



**Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти
та управління закладами освіти**

КУРС ЛЕКЦІЙ

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

Укладав та редагував:

доктор педагогічних наук, професор Силадій Іван Михайлович,
кандидат філософських наук, доцент Маринець Надія Василівна.

Берегово 2024

Курс лекцій з освітнього компоненту Менеджмент освіти призначено для ефективного вивчення, засвоєння програмного матеріалу, самостійної роботи здобувачів денної та заочної форм навчання, рівня вищої освіти - другого (магістерського), спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» ОП «УЗО» Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II. Матеріали курсу викладено у логічній послідовності і відповідності до освітньо-професійної програми, навчального плану та силябусу освітнього компоненту.

Затверджено до використання в освітньому процесі
на засіданні кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та
управління закладом освіти ЗУІ ім. Ф.Ракоці II
(протокол № 1 від 13.08. 2024 року)

Розглянуто та рекомендовано Радою забезпечення якості вищої освіти
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II
(протокол №__ від _____ 2024 року)

Рекомендовано до видання в електронній формі (PDF)
рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II (протокол
№__ від _____ 2024 року)

Підготовлено Видавничим відділом спільно з кафедрою педагогіки, психології, початкової,
дошкільної освіти та управління закладом освіти Закарпатського угорського інституту імені Ференца
Ракоці II

Укладав і редагував:

Іван Силадій, доктор педагогічних наук, професор ЗУІ ім. Ф.Ракоці II,
кандидат філософських наук, доцент Маринець Надія Василівна.

Рецензенти:

Кузмінський Анатолій Іванович, доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, дійсний член
Міжнародної слов'янської академії освіти імені Я. А. Коменського.

Добош Олена Михалівна, кандидат педагогічних наук, доцент
кафедра педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, МДУ.

Технічне редагування та коректура: Іван Силадій, Маринець Надія

Відповідальний за випуск: Олександр Добош (Видавничий відділ ЗУІ ім. Ф.Ракоці II)

За зміст курсу лекцій відповідальність несе автор

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м.
Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua)

ЗМІСТ

Вступ.

Менеджмент в сфері освіти України.

1. Предмет та методи вивчення менеджменту освіти.
2. Структура освітньої системи України та її правове забезпечення.
3. Визначення документів і завдань у системі вищої освіти.
4. Умови надання освітньої діяльності, особливості їх діяльності
5. Ієрархія управління у закладах освіти.
6. Стратегічне управління в менеджменті освіти
7. Проблеми підготовки керівних кадрів в освіті.
8. Менеджмент у професіограмі учителя.
9. Системний підхід до управління закладом освіти.
10. Інфраструктура управління в освіті.
11. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення закладів освіти.
12. Підвищення ефективності контрольно-аналітичної діяльності закладів та установ освіти.
13. Міжнародне співробітництво у сфері освіти.

Системне управління закладами освіти.

1. Методологія управління закладом освіти
2. Основні поняття системи управління закладом освіти, закономірності, функції та принципи управління закладами освіти.
3. Особливості управлінської діяльності, наукові підходи до управління закладом освіти.
4. Сучасні парадигми управління закладом освіти, предмет та методи науки управління закладом освіти.
5. Заклад освіти як педагогічна система й об'єкт управління.
6. Різноманіття видів (формальних, неформальних) закладів освіти, заклад освіти та його внутрішня побудова, основні підсистеми та процеси в закладі освіти.
7. Взаємодія закладу освіти із зовнішнім середовищем, режим та результати життєдіяльності закладу освіти.
8. Ефективність процесу управління, керівні механізми системи управління.
9. Системне управління функціонуванням та розвитком закладу освіти
10. Призначення організаційної діяльності, організація функціонування закладом освіти, структура та типи управління закладом освіти і його структура.
11. Принципові особливості системного управління розвитком, цільова програма – основний засіб системного управління розвитком.
12. Особливості організації, керівництва та контролю в системному управлінні розвитком закладу освіти.

ВСТУП

Сутність сучасного менеджменту полягає в оптимізації конкретних завдань управління завдяки раціональному та оптимальному використанню ресурсів: матеріальних, інформаційно – технічних, кадрових, фінансових тощо. Тому однією із актуальних проблем сучасного керівника є проблема професійного росту працівників освітньої галузі як однієї із складових особистого розвитку, підвищення рівня знань, вмінь та компетентності, тобто постійного руху до успіху.

Сучасний менеджер у всьому світі сприймається як ефективний, інноваційний керівник. Він повинен мати широкий кругозір і системне нестандартне мислення з питань внутрішнього зв'язку, чинників установи і взаємодії останніх із зовнішнім середовищем. Він повинен мати високі загальнолюдські якості та психологічні здібності, бути готовим йти на розумний і зважений ризик, уміти здійснювати бізнес – проектування, розробляти, корегувати і здійснювати бізнес – план, вміти здійснювати маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток організації з урахуванням потреб і занять нових ніш. У ХХІ столітті швидко зростає потреба у висококваліфікованих, досвідчених кадрах, які б відкрили нове бачення на систему освіти. Зараз можна сміливо стверджувати, що “лідери у новому тисячолітті відзначатимуться не войовничістю і безмежним нахабством, а найвищою професійно – інтелектуальною компетенцією, толерантністю, розумінням себе та інших, відповідальністю, здібностями до рівноправного співробітництва.

Тема 1. Предмет та методи вивчення менеджменту освіти.

Глобалізаційні процеси (особливо в культурній й інформаційно-комунікаційній сферах) поставили перед національними системами освіти питання про уніфікацію змісту освітніх програм і способів їхньої реалізації в рамках єдиного освітнього простору.

Менеджмент освіти - наука про особливості прояву виробничих відносин та специфіку дії економічних законів у сфері освітньої діяльності. Сучасна теоретична і практична наука, яка вивчає особливості управління закладами освіти в умовах ринкової економіки.

Функції менеджменту освіти: забезпечення економічної оцінки та наукового планування освіти; визначення економічної ефективності підготовки кваліфікованих кадрів; економічне та моральне стимулювання працівників освіти; планування (стратегічне та поточне); організація роботи закладу освіти; керівництво закладами освіти; контроль за роботою закладів освіти.

У науковій літературі поняття «управління» і «менеджмент» часто розглядають як ідентичні, хоча ряд авторів відстоюють точку зору щодо їх принципової різниці, розуміючи під менеджментом тільки одну із головних функцій управління — організаційне керівництво. Тому ми вважаємо за потрібне висвітлити поняття менеджменту, його становлення, особливості розвитку у нерозривній єдності з науковим управлінням, що дасть можливість аргументовано перейти до теоретичного обґрунтування освітнього менеджменту і змісту діяльності менеджерів освітньої сфери.

Аналіз наукової літератури показує, що еволюція терміну «менеджмент» (від англійського management — управління) привела до відмінностей у тлумаченні цього поняття. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови наводить чотири значення слова «менеджмент»: 1) спосіб (манера) спілкування з людьми; 2) мистецтво управління; 3) специфічні здібності і адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця.

В інших джерелах «менеджмент» визначають як наукову дисципліну, що висвітлює проблеми управління, вивчає техніко-організаційні і соціальні аспекти управління суспільним виробництвом.

Отже, менеджмент — це управління якимось соціальним об'єктом; володіння майстерністю управління; професіоналізм організатора виробництва, що забезпечує високий рівень ефективності праці без жорсткого адміністрування. В англійських країнах цим словом виражають функцію, навчальну дисципліну, професію, галузь наукового дослідження.

Термін «менеджмент» використовується також у державних та громадських організаціях, де намагаються досягти мети при мінімальних витратах з максимумом ефективності. А тому науковий статус даного поняття має різні професійні модифікації. Для економістів — це фактор виробництва нарівні з працею і капіталом, для адміністраторів — система влади і організації, що регулює

відносини між керівником і підлеглим, для соціолога — елемент структури суспільства і системи соціальних статусів.

Таким чином, менеджмент — це наука, яка набула свого розвитку разом з економічними та соціальними змінами в багатьох країнах, де і досі проходить зміна існуючих стереотипів управлінського мислення. Ефективність існуючих систем управління, що виправдовували себе в минулому, все частіше виявляється малопродуктивною в сучасних умовах соціального розвитку. Менеджери, які переглянули свої підходи до розуміння суті цього явища, в кінцевому підсумку добиваються хороших результатів (про це свідчать наукові роботи українських і зарубіжних дослідників). Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що у змісті цих понять, їх трактуванні і здійсненні на практиці є суттєві відмінності.

По-перше, поняття «менеджмент» використовувалося основоположниками науки управління для характеристики суб'єкта управління, який діє у певній організації. У загальному розумінні сучасні вчені використовують терміни «адміністрація», «адміністрування», що більшою мірою відображає знеособлену систему управління.

По-друге, використання поняття «менеджер», на нашу думку, дозволяє характеризувати професійного керівника як представника особливої професії, а не просто управлінця. Отже, менеджер повинен мати, як правило, спеціальну професійну підготовку, і в цьому його відмінність від просто керівника-практика.

Крім цього, поняття «менеджмент», «менеджер» набули великого поширення у багатьох країнах світу, де протягом останніх десятиріч, з урахуванням управлінських традицій кожної держави, відбувається інтернаціоналізація теорії менеджменту, постійно вивчаються її досягнення з метою вдосконалення функціонування підприємств, фірм і установ як виробничої, так і невиробничої сфер.

Аналізуючи історичний розвиток менеджменту як науки управління, можна виділити чотири основні школи управлінської думки, які набули розвитку в США у першій половині XX століття.

За історико-хронологічними ознаками їх можна назвати в такому порядку: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології і людських взаємин і школа науки управління, або кількісна школа. Практичне використання теоретичних розробок кожної із чотирьох шкіл виявило доцільність і правдивість запропонованих ними відповідей на питання управління для конкретних ситуацій.

На сьогодні освіта виступає в різноманітних іпостасях, вона багатофункціональна. До її функцій належать пізнавальна, виховна, гуманізаційна, культурного наслідування, розвиваюча, перетворююча, прогностична, координуюча, адаптивна, профорієнтаційна, підготовки до трудової та суспільно-політичної діяльності, до сімейного життя та інше. Усі ці функції взаємопов'язані і взаємодіють у різних варіаціях.

Отже, **освіта** - це система, що забезпечує передачу наукових знань, умінь і навичок підростаючим поколінням і всьому населенню, що задовольняє їх потреби в освітніх послугах і професійно-кваліфікаційній підготовці, а також формує відповідні естетичні оцінки і моральні правила поведінки в суспільстві. Освіта належить до галузі нематеріального виробництва.

Особлива роль сфери освіти пояснюється: специфічним місцем освіти в системі суспільного поділу праці - це єдина галузь, що задовольняє запити населення в освітніх послугах і спеціалізується на відтворенні головних виробничих сил суспільства; рівень освіти населення є однією з головних ознак добробуту народу, держави; ця галузь сама для себе готує професійних робітників - викладацькі кадри; праця в галузі освіти стала однією з наймасовіших видів людської діяльності.

Законодавчу базу для галузі освітньої, як і для всіх інших галузей, формує Верховна Рада України. Потім закони підписує Президент і вони надходять у Кабінет Міністрів України, який розробляє механізм впровадження законів у життя, тобто розглядається послідовність, розробляються інструкції, накази, Декрети Кабміну, які передаються у відповідні міністерства.

Практично, кожне Міністерство має відповідні заклади освіти, що займаються підготовкою фахівців для відповідної галузі. Але найбільше опікується системою науки освіти Міністерство освіти і науки України, яке складається з відповідних департаментів.

Обласні управління освіти, що підпорядковані безпосередньо Міністерству освіти і науки України та відповідним обласним адміністраціям, нараховують близько 30 фахівців і складаються з відповідних відділів. Вони керують роботою міських та районних відділів освіти.

Система управління освітою в кожній з держав світу має свої національні, історичні та інші особливості. Але всі системи освіти мають і спільні риси. Умовно за **спільними ознаками** їх можна поділити на **чотири великі групи**:

1. Централізовано – державна система управління освітою. До цієї групи відносяться такі системи, де всі заклади освіти належать державі. Центральний державний орган управління (як правило це Міністерство освіти або комітет освіти) керує всіма закладами освіти, тобто питання закриття чи відкриття закладу освіти, призначення керівника, зміна структури закладу освіти – всі ці питання вирішуються централізовано. Така система управління була в Радянському Союзі, а тепер вона існує в Китаї.

2. Державно – централізована система управління – це така система управління, в якій існують різні форми власності закладів освіти: державні, колективні, приватні. Певні повноваження по управлінню закладами освіти передані державним органам на місцях (обласним, районним, міським). Але глобальні питання управління, зокрема такі, як перехід на дванадцятибальну систему оцінювання, введення нових освітньо-кваліфікаційних рівнів та інше – вирішуються Міністерством освіти, або іншим централізованим органом управління.

3. Державно - громадська – при цій системі управління повноваження громадських організацій закріплені у відповідних законах про освітню діяльність. Певна частина управлінських рішень затверджується наглядовими радами, опікунськими або іншими громадськими організаціями.

4. Громадсько – державна система управління освітою. Вона діє у високорозвинених державах, наприклад, США, Франція, Німеччина, Великобританія. Ця система передбачає повну самостійність і автономність закладів освіти, наприклад, навіть дипломи університети видають не державного зразка, а власні – це найбільш демократична система управління освітою.

Самостійні заняття

1. Перебудова вищої освіти в Україні, згідно вимог Болонської конвенції.
2. Якість підготовки в освіті, згідно вимог Болонської конвенції.
3. Перспективи входження освіти України в Болонський процес.
4. Розкрити значення менеджменту освіти в сучасних умовах.
5. Виписати та проаналізувати закони України, що регламентують освітню діяльність.
6. Виписати назви періодичних видань, що регламентують діяльність керівника закладу освіти, проаналізувати публікації менеджменту освіти за останній рік.
7. Проаналізувати, яка система управління освітою діє в Україні.

Тема 2. Структура освітньої системи України та її правове забезпечення

Законом про освіту визначено, що освітня система складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та органів самоврядування в освіті. У рівнево-видовому аспекті освітня система включає дошкільну, загальну середню, позашкільну, спеціалізовану, професійно-технічну, фахову передвищу, вищу, освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта.

Складники та рівні освіти в Україні

1. Невід’ємними складниками системи освіти є:
 - дошкільна освіта;
 - повна загальна середня освіта;
 - позашкільна освіта;
 - спеціалізована освіта;
 - професійна (професійно-технічна) освіта;
 - фахова передвища освіта;
 - вища освіта;
 - освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта.
2. Рівнями освіти є:
 - дошкільна освіта;
 - початкова освіта;
 - базова середня освіта;
 - профільна середня освіта;
 - перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти;
 - другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти;

третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти;
фахова передвища освіта;
початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти;
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти;
другий (магістерський) рівень вищої освіти;
третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти.

Дошкільна освіта

1. Метою дошкільної освіти є забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок.

2. Діти старшого дошкільного віку обов'язково охоплюються дошкільною освітою відповідно до стандарту дошкільної освіти.

3. Відповідальність за здобуття дітьми дошкільної освіти несуть батьки.

4. Батьки самостійно обирають способи та форми, якими забезпечують реалізацію права дітей на дошкільну освіту.

5. Органи місцевого самоврядування створюють умови для здобуття дошкільної освіти шляхом:
формування і розвитку мережі закладів освіти;
замовлення підготовки педагогічних працівників;
реалізації освітніх програм неформальної освіти для батьків;
проведення інших заходів.

6. Порядок, умови, форми та особливості здобуття дошкільної освіти визначаються спеціальним законом.

Повна загальна середня освіта

1. Метою повної загальної середньої освіти є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності.

Досягнення цієї мети забезпечується шляхом формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності:

вільне володіння державною мовою;

здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами;

математична компетентність;

компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;

інноваційність;

екологічна компетентність;

інформаційно-комунікаційна компетентність;

навчання впродовж життя;

громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей;

культурна компетентність;

підприємливість та фінансова грамотність;

інші компетентності, передбачені стандартом освіти.

Спільними для всіх компетентностей є такі вміння: читання з розумінням, уміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, здатність співпрацювати з іншими людьми.

2. Повна загальна середня освіта в Україні є обов'язковою і здобувається в інституційних або індивідуальних формах, визначених законодавством, як правило, в закладах освіти.

3. Повна загальна середня освіта має три рівні освіти:

початкова освіта тривалістю чотири роки;

базова середня освіта тривалістю п'ять років;

профільна середня освіта тривалістю три роки.

Початкова, базова середня і профільна середня освіта можуть здобуватися в окремих закладах освіти або у структурних підрозділах однієї юридичної особи (закладу освіти).

4. Початкова освіта здобувається, як правило, з шести років. Діти, яким на початок навчального року виповнилося сім років, повинні розпочинати здобуття початкової освіти цього ж навчального року.

5. Особи з особливими освітніми потребами можуть розпочинати здобуття початкової освіти з іншого віку, а тривалість здобуття ними початкової та базової середньої освіти може бути подовжена з доповненням освітньої програми корекційно-розвитковим складником. Особливості здобуття такими особами повної загальної середньої освіти визначаються спеціальним законом.

6. На рівнях початкової та базової середньої освіти освітній процес може організовуватися за циклами, визначеними спеціальним законом, поділ на які здійснюється з урахуванням вікових особливостей фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей.

7. Здобуття профільної середньої освіти передбачає два спрямування:

академічне - профільне навчання на основі поєднання змісту освіти, визначеного стандартом профільної середньої освіти, і поглибленого вивчення окремих предметів з урахуванням здібностей та освітніх потреб здобувачів освіти з орієнтацією на продовження навчання на вищих рівнях освіти;

професійне - орієнтоване на ринок праці профільне навчання на основі поєднання змісту освіти, визначеного стандартом профільної середньої освіти, та професійно орієнтованого підходу до навчання з урахуванням здібностей і потреб учнів.

Здобуття профільної середньої освіти за будь-яким спрямуванням не обмежує право особи на здобуття освіти на інших рівнях освіти.

Заклади освіти можуть мати освітні програми профільної середньої освіти за одним чи обома спрямуваннями.

8. Результати навчання здобувачів освіти на кожному рівні повної загальної середньої освіти оцінюються шляхом державної підсумкової атестації, яка може здійснюватися в різних формах, визначених законодавством, зокрема у формі зовнішнього незалежного оцінювання.

Державна підсумкова атестація здобувачів початкової освіти здійснюється лише з метою моніторингу якості освітньої діяльності закладів освіти та/або якості освіти.

Порядок, форми проведення і перелік навчальних предметів, з яких проводиться державна підсумкова атестація, визначає центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки.

9. Порядок, умови, форми та особливості здобуття повної загальної середньої освіти визначаються спеціальним законом.

Територіальна доступність повної загальної середньої освіти

1. Для забезпечення територіальної доступності повної загальної середньої освіти органи місцевого самоврядування створюють і утримують мережу закладів освіти та їхніх філій.

Кожна особа має право здобувати початкову та базову середню освіту в закладі освіти (його філії), що найбільш доступний та наближений до місця проживання особи.

Право особи здобувати початкову та базову середню освіту у державному або комунальному закладі освіти (його філії), за яким закріплена територія обслуговування, на якій проживає ця особа, гарантується, що не обмежує право особи обрати інший заклад освіти.

2. З метою створення умов для здобуття загальної середньої освіти, раціонального та ефективного використання наявних ресурсів і матеріально-технічної бази заклад освіти може мати статус опорного.

Положення про опорний заклад освіти затверджується Кабінетом Міністрів України.

3. З метою наближення місця навчання дітей до їхнього місця проживання у відповідному населеному пункті може утворюватися філія закладу освіти. Філія закладу освіти - це територіально відокремлений структурний підрозділ закладу освіти, що не має статусу юридичної особи та діє на підставі положення, затвердженого засновником відповідного закладу освіти на основі типового положення, що затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Початкова школа може забезпечувати здобуття початкової освіти дітьми (незалежно від їх кількості) одного або різного віку, які можуть бути об'єднані в один або в різні класи (групи). Освітній процес у такій школі може організовуватися одним чи кількома вчителями або в будь-якій іншій формі, яка є найбільш зручною та доцільною для забезпечення здобуття дітьми початкової освіти відповідно до стандарту початкової освіти.

4. Особи, які здобувають повну загальну середню освіту, проживають у сільській місцевості і потребують підвезення до закладу освіти і у зворотному напрямку, забезпечуються таким підвезенням за кошти місцевих бюджетів, у тому числі із забезпеченням доступності відповідного транспорту для осіб з порушенням зору, слуху, опорно-рухового апарату та інших маломобільних груп населення.

5. Органи місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць мають право прийняти з урахуванням потреб і пропозицій територіальних громад спільне рішення про організацію здобуття початкової, базової та профільної середньої освіти в закладі освіти (його філії) та забезпечення підвезення здобувачів освіти до нього і у зворотному напрямку.

Позашкільна освіта

1. Метою позашкільної освіти є розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття ними первинних професійних знань, вмінь і навичок, необхідних для їх соціалізації, подальшої самореалізації та/або професійної діяльності.

2. Позашкільна освіта може здобуватися одночасно із здобуттям дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти. Компетентності, здобуті за програмами позашкільної освіти, можуть враховуватися та визнаватися на відповідному рівні освіти.

3. Здобуття позашкільної освіти забезпечується закладами позашкільної освіти різних типів, форм власності та підпорядкування, іншими закладами освіти, сім'єю, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами, організаціями та іншими юридичними і фізичними особами.

4. Державні заклади позашкільної освіти утворюються центральними органами виконавчої влади та фінансуються за кошти державного бюджету. Інші заклади позашкільної освіти утворюються органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, у тому числі релігійними організаціями, статути (положення) яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку, іншими юридичними і фізичними особами, за наявності необхідної матеріально-технічної та науково-методичної бази, педагогічних та інших працівників.

5. Фінансування позашкільної освіти здійснюється за кошти засновника, державного та/або місцевих бюджетів, батьків, з інших джерел, не заборонених законодавством.

6. Органи місцевого самоврядування створюють умови для доступності позашкільної освіти шляхом формування, утримання та розвитку мережі закладів позашкільної освіти відповідно до освітніх, культурних, духовних потреб та запитів населення.

7. Порядок, умови, форми та особливості здобуття позашкільної освіти визначаються спеціальним законом.

Професійна (професійно-технічна) освіта

1. Метою професійної (професійно-технічної) освіти є формування і розвиток професійних компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності за певною професією у відповідній галузі, забезпечення її конкурентоздатності на ринку праці та мобільності і перспектив кар'єрного зростання впродовж життя.

2. Професійна (професійно-технічна) освіта здобувається на основі базової або повної загальної середньої освіти. Здобуття професійної (професійно-технічної) освіти на основі базової середньої освіти здійснюється з одночасним здобуттям профільної середньої освіти та отриманням відповідного документа про повну загальну середню освіту.

Зклади професійної (професійно-технічної) освіти можуть також здійснювати підготовку фахівців за окремими професіями без забезпечення здобуття повної загальної середньої освіти.

Особи, які з певних причин не можуть одночасно з набуттям професії здобувати повну загальну середню освіту або не мають базової середньої освіти, а також ті, які потребують реабілітації, мають право здобувати професійну (професійно-технічну) освіту.

3. Рівнями професійної (професійно-технічної) освіти є:

перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти;

другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти;

третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти.

4. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти мають право здійснювати за відповідними стандартами підготовку на рівні фахової передвищої освіти. Ліцензування такої освітньої діяльності та акредитація відповідних освітніх програм здійснюються в загальному порядку.

5. Особа, яка здобула професійну (професійно-технічну) освіту відповідного рівня, може продовжити навчання на наступних рівнях освіти, у тому числі за скороченою програмою підготовки - у випадках та порядку, визначених законодавством.

6. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти здійснюють підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації осіб за кошти державного та/або місцевих бюджетів, а також за угодами з підприємствами, установами, організаціями, окремими фізичними та/або юридичними особами.

7. Порядок, умови, форми та особливості здобуття професійної (професійно-технічної) освіти визначаються спеціальним законом.

Фахова передвища освіта

1. Фахова передвища освіта спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності та/або здійсненням обмежених управлінських функцій, що характеризуються певною невизначеністю умов та потребують застосування положень і методів відповідної науки, і завершується здобуттям відповідної освітньої та/або професійної кваліфікації.

2. Фахова передвища освіта здобувається на основі повної або базової середньої освіти. Здобуття фахової передвищої освіти на основі базової середньої освіти здійснюється з одночасним здобуттям повної загальної середньої освіти та отриманням відповідного документа про повну загальну середню освіту.

5. Заклади фахової передвищої освіти можуть утворювати навчально-методичні, навчальні, науково-виробничі та інші об'єднання за галузевими або професійними ознаками.

6. Особа, яка здобула ступінь фахової передвищої освіти, може продовжити навчання на рівнях вищої освіти, у тому числі за скороченою програмою підготовки.

7. Порядок, умови, форми та особливості здобуття фахової передвищої освіти визначаються спеціальним законом.

Вища освіта

1. Метою вищої освіти є здобуття особою високого рівня наукових та/або творчих мистецьких, професійних і загальних компетентностей, необхідних для діяльності за певною спеціальністю чи в певній галузі знань.

2. Вища освіта здобувається на основі повної загальної середньої освіти.

Рівні, ступені вищої освіти, порядок, умови, форми та особливості її здобуття визначаються спеціальним законом.

3. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність закладів вищої освіти (для закладів вищої освіти культурологічного та мистецького спрямування - мистецька діяльність) є обов'язковою та невід'ємною складовою частиною їхньої освітньої діяльності.

4. Складовою освітньої програми вищої освіти мистецького спрямування є асистентура-стажування, яке проводиться в університетах та академіях на основі ступеня магістра і є основною формою підготовки мистецьких виконавських кадрів вищої кваліфікації.

Освіта дорослих

1. Освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки.

2. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих.

3. Складниками освіти дорослих є:

післядипломна освіта;

професійне навчання працівників;

курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації;

безперервний професійний розвиток;

будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

4. Особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих.

5. Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду.

6. Післядипломна освіта включає:

спеціалізацію - профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;

перепідготовку - освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);

підвищення кваліфікації - набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

стажування - набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

7. Післядипломна освіта у сфері охорони здоров'я також включає:

інтернатуру;

лікарську резидентуру.

Інтернатура проводиться в університетах, академіях, інститутах, наукових установах, закладах охорони здоров'я, визнаних центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я як бази інтернатури, і є обов'язковою формою первинної спеціалізації осіб за лікарськими та провізорськими спеціальностями для отримання кваліфікації лікаря-спеціаліста або провізора-спеціаліста.

Лікарська резидентура проводиться в університетах, академіях, інститутах, наукових установах, закладах охорони здоров'я, визнаних центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я як бази лікарської резидентури, і є формою спеціалізації лікарів-спеціалістів за певними лікарськими спеціальностями для отримання кваліфікації лікаря-спеціаліста згідно з переліком лікарських спеціальностей, затвердженим центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

8. Засади професійного навчання працівників визначаються законом.

9. Курси підвищення кваліфікації проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

10. Безперервний професійний розвиток - це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

11. Заклади освіти, що провадять освітню діяльність з підвищення кваліфікації працівників, обов'язковість якої передбачена законом, з підготовки в інтернатурі мають отримати ліцензію на відповідну діяльність та/або акредитувати відповідні освітні програми.

Працівниками закладів післядипломної освіти, які мають ліцензію на освітню діяльність, є педагогічні, науково-педагогічні та/або наукові та інші працівники.

Освіта осіб з особливими освітніми потребами

1. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для забезпечення прав і можливостей осіб з особливими освітніми потребами для здобуття ними освіти на всіх рівнях освіти з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів.

2. Держава забезпечує підготовку фахівців для роботи з особами з особливими освітніми потребами на всіх рівнях освіти.

3. Для навчання, професійної підготовки або перепідготовки осіб з особливими освітніми потребами застосовуються види та форми здобуття освіти, що враховують їхні потреби та індивідуальні можливості.

4. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування та заклади освіти створюють особам з особливими освітніми потребами умови для здобуття освіти нарівні з іншими особами шляхом належного фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення та забезпечення універсального дизайну та/або розумного пристосування, що враховує індивідуальні потреби та можливості таких осіб, визначені в індивідуальній програмі розвитку.

5. Навчання, виховання та розвиток осіб з особливими освітніми потребами у закладах дошкільної, позашкільної та загальної середньої освіти здійснюються за рахунок коштів державного

та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством, у тому числі з урахуванням потреб дитини, визначених в індивідуальній програмі розвитку.

6. Зарахування осіб до спеціальних закладів освіти, переведення з одного типу закладу до іншого та відрахування таких осіб здійснюються у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

7. Категорії осіб з особливими освітніми потребами визначаються актами Кабінету Міністрів України з урахуванням міжнародних норм і стандартів.

Інклюзивне навчання

1. Інклюзивне навчання здобувачів освіти базується на принципах недискримінації, врахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників.

Організація інклюзивного навчання у закладах освіти на відповідних рівнях освіти здійснюється відповідно до порядків, затверджених Кабінетом Міністрів України.

2. У разі звернення особи з особливими освітніми потребами або її батьків заклад освіти утворює інклюзивний клас та/або групу в обов'язковому порядку.

Спеціальний клас та/або група утворюється керівником закладу освіти за погодженням із засновником цього закладу освіти або уповноваженим ним органом.

Заклади освіти створюють умови для навчання осіб з особливими освітніми потребами відповідно до індивідуальної програми розвитку та з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей.

Заклад освіти відповідно до законодавства організовує та/або забезпечує надання особам з особливими освітніми потребами психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг, а також допоміжних засобів для навчання.

3. З метою проведення комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку дітей, надання психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг, а також забезпечення психолого-педагогічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами органи місцевого самоврядування утворюють інклюзивно-ресурсні центри.

4. Будівлі, споруди і приміщення закладів освіти та інклюзивно-ресурсних центрів повинні відповідати вимогам доступності згідно з державними будівельними нормами і стандартами.

5. Проектування, будівництво та реконструкція будівель, споруд, приміщень закладів освіти та інклюзивно-ресурсних центрів здійснюються з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування.

Спеціалізована освіта

1. Спеціалізована освіта - це освіта мистецького, спортивного, військового чи наукового спрямування, яка може здобуватися в рамках формальної, неформальної, інформальної освіти, спрямована на здобуття компетентностей у відповідній сфері професійної діяльності під час навчання у безперервному інтегрованому освітньому процесі на кількох або всіх рівнях освіти та потребує раннього виявлення і розвитку індивідуальних здібностей.

Держава створює умови для здобуття освіти мистецького, спортивного, військового та наукового спрямування, у тому числі в закладах спеціалізованої освіти всіх рівнів.

2. Мистецька освіта передбачає здобуття спеціальних здібностей, естетичного досвіду і ціннісних орієнтацій у процесі активної мистецької діяльності, набуття особою комплексу професійних, у тому числі виконавських, компетентностей та спрямована на професійну художньо-творчу самореалізацію особистості і отримання кваліфікацій у різних видах мистецтва.

Мистецька освіта включає:

початкову мистецьку освіту, що здобувається одночасно з початковою та/або базовою середньою освітою і полягає в набутті здобувачем компетентностей початкового рівня в обраному виді мистецтва;

профільну мистецьку освіту, що здобувається на основі початкової мистецької освіти одночасно з повною загальною середньою освітою та орієнтована на продовження навчання на наступному рівні мистецької освіти;

фахову передвищу мистецьку освіту, що здобувається на основі початкової мистецької та базової середньої освіти з одночасним здобуттям повної загальної середньої освіти або на основі повної загальної середньої освіти та полягає в набутті здобувачем освіти професійних компетентностей за певною мистецькою спеціальністю;

вищу мистецьку освіту, що здобувається на основі профільної або фахової передвищої мистецької освіти та повної загальної середньої освіти і полягає в набутті здобувачем вищої освіти компетентностей відповідного ступеня вищої освіти (молодшого бакалавра, бакалавра, магістра, доктора філософії/доктора мистецтва) за певною мистецькою спеціальністю.

Особи, які здобувають мистецьку освіту в закладах спеціалізованої мистецької освіти одночасно з повною загальною середньою освітою, безоплатно забезпечуються місцями у пансіонах, харчуванням, навчальним обладнанням та стипендіями згідно із законодавством.

Положення про заклади спеціалізованої мистецької освіти затверджуються у порядку, визначеному спеціальними законами.

3. Спортивна освіта передбачає засвоєння освітньої програми з відповідного виду спорту з метою набуття комплексу професійних компетентностей у галузі фізичної культури і спорту, формування та розвитку індивідуальних здібностей особи, поглибленого оволодіння спеціалізацією в обраному виді спорту та здобувається одночасно з середньою, професійною (професійно-технічною), фаховою передвищою чи вищою освітою.

Освітні програми з відповідного виду спорту розробляються всеукраїнськими федераціями з видів спорту та затверджуються центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту.

Особи, які здобувають спортивну освіту в закладах спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання, безоплатно забезпечуються місцями у гуртожитках, харчуванням, табельною парадною та спортивною формами, спортивним інвентарем та стипендіями згідно із законодавством.

Положення про заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту.

4. Військова освіта передбачає засвоєння освітньої програми з військової підготовки з метою набуття комплексу професійних компетентностей, формування та розвитку індивідуальних здібностей особи і поглибленого оволодіння військовою спеціалізацією та здобувається одночасно з середньою, професійною (професійно-технічною), фаховою передвищою чи вищою освітою.

Освітні програми з військової підготовки розробляються закладами спеціалізованої освіти військового (військово-спортивного) профілю та затверджуються органами державної влади, до сфери управління яких належать відповідні заклади освіти.

До структури військової підготовки належать:

допризовна підготовка, що передбачає здобуття особами первинних загальновійськових і спеціальних компетентностей;

підготовка осіб за військово-технічними та військово-медичними спеціальностями;

військово-професійна підготовка осіб рядового, сержантського (старшинського) складу строкової військової служби та військової служби за контрактом, яка здійснюється на основі базової, профільної середньої, професійної (професійно-технічної) чи фахової передвищої освіти;

підготовка осіб сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом з одночасним здобуттям вищої освіти, яка здійснюється на основі повної загальної середньої освіти;

підготовка осіб офіцерського складу, яка здійснюється на основі повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої чи вищої освіти для здобуття відповідних ступенів вищої освіти та рівнів військової освіти (тактичний, оперативно-тактичний або оперативно-стратегічний).

Особи, які здобувають військову освіту в закладах спеціалізованої освіти військового (військово-спортивного) профілю, безоплатно забезпечуються місцями у гуртожитках, харчуванням, спеціальним одягом та стипендіями згідно із законодавством.

Положення про заклади спеціалізованої освіти військового профілю затверджуються Кабінетом Міністрів України з урахуванням спеціальних законів за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері оборони.

Положення про військові структурні підрозділи закладів освіти затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки та центральним органом виконавчої влади у сфері оборони.

Засади військової освіти регулюються цим Законом, Законом України "Про військовий обов'язок і військову службу" та спеціальними законами.

5. Освіта наукового спрямування - це вид спеціалізованої освіти, що базується на дослідно-орієнтованому навчанні, спрямований на поглиблене вивчення профільних предметів та набуття компетентностей, необхідних для подальшої дослідно-експериментальної, конструкторської, винахідницької діяльності.

Освіта наукового спрямування здобувається на двох рівнях:

базова освіта наукового спрямування здобувається у спеціалізованих закладах одночасно з базовою середньою освітою та полягає в набутті здобувачем початкових компетентностей для дослідно-експериментальної, конструкторської, винахідницької та раціоналізаторської діяльності;

профільна освіта наукового спрямування здобувається у спеціалізованих закладах одночасно з повною загальною середньою освітою та орієнтована на продовження навчання на наступних рівнях освіти.

Особи, які здобувають освіту наукового спрямування у закладах спеціалізованої освіти наукового профілю одночасно з базовою середньою освітою та повною загальною середньою освітою, безоплатно забезпечуються місцями у гуртожитках, харчуванням, навчальним обладнанням та стипендіями згідно з положеннями про заклади спеціалізованої освіти наукового профілю.

Положення про заклади спеціалізованої освіти наукового профілю затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Держава створює умови для залучення учнівської молоді до наукової і науково-технічної діяльності, у тому числі через систему закладів спеціалізованої освіти наукового профілю, зокрема Малу академію наук України, статус та засади діяльності якої визначаються Законом України "Про наукову і науково-технічну діяльність".

6. Стандарти спеціалізованої освіти, крім стандартів вищої освіти, затверджуються центральними органами виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідних сферах.

7. Заклади спеціалізованої освіти здійснюють освітню діяльність за власними освітніми програмами, у тому числі наскрізними, або типовими освітніми програмами, що затверджуються центральними органами виконавчої влади, до сфери управління яких належать відповідні заклади освіти.

Акредитація освітніх програм спеціалізованої освіти, інституційний аудит та/або інституційна акредитація закладів спеціалізованої освіти здійснюються з обов'язковим залученням представників відповідної сфери.

Здобувачі спеціалізованої освіти, які здобувають освіту за наскрізними освітніми програмами, вступають на наступний рівень освіти в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням з центральними органами виконавчої влади, до сфери управління яких належать відповідні заклади освіти.

8. Фінансування здобуття спеціалізованої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, у тому числі шляхом надання освітніх субвенцій місцевим бюджетам, коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Самостійні заняття

1. Організація управління в закладах освіти.
2. Дати характеристику закладам післядипломної освіти.
3. Описати специфіку загальносередньої освіти.
4. Мистецька освіта та її специфіка.
5. Охарактеризуйте освіту для дорослих.
6. Освіта осіб з особливими освітніми потребами.
7. Дати характеристику спортивній та мистецькій освіті.
8. Що означає освіта наукового спрямування.

Тема 3. Визначення документів і завдань у системі вищої освіти.

Вища освіта - рівень освіти, який здобувається особою у закладі вищої освіти в результаті послідовного, системного та цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується здобуттям певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

Систему вищої освіти складають: вищі навчальні заклади всіх форм власності; інші юридичні особи, що надають освітні послуги у галузі вищої освіти; органи, які здійснюють управління у галузі вищої освіти.

Підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за відповідними освітніми програмами на таких рівнях вищої освіти:

- початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти;
- перший (бакалаврський) рівень;
- другий (магістерський) рівень;
- третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень.

Початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти передбачає набуття здобувачами вищої освіти здатності до розв'язування типових спеціалізованих задач у певній галузі професійної діяльності.

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти передбачає набуття здобувачами вищої освіти здатності до розв'язування складних спеціалізованих задач у певній галузі професійної діяльності.

Другий (магістерський) рівень вищої освіти передбачає набуття здобувачами вищої освіти здатності до розв'язування задач дослідницького та/або інноваційного характеру у певній галузі професійної діяльності.

Третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень передбачає набуття здобувачами вищої освіти здатності розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності.

Освітньо-науковий рівень вищої освіти передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Освітньо-творчий рівень вищої освіти передбачає оволодіння методологією мистецької та мистецько-педагогічної діяльності, здійснення самостійного творчого мистецького проекту, здобуття практичних навичок продукування нових ідей і розв'язання теоретичних та практичних проблем у творчій мистецькій сфері.

2. Здобуття вищої освіти на кожному рівні вищої освіти передбачає успішне виконання особою освітньої програми, що є підставою для присудження відповідного ступеня вищої освіти:

- 1) молодший бакалавр;
- 2) бакалавр;
- 3) магістр;
- 4) доктор філософії/доктор мистецтва;

3. Молодший бакалавр - це освітній або освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти і присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньої програми, обсяг якої становить 120 кредитів ЄКТС. Для здобуття освітнього ступеня молодшого бакалавра на основі фахової передвищої освіти заклад вищої освіти має право визнати та перезарахувати кредити ЄКТС, максимальний обсяг яких визначається стандартом вищої освіти.

Особа має право здобувати ступінь молодшого бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

4. Бакалавр - це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС. Для здобуття освітнього ступеня бакалавра на основі освітнього ступеня молодшого бакалавра або на основі фахової передвищої освіти заклад вищої освіти має право визнати та перезарахувати кредити ЄКТС, максимальний обсяг яких визначається стандартом вищої освіти.

Особа має право здобувати ступінь бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

5. Магістр - це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою. Обсяг освітньо-професійної програми підготовки магістра становить 90-120 кредитів ЄКТС, обсяг освітньо-наукової програми - 120 кредитів ЄКТС.

Освітньо-наукова програма магістра обов'язково включає дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30 відсотків.

Особа має право здобувати ступінь магістра за умови наявності в неї ступеня бакалавра.

Ступінь магістра медичного, фармацевтичного або ветеринарного спрямування здобувається на основі повної загальної середньої освіти або освітнього ступеня молодшого бакалавра, фахового молодшого бакалавра, освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста за відповідною спеціальністю і присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми, обсяг якої у випадку, якщо ступінь магістра медичного, фармацевтичного або ветеринарного спрямування здобувається на основі повної загальної середньої освіти, становить 300-360 кредитів ЄКТС. Для здобуття освітнього ступеня магістра медичного, фармацевтичного або ветеринарного спрямування на основі освітнього ступеня молодшого бакалавра або на основі фахової передвищої освіти заклад вищої освіти має право визнати та перезарахувати кредити ЄКТС, максимальний обсяг яких визначається стандартом вищої освіти.

Наукові установи Національної академії наук України та національних галузевих академій наук можуть здійснювати підготовку магістрів за власною освітньо-науковою програмою згідно з отриманою ліцензією на відповідну освітню діяльність. Наукові установи можуть також здійснювати підготовку магістрів за освітньо-науковою програмою, узгодженою з закладом вищої освіти. У такому разі наукова складова такої програми здійснюється у науковій установі, а освітня складова - у закладі вищої освіти.

6. Доктор філософії - це освітній і водночас науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Ступінь доктора філософії присуджується разовою спеціалізованою вченою радою закладу вищої освіти або наукової установи за результатами успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у разовій спеціалізованій вченій раді.

Особа має право здобувати ступінь доктора філософії під час навчання в аспірантурі (ад'юнктурі). Особи, які професійно здійснюють наукову, науково-технічну або науково-педагогічну діяльність за основним місцем роботи, мають право здобувати ступінь доктора філософії поза аспірантурою, зокрема під час перебування у творчій відпустці, за умови успішного виконання відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у разовій спеціалізованій вченій раді.

Нормативний строк підготовки доктора філософії в аспірантурі (ад'юнктурі) становить чотири роки. Обсяг освітньої складової освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії становить 30-60 кредитів ЄКТС.

Наукові установи можуть здійснювати підготовку докторів філософії за власною освітньо-науковою програмою згідно з отриманою ліцензією на відповідну освітню діяльність або за освітньо-науковою програмою, окремі елементи якої забезпечуються іншими науковими установами та/або закладами вищої освіти.

Доктор мистецтва - це освітньо-творчий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Особа має право здобувати ступінь доктора мистецтва у творчій аспірантурі. Першим етапом здобуття ступеня доктора мистецтва може бути асистентура-стажування, яка є формою підготовки мистецьких виконавських кадрів вищої кваліфікації. Порядок здобуття освітньо-творчого ступеня доктора мистецтва та навчання в асистентурі-стажуванні затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері культури за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Ступінь доктора мистецтва присуджується спеціалізованою радою з присудження ступеня доктора мистецтва закладу вищої освіти мистецького спрямування за результатом успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-творчої програми та публічного захисту творчого мистецького проекту в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Нормативний строк підготовки доктора мистецтва у творчій аспірантурі становить три роки. Обсяг освітньої складової освітньо-творчої програми підготовки доктора мистецтва становить 30-60 кредитів ЄКТС.

Атестація здобувачів вищої освіти

1. Атестація - це встановлення відповідності результатів навчання (наукової або творчої роботи) здобувачів вищої освіти вимогам освітньої програми та/або вимогам програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту.

2. Атестація осіб, які здобувають ступінь молодшого бакалавра, бакалавра чи магістра, здійснюється екзаменаційною комісією, до складу якої можуть включатися представники роботодавців та їх об'єднань, відповідно до положення про екзаменаційну комісію, затвердженого вченою радою закладу вищої освіти (наукової установи).

Заклад вищої освіти на підставі рішення екзаменаційної комісії присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму на певному рівні вищої освіти, відповідний ступінь вищої освіти та присвоює відповідну кваліфікацію.

Атестація осіб на першому (бакалаврському) та/або другому (магістерському) рівнях вищої освіти може включати єдиний державний кваліфікаційний іспит, що проводиться за спеціальностями та в порядку, визначеними Кабінетом Міністрів України.

Рішення про присудження ступеня вищої освіти та присвоєння відповідної кваліфікації скасовується закладом вищої освіти у разі виявлення фактів порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності, зокрема наявності у кваліфікаційній роботі академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

3. Атестація осіб, які здобувають ступінь доктора мистецтва, здійснюється на підставі публічного захисту мистецьких досягнень у формі творчого мистецького проекту разовою спеціалізованою радою з присудження ступеня доктора мистецтва, утвореною закладом вищої освіти, який має акредитовану освітню програму третього рівня вищої освіти з відповідної спеціальності. Публічний захист творчого мистецького проекту транслюється закладом вищої освіти на його офіційному веб-сайті в режимі реального часу.

4. Атестація осіб, які здобувають ступінь доктора філософії, здійснюється на підставі публічного захисту наукових досягнень у формі дисертації разовою спеціалізованою вченою радою, утвореною закладом вищої освіти чи науковою установою, які мають акредитовану освітню програму третього рівня вищої освіти з відповідної спеціальності (спеціальностей для міждисциплінарних робіт).

5. Дисертації осіб, які здобувають ступінь доктора філософії, відгуки та рецензії на них оприлюднюються на офіційному веб-сайті відповідного закладу вищої освіти чи наукової установи згідно із законодавством.

Інформація про утворену разову спеціалізовану вчену раду, дату, час і місце проведення атестації оприлюднюється закладами вищої освіти, науковими установами на своїх офіційних веб-сайтах відповідно до законодавства та подається в електронному вигляді до Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, яке оприлюднює таку інформацію на своєму офіційному веб-сайті.

Заклади вищої освіти, наукові установи забезпечують трансляцію атестації здобувачів ступеня доктора філософії в режимі реального часу на своїх офіційних веб-сайтах.

6. До захисту допускається дисертація, виконана здобувачем ступеня доктора філософії самостійно. Виявлення в поданій до захисту дисертації фактів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації є підставою для відмови у присудженні ступеня доктора філософії.

Виявлення фактів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації у захищеній здобувачем дисертації є підставою для скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради про присудження йому ступеня доктора філософії та видачу відповідного диплома.

У разі встановлення відповідно до законодавства у кваліфікаційній роботі здобувача ступеня доктора філософії фактів академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації та/або порушення встановленої законодавством процедури захисту дисертації рішення разової спеціалізованої вченої ради про присудження ступеня доктора філософії скасовується закладом вищої освіти чи науковою установою, в якому (якій) вона була утворена, або Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Якщо у захищеній здобувачем ступеня доктора філософії дисертації встановлено відповідно до законодавства факти академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації, його науковий керівник позбавляється права участі у підготовці та атестації здобувачів ступеня доктора філософії строком на два роки, голова та члени разової спеціалізованої вченої ради, в якій відбувся захист цієї дисертації, та офіційні опоненти, які надали позитивні висновки на дисертацію, позбавляються права участі в атестації здобувачів ступеня доктора філософії строком на два роки, а заклад вищої освіти чи наукова

установа позбавляється права утворювати разову спеціалізовану вчену раду за відповідною спеціальністю строком на один рік, крім випадку скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладом вищої освіти чи науковою установою.

Документи про вищу освіту

1. Документ про вищу освіту видається особі, яка успішно виконала відповідну освітню програму та пройшла атестацію.

2. Встановлюються такі види документів про вищу освіту за відповідними ступенями:

диплом молодшого бакалавра;

диплом бакалавра;

диплом магістра;

диплом доктора філософії/доктора мистецтва.

3. У дипломі молодшого бакалавра, бакалавра, магістра зазначаються назва закладу вищої освіти (наукової установи), що видав цей документ (у разі здобуття вищої освіти у відокремленому підрозділі закладу вищої освіти (наукової установи) - також назва такого підрозділу), назва освітньої програми, а також кваліфікація, що складається з інформації про здобутий особою ступінь вищої освіти, спеціальність (спеціальності, галузь знань - для міждисциплінарних освітніх програм), спеціалізацію та професійну кваліфікацію (у разі присвоєння).

4. У дипломі доктора філософії/доктора мистецтва зазначається інформація про здобутий особою ступінь, галузь знань, спеціальність, з якої здобуто відповідний ступінь (галузі знань, спеціальності - для міждисциплінарних робіт), назва закладу вищої освіти чи наукової установи, в якому (якій) здійснювалася підготовка, назва закладу вищої освіти чи наукової установи, у разовій спеціалізованій вченій раді/разовій спеціалізованій раді з присудження ступеня доктора мистецтва якого (якої) захищено наукові/мистецькі досягнення.

5. Невід'ємною частиною диплома молодшого бакалавра, бакалавра, магістра, доктора філософії/доктора мистецтва є додаток до диплома європейського зразка, що містить структуровану інформацію про завершене навчання. У додатку до диплома наводиться інформація про результати навчання особи, освітні компоненти, отримані оцінки і здобуту кількість кредитів ЄКТС, а також відомості про національну систему вищої освіти України.

6. Документ про вищу освіту видається закладом вищої освіти лише за акредитованою відповідно до цього Закону освітньою програмою. У документі про вищу освіту зазначається найменування органу (органів) акредитації, а в додатку до документа про вищу освіту - інформація про видані ним (ними) відповідні акредитаційні сертифікати, рішення.

7. Документи про вищу освіту для осіб, які навчаються за державним замовленням, виготовляються закладами вищої освіти та видаються за рахунок коштів державного бюджету, а для осіб, які навчаються за рахунок коштів фізичних або юридичних осіб, вартість документів про вищу освіту включається у вартість навчання. Перелік обов'язкової інформації, яка повинна міститися у документі про вищу освіту, встановлюється Кабінетом Міністрів України.

8. У разі здобуття особою вищої освіти за узгодженими між закладами вищої освіти (науковими установами), у тому числі іноземними, освітніми програмами заклади вищої освіти (наукові установи) мають право виготовляти та видавати спільний (подвійний) документ про вищу освіту за зразком, визначеним спільним рішенням вчених рад таких закладів вищої освіти (наукових установ).

9. У разі здобуття особою вищої освіти більше ніж за однією спеціальністю заклад вищої освіти має право виготовляти та видавати документ про вищу освіту за спеціальним зразком, визначеним вченою радою закладу вищої освіти.

10. Інформація про видані дипломи вноситься закладами вищої освіти, крім вищих військових навчальних закладів, до Єдиної державної електронної бази з питань освіти. Засади функціонування Єдиної державної електронної бази з питань освіти визначаються законодавством.

Головними завданнями вищого навчального закладу є: здійснення освітньої діяльності, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітніх програм і відповідає стандартам вищої освіти; здійснення наукової і науково-технічної (для вищих навчальних закладів третього і четвертого рівнів акредитації), творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності; забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою; здійснення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів та їх атестація в акредитованих вищих навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації; вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці і сприяння працевлаштуванню випускників; забезпечення культурного і

духовного розвитку особистості, виховання осіб, які навчаються у вищих навчальних закладах, в дусі українського патріотизму і поваги до Конституції України; підвищення освітньо-культурного рівня громадян.

Тема 4. Умови надання освітньої діяльності, особливості їх діяльності

Ліцензійні умови, галузі знань та спеціальності

1. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності встановлюють вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання закладом вищої освіти або науковою установою, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії.

2. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності визначають:

- 1) кадрові вимоги до працівників, які мають визначену освітню та/або професійну кваліфікацію;
- 2) технологічні вимоги щодо наявності певної матеріально-технічної бази разом з даними, що дають змогу її ідентифікувати (для освітніх програм, що передбачають присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання, та з урахуванням необхідності створення умов для осіб з особливими освітніми потребами);
- 3) інші вимоги, передбачені Законом України "Про ліцензування видів господарської діяльності".

3. Перелік галузей знань та спеціальностей розробляється на основі Міжнародної стандартної класифікації освіти і затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки.

4. Перелік галузей знань та спеціальностей розробляється з метою впорядкування освітніх програм, диференціації вимог до них, забезпечення порівнянності документів про вищу освіту, планування підготовки фахівців та збирання статистичних даних щодо вищої освіти.

5. Заклади вищої освіти (наукові установи) самостійно розробляють і затверджують освітні програми з урахуванням вимог до відповідного рівня вищої освіти, встановлених законодавством та стандартами вищої освіти.

6. Освітні програми, що передбачають присвоєння професійних кваліфікацій, мають забезпечувати виконання вимог відповідних професійних стандартів (за наявності), якщо інше не передбачено законодавством.

Освітні програми

1. Освітня програма повинна містити: перелік освітніх компонентів; їх логічну послідовність; вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою; кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми, а також очікувані програмні результати навчання (компетентності), якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти.

2. Заклад вищої освіти може самостійно запроваджувати спеціалізації, що зазначаються при присудженні освітньої кваліфікації особам, які успішно закінчили навчання за відповідними освітніми програмами.

3. На початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти можуть створюватися освітні програми за галуззю знань або групою спеціальностей, якщо це не суперечить відповідним стандартам вищої освіти.

4. На другому (магістерському) рівні вищої освіти можуть створюватися міждисциплінарні освітньо-наукові програми, якщо це не суперечить відповідним стандартам вищої освіти.

Стандарти вищої освіти

1. Стандарт вищої освіти - це сукупність вимог до освітніх програм вищої освіти, які є спільними для всіх освітніх програм у межах певного рівня вищої освіти та спеціальності.

2. Стандарти вищої освіти розробляються для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій і використовуються для визначення та оцінювання якості вищої освіти та результатів освітньої діяльності закладів вищої освіти (наукових установ), результатів навчання за відповідними спеціальностями.

Стандарт вищої освіти визначає такі вимоги до освітньої програми:

- 1) обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти;
- 2) вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою, та результатів їх навчання;
- 3) перелік обов'язкових компетентностей випускника;

- 4) нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання;
- 5) форми атестації здобувачів вищої освіти;
- 6) вимоги до створення освітніх програм підготовки за галуззю знань, двома галузями знань або групою спеціальностей (у стандартах рівня молодшого бакалавра), міждисциплінарних освітньо-наукових програм (у стандартах магістра та доктора філософії);
- 7) вимоги професійних стандартів (за їх наявності).

4. Стандарти вищої освіти спеціальностей, необхідних для доступу до професій, для яких запроваджене додаткове регулювання, можуть містити додаткові вимоги до правил прийому, структури освітньої програми, змісту освіти, організації освітнього процесу та атестації випускників. Нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти для відповідних освітніх програм формується у термінах програмних результатів навчання.

5. Заклад вищої освіти на підставі відповідної освітньої програми розробляє навчальний план, що визначає перелік та обсяг освітніх компонентів у кредитах ЄКТС, їх логічну послідовність, форми організації освітнього процесу, види та обсяг навчальних занять, графік навчального процесу, форми поточного і підсумкового контролю, що забезпечують досягнення здобувачем відповідного ступеня вищої освіти програмних результатів навчання.

На основі навчального плану у визначеному закладом вищої освіти порядку для кожного здобувача вищої освіти розробляються та затверджуються індивідуальні навчальні плани на кожний навчальний рік. Індивідуальний навчальний план формується за результатами особистого вибору здобувачем вищої освіти дисциплін в обсязі, не меншому за встановлений цим Законом, з урахуванням вимог освітньої програми щодо вивчення її обов'язкових компонентів. Індивідуальний навчальний план є обов'язковим для виконання здобувачем вищої освіти.

6. Стандарти вищої освіти за кожною спеціальністю розробляє центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки з урахуванням пропозицій галузевих державних органів, що забезпечують формування і реалізують державну політику у відповідних сферах, галузевих об'єднань організацій роботодавців і затверджує їх за погодженням з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Система забезпечення якості вищої освіти

1. Система забезпечення якості вищої освіти в Україні складається із:

- 1) системи забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості);
- 2) системи зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти;
- 3) системи забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

2. Система забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- 1) визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти;
- 2) здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- 3) щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;
- 4) забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;
- 5) забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою;
- 6) забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- 7) забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;
- 8) забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти, у тому числі створення і забезпечення функціонування ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату;
- 9) інших процедур і заходів.

Система забезпечення закладом вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) за його поданням оцінюється Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти або акредитованими ним незалежними установами оцінювання та забезпечення якості вищої освіти на предмет її відповідності вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти, що затверджуються Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

3. Система зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти передбачає здійснення таких процедур і заходів:

1) забезпечення ефективності процесів і процедур внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти;

2) забезпечення наявності системи проведення процедур зовнішнього забезпечення якості;

3) забезпечення наявності оприлюднених критеріїв прийняття рішень відповідно до стандартів та рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти;

4) налагодження доступного і зрозумілого звітування;

5) проведення періодичних перевірок діяльності систем забезпечення якості та механізмів роботи з отриманими рекомендаціями;

6) інших процедур і заходів.

4. Система забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти передбачає здійснення таких процедур і заходів:

1) забезпечення наявності та ефективності процесів і процедур зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;

2) забезпечення наявності достатніх і збалансованих ресурсів для здійснення процесів зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;

3) забезпечення незалежності у діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти;

4) підзвітність;

5) інших процедур і заходів.

Статус Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти

1. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти є постійно діючим колегіальним органом.

2. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти є юридичною особою публічного права, яка діє згідно з цим Законом і статутом, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Ліцензування освітньої діяльності

1. Освітня діяльність у сфері вищої освіти провадиться закладами вищої освіти, закладами фахової передвищої освіти (з підготовки фахівців ступенів молодшого бакалавра та бакалавра) та науковими установами (з підготовки фахівців ступенів магістра та/або доктора філософії) на підставі ліцензій, що видаються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, відповідно до закону.

У сфері вищої освіти ліцензуванню підлягають:

1) освітня діяльність закладу вищої освіти на певному рівні вищої освіти;

2) освітня діяльність за освітніми програмами, що передбачають присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання.

Особливості ліцензування освітньої діяльності за освітніми програмами, що передбачають присвоєння професійних кваліфікацій для доступу до професій, для яких запроваджено додаткове регулювання, встановлюються Кабінетом Міністрів України.

2. Для отримання ліцензії на провадження освітньої діяльності здобувач ліцензії подає до органу ліцензування через Єдину державну електронну базу з питань освіти заяву та документи, що підтверджують відповідність забезпечення освітнього процесу заявника ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти. Наукові установи Національної академії наук України та національних галузевих академій наук можуть подавати заяви та документи для отримання ліцензії на основі відповідного рішення їх президій.

На підставі отриманих документів та іншої інформації, що міститься у державних реєстрах, орган ліцензування протягом 10 робочих днів з дня одержання заяви про отримання ліцензії

(розширення провадження освітньої діяльності) встановлює наявність або відсутність підстав для залишення її без розгляду.

Здобувачі ліцензії та ліцензіати повинні забезпечити виконання ліцензійних умов, що затверджені відповідно до закону.

У разі ліцензування освітньої діяльності закладом вищої освіти вперше, а також ліцензування освітньої діяльності за освітніми програмами, що передбачають присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання, проводиться виїзна ліцензійна експертиза, для проведення якої орган ліцензування утворює експертну комісію, якщо немає підстав для залишення заяви без розгляду. Строк проведення виїзної ліцензійної експертизи не може перевищувати 10 днів. У разі відмови у видачі/розширенні ліцензії здобувач ліцензії (ліцензіат) може подати нову заяву про отримання/розширення ліцензії не раніше ніж через три місяці з дати прийняття відповідного рішення про відмову. Порядок проведення виїзної ліцензійної експертизи при ліцензуванні освітньої діяльності у сфері вищої освіти встановлюється центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Строк прийняття рішення про видачу ліцензії на провадження освітньої діяльності або про відмову у її видачі становить 35 робочих днів з дня одержання органом ліцензування заяви про отримання ліцензії.

3. Ліцензія на провадження освітньої діяльності надається рішенням органу ліцензування про надання суб'єкту господарювання права на провадження освітньої діяльності на певному рівні вищої освіти в межах ліцензованого обсягу або на провадження освітньої діяльності за освітньою програмою, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання, в межах визначеного для такої програми ліцензованого обсягу додатково до ліцензованого обсягу на відповідному рівні.

Ліцензований обсяг встановлюється на певному рівні вищої освіти або для певної освітньої програми, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання, і визначає максимальну сумарну кількість здобувачів вищої освіти, які можуть протягом одного календарного року вступити на навчання до закладу вищої освіти, бути поновлені у ньому або переведені до нього з інших закладів вищої освіти для здобуття вищої освіти відповідного рівня, або за відповідною освітньою програмою.

Звуження провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти в закладі вищої освіти (відокремленому структурному підрозділі) - це зменшення ліцензованого обсягу на певному рівні вищої освіти або для певної освітньої програми, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання.

Розширення провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти у закладі вищої освіти (відокремленому структурному підрозділі) - це збільшення ліцензованого обсягу на певному рівні вищої освіти або для певної освітньої програми, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання.

4. Підставою для прийняття рішення про анулювання ліцензії є:

- 1) заява закладу вищої освіти про анулювання власної ліцензії;
- 2) наявність у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань відомостей про державну реєстрацію припинення юридичної особи;
- 3) акт про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти;
- 4) акт про повторне порушення закладом вищої освіти ліцензійних умов. Повторним порушенням закладом вищої освіти ліцензійних умов вважається вчинення протягом двох років з дня видання центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов нового порушення хоча б однієї з вимог ліцензійних умов, щодо якої видавалося таке розпорядження;
- 5) акт про виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих закладом вищої освіти разом із заявою про отримання ліцензії;
- 6) акт про відмову закладу вищої освіти у проведенні органом ліцензування перевірки;
- 7) несплата за видачу ліцензії;
- 8) відсутність провадження освітньої діяльності ліцензіатом на певному рівні вищої освіти або за певною освітньою програмою, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання, протягом 365 днів.

Рішення про анулювання ліцензії приймається протягом 15 робочих днів з дня виникнення або встановлення підстав для анулювання ліцензії.

У разі анулювання ліцензії відповідно до пунктів 1, 3-5, 7, 8 цієї частини заклад вищої освіти втрачає право провадити освітню діяльність у сфері вищої освіти за певним рівнем вищої освіти або за певною освітньою програмою, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання. У разі анулювання ліцензії відповідно до пунктів 2 і 6 цієї частини заклад вищої освіти втрачає право провадити всі види освітньої діяльності у сфері вищої освіти.

5. Підставою для прийняття рішення про звуження провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти є:

1) заява закладу вищої освіти про звуження провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти;

2) акт про виявлення порушень ліцензійних умов провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти у закладі вищої освіти (відокремленому структурному підрозділі) на певному рівні вищої освіти або за певною освітньою програмою, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання;

3) встановлення факту використання менше 50 відсотків ліцензованого обсягу в кожний рік прийому, переведення, поновлення здобувачів освіти за розрахунковий строк виконання освітньої програми за певним рівнем вищої освіти або за певною освітньою програмою, що передбачає присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання.

6. У разі наявності підстав, визначених частиною п'ятою цієї статті, орган ліцензування протягом 15 днів з дня виявлення підстав приймає рішення про звуження провадження освітньої діяльності.

7. Переоформлення ліцензії - це зміна інформації у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань про рішення органу ліцензування щодо наявності у суб'єкта господарювання права на провадження визначеного ним виду господарської освітньої діяльності, що підлягає ліцензуванню, та в Єдиній державній електронній базі з питань освіти щодо назви закладу вищої освіти (наукової установи), відокремленого структурного підрозділу закладу освіти (наукової установи), місцезнаходження закладу освіти та відокремленого структурного підрозділу закладу освіти (наукової установи), назви спеціальності, за якою видано ліцензію, та/або ліцензованого обсягу.

Підставою для переоформлення ліцензії на провадження освітньої діяльності є:

1) реорганізація юридичних осіб, що мають ліцензії на провадження освітньої діяльності, шляхом перетворення, злиття, поділу, виділу або приєднання однієї юридичної особи до іншої;

2) реорганізація або зміна найменування структурного підрозділу закладу вищої освіти, що провадить освітню діяльність за відповідною спеціальністю та рівнем вищої освіти і зазначений у ліцензії закладу вищої освіти;

3) зміна найменування чи місцезнаходження (без зміни місця провадження освітньої діяльності) закладу та/або відокремленого структурного підрозділу;

4) зміни в переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти;

5) інші випадки, визначені законом.

Переоформлення ліцензії на провадження освітньої діяльності здійснюється без проведення процедури ліцензування. У разі реорганізації юридичних осіб, що мають ліцензії на провадження освітньої діяльності, шляхом перетворення, злиття, поділу, виділу або приєднання переоформлення ліцензії здійснюється на основі ліцензій таких юридичних осіб.

У разі затвердження нового переліку галузей знань та спеціальностей або внесення змін до нього переоформлення ліцензій здійснюється в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Акредитація освітньої програми

1. Заклад вищої освіти, який бажає акредитувати освітню програму, подає до Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти письмову заяву та документи, що підтверджують відповідність його освітньої програми та освітньої діяльності за такою програмою вимогам та критеріям, встановленим Положенням про акредитацію освітніх програм.

Особливості акредитації узгоджених між закладами вищої освіти, у тому числі іноземними, освітніх програм та освітніх програм більше ніж за однією спеціальністю визначаються Положенням про акредитацію освітніх програм.

2. Протягом трьох місяців з дня подання заяви Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти за результатами акредитаційної експертизи приймає рішення про акредитацію, умовну (відкладену) акредитацію чи відмову в акредитації відповідної освітньої програми. Рішення щодо акредитації освітньої програми приймається на підставі експертного висновку відповідної галузевої експертної ради і вноситься до Єдиної державної електронної бази з питань освіти.

3. Протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення про акредитацію освітньої програми Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти видає закладу вищої освіти відповідний сертифікат.

4. У сертифікаті про акредитацію зазначаються:

- 1) найменування та адреса закладу вищої освіти;
- 2) спеціальність і рівень вищої освіти, за якими акредитована освітня програма;
- 3) дата видачі сертифіката.

5. Сертифікат про акредитацію вперше видається за кожною акредитованою освітньою програмою строком на п'ять років, а при другій та наступних акредитаціях - строком на 10 років. Інформація про видачу сертифіката вноситься до Єдиної державної електронної бази з питань освіти.

6. Форма сертифіката про акредитацію, порядок його оформлення, переоформлення, видачі, зберігання та обліку затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Підставами для переоформлення сертифіката про акредитацію є:

- 1) зміна найменування чи місцезнаходження закладу вищої освіти;
- 2) реорганізація юридичних осіб, що мають сертифікати (рішення) про акредитацію, шляхом перетворення, злиття, поділу, виділу або приєднання однієї юридичної особи до іншої;
- 3) ліквідація або реорганізація, а також зміна найменування (місцезнаходження) структурного підрозділу закладу вищої освіти, що провадить освітню діяльність за відповідною спеціальністю (галуззю) та рівнем вищої освіти;
- 4) зміни в переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти.

7. Сертифікат підтверджує відповідність освітньої програми закладу вищої освіти за відповідною спеціальністю та рівнем вищої освіти стандарту вищої освіти і дає право на видачу диплома державного зразка за цією спеціальністю.

8. В Україні визнаються сертифікати про акредитацію освітніх програм, виданих іноземними акредитаційними агентствами чи агентствами забезпечення якості вищої освіти, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

Інституційна акредитація закладу вищої освіти

1. Заклад вищої освіти, який бажає пройти інституційну акредитацію, подає Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти письмову заяву та документи, що підтверджують відповідність його системи внутрішнього забезпечення якості вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти.

2. Інституційна акредитація закладу вищої освіти є добровільною і може проводитися за ініціативою керівника та колегіального органу управління закладу вищої освіти.

3. Сертифікат про інституційну акредитацію видається строком на п'ять років.

4. Результат інституційної акредитації засвідчується сертифікатом, що надає закладу вищої освіти право на самоакредитацію освітніх програм (крім тих освітніх програм, що акредитуються вперше в межах відповідної галузі знань). Заклад вищої освіти, який здійснив самоакредитацію освітньої програми, подає Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти письмову заяву, на підставі якої отримує сертифікат про акредитацію освітньої програми.

5. Порядок проведення інституційної акредитації затверджує центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки за поданням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

5. ІЕРАРХІЯ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Система вищої освіти

1. Систему вищої освіти становлять:

- 1) заклади вищої освіти всіх форм власності;
- 2) рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти;
- 3) галузі знань і спеціальності;
- 4) освітні та наукові програми;
- 5) ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та ліцензійні умови провадження вищої освіти;
- 6) органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти;
- 7) учасники освітнього процесу.

Управління у сфері вищої освіти

1. Управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюється:

- 1) Кабінетом Міністрів України;
 - 2) центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки;
 - 3) галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
 - 4) органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
 - 5) Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук;
 - 6) засновниками закладів вищої освіти;
 - 7) органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки;
 - 8) Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.
2. Кабінет Міністрів України через систему органів виконавчої влади:
- 1) забезпечує реалізацію державної політики у сфері вищої освіти;
 - 2) організовує розроблення, затверджує та забезпечує виконання загальнодержавних програм розвитку сфери вищої освіти;
 - 3) забезпечує розроблення і здійснення заходів щодо створення матеріально-технічної бази та інших умов, необхідних для розвитку вищої освіти;
 - 4) видає у межах своїх повноважень нормативно-правові акти з питань вищої освіти;
 - 5) безпосередньо або через уповноважений ним орган здійснює права засновника, передбачені цим та іншими законами України, стосовно закладів вищої освіти державної форми власності;
 - 6) створює дієві механізми реалізації передбачених цим Законом прав закладів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників та осіб, які навчаються у закладах вищої освіти;
 - 7) забезпечує широку участь незалежних експертів і представників громадськості, роботодавців та осіб, які навчаються у закладах вищої освіти, у підготовці та прийнятті проектів нормативно-правових актів та інших рішень, що стосуються регулювання взаємодії складових системи вищої освіти та її функціонування в цілому;
 - 8) встановлює особливі умови підготовки фахівців за пріоритетними високотехнологічними напрямами відповідно до державних цільових програм;
 - 9) забезпечує здійснення контролю за дотриманням законодавства про вищу освіту;

10) забезпечує здійснення контролю за дотриманням встановлених цим Законом обмежень при затвердженні складу Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти;

11) затверджує склад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та у встановлених цим Законом випадках припиняє повноваження членів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Повноваження центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, інших органів, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти

1. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки:

- 1) розробляє стратегію та програми розвитку вищої освіти і подає їх на затвердження Кабінету Міністрів України;
- 2) бере участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері вищої освіти, науки, підготовки фахівців з вищою освітою;
- 3) систематично відстежує та аналізує потреби вітчизняного ринку праці, вносить пропозиції щодо обсягів і напрямів державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою;

4) провадить аналітично-прогностичну діяльність у сфері вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, соціально-економічної ситуації, інфраструктури виробничої та невиробничої сфери, формує стратегічні напрями розвитку вищої освіти з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти;

5) здійснює міжнародне співробітництво з питань, що належать до його компетенції;

6) забезпечує функціонування Єдиної державної електронної бази з питань освіти;

7) формує перелік галузей знань і перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, та подає їх на затвердження Кабінету Міністрів України;

8) затверджує форми документів про вищу освіту;

9) затверджує перелік спеціальностей, здобуття ступеня освіти з яких необхідне для доступу до професій, для яких запроваджено додаткове регулювання;

9¹) здійснює ліцензування освітньої діяльності у сфері вищої освіти та заходи державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог ліцензійних умов;

10) формує пропозиції і розміщує державне замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою у порядку, встановленому законодавством;

11) сприяє працевлаштуванню випускників закладів вищої освіти;

12) затверджує перелік спеціальностей, прийом на навчання за якими здійснюється з урахуванням рівня творчих та/або фізичних здібностей вступників;

13) за дорученням і в межах, встановлених Кабінетом Міністрів України, реалізує права і обов'язки уповноваженого органу стосовно заснованих державою закладів вищої освіти;

14) встановлює порядок атестації педагогічних працівників закладів вищої освіти для присвоєння їм кваліфікаційних категорій і педагогічних звань у порядку, встановленому законодавством;

15) утворює та організовує роботу атестаційної колегії, яка на принципах прозорості та відкритості затверджує рішення вчених рад закладів вищої освіти та наукових установ про присвоєння науковим і науково-педагогічним працівникам вчених звань старшого дослідника, доцента та професора; розглядає питання та приймає рішення про позбавлення особи вченого звання; оформлює та видає відповідні атестати; розглядає питання, пов'язані з присудженням та позбавленням наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, відповідно до законодавства; розглядає апеляції на рішення атестаційної колегії;

16) розробляє та затверджує стандарти вищої освіти за погодженням із Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, оприлюднює їх на своєму офіційному веб-сайті;

17) затверджує за погодженням із Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти порядок визнання здобутих в іноземних закладах вищої освіти ступенів вищої освіти та наукових ступенів і проводить процедуру їх визнання, крім випадків, передбачених цим Законом;

18) за поданням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти схвалює порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії та подає його на затвердження до Кабінету Міністрів України;

18¹) у разі виявлення протягом 30 днів з дня оприлюднення інформації Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти згідно з частиною п'ятою статті 6 цього Закону невідповідності інформації про склад разової спеціалізованої вченої ради з присудження ступеня доктора філософії, поданої закладом вищої освіти чи науковою установою, вимогам законодавства зупиняє роботу такої разової спеціалізованої вченої ради до усунення виявленої невідповідності. Разова спеціалізована вчена рада вважається правомочною у разі відсутності рішення про її зупинення;

19) встановлює порядок присвоєння закладами вищої освіти та науковими установами вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам, а також порядок позбавлення вчених звань;

20) видає нормативно-правові акти з питань вищої освіти у випадках, передбачених цим Законом;

21) за поданням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти затверджує положення про акредитацію освітніх програм та порядок проведення інституційної акредитації;

22) розробляє ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та подає їх на затвердження Кабінету Міністрів України;

22) розробляє порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) та подає їх на затвердження Кабінету Міністрів України;

23) розробляє положення про порядок реалізації права на академічну мобільність та подає його на затвердження Кабінету Міністрів України;

24) оприлюднює перелік тимчасово переміщених закладів вищої освіти (наукових установ);

24) затверджує вимоги до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм;

25) здійснює інші повноваження відповідно до законодавства.

Державні органи, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти:

1) беруть участь у реалізації державної політики у сфері вищої освіти, науки, професійної підготовки фахівців, у ліцензуванні освітньої діяльності, що провадиться закладами вищої освіти;

2) формують пропозиції і розміщують державне замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою у порядку, встановленому законодавством;

4) сприяють працевлаштуванню випускників закладів вищої освіти, що належать до сфери їх управління, здійснюють розподіл випускників вищих військових навчальних закладів (закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання) для подальшого проходження служби та надають випускникам інших закладів вищої освіти інформацію про наявність вакансій у складі юридичних осіб незалежно від форми власності та підпорядкування для можливого працевлаштування;

5) аналізують якість вищої освіти в закладах вищої освіти, що належать до сфери їх управління;

6) безпосередньо або через уповноважений ними орган реалізують права та обов'язки засновника, передбачені цим та іншими законами України, стосовно закладів вищої освіти, що належать до сфери їх управління;

7) здійснюють інші повноваження відповідно до законодавства.

3. Управління закладом вищої духовної освіти здійснюється з урахуванням особливостей його діяльності відповідно до законодавства.

4. Державні органи, до сфери управління яких належать вищі військові навчальні заклади (заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання), військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, мають право своїми актами встановлювати особливі вимоги до:

1) управління відповідним вищим військовим навчальним закладом (закладом вищої освіти із специфічними умовами навчання), військовим навчальним підрозділом закладу вищої освіти;

2) діяльності та повноважень вченої ради;

3) кандидатів на посади керівників відповідних вищих військових навчальних закладів (закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання), їх структурних підрозділів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та порядку їх призначення;

4) практичної підготовки осіб, які навчаються у відповідних вищих військових навчальних закладах (закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання) чи військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти;

5) порядку заміщення вакантних посад командування і науково-педагогічних працівників;

6) реалізації прав і обов'язків наукових і науково-педагогічних працівників та осіб, які навчаються у вищих військових навчальних закладах (закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання) чи військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти;

7) порядку відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у вищих військових навчальних закладах (закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання) чи військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти;

8) підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів у військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти в аспірантурі (ад'юнктурі) та докторантурі відповідних закладів вищої освіти.

Акти, передбачені у пунктах 6 і 7 цієї частини, затверджуються за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

5. Акти центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, прийняті в межах його повноважень, є обов'язковими до виконання державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти, а також закладами вищої освіти незалежно від форми власності.

Листи, інструкції, методичні рекомендації, інші документи органів виконавчої влади, крім наказів, зареєстрованих Міністерством юстиції України, та документів, що регулюють внутрішню діяльність органу, не є нормативно-правовими актами і не можуть встановлювати правові норми.

У випадках, коли прийняття рішення центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки відповідно до цього Закону вимагає погодження Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки має право самостійно приймати рішення, якщо Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти не виконало свої повноваження у строки, визначені законодавством.

6. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки утворює Науково-методичну раду, яка за участю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти розробляє методологію, методичні рекомендації щодо розроблення стандартів освітньої діяльності та стандартів вищої освіти, а також науково-методичні комісії, що розробляють стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої освіти.

Склад Науково-методичної ради та науково-методичних комісій формується з представників держави, роботодавців та їх об'єднань, закладів вищої освіти усіх форм власності, наукових установ, Національної академії наук України та галузевих національних академій наук, професійних асоціацій, міжнародних експертів на строк не більше ніж три роки з осіб, які мають науковий ступінь у відповідній галузі знань або досвід фахової роботи в галузі не менше 10 років. До складу Науково-методичної ради та науково-методичних комісій не можуть входити керівники і заступники керівників закладів вищої освіти (наукових установ), а також більше одного представника від закладу вищої освіти (наукової установи).

Члени Науково-методичної ради та науково-методичних комісій не можуть входити до складу галузевих експертних рад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Повноваження органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти

1. Органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти, у межах своїх повноважень:

1) забезпечують виконання державних програм у сфері вищої освіти;

2) вивчають потребу у фахівцях з вищою освітою на місцях і вносять центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері економічного розвитку і торгівлі, та центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки пропозиції щодо обсягу державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою та підвищення їх кваліфікації, узгоджені з державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;

3) подають центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки пропозиції щодо формування мережі закладів вищої освіти;

4) безпосередньо або через уповноважений ними орган реалізують права і обов'язки засновника, передбачені цим та іншими законами України, стосовно закладів вищої освіти України, що належать до сфери їх управління;

5) сприяють працевлаштуванню і соціальному захисту випускників закладів вищої освіти, що належать до сфери їх управління;

6) залучають підприємства, установи, організації (за згодою) до розв'язання проблем розвитку системи вищої освіти.

Повноваження засновника (засновників) закладу вищої освіти

1. Повноваження засновника (засновників) щодо управління закладом вищої освіти визначаються цим та іншими законами України, а також статутом закладу вищої освіти.

2. Засновник (засновники) закладу вищої освіти або уповноважений ним (ними) орган:

1) затверджує статут закладу вищої освіти та за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію;

2) укладає в місячний строк контракт з керівником закладу вищої освіти, обраним за конкурсом у порядку, встановленому цим Законом;

3) за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти достроково розриває контракт із керівником закладу вищої освіти з підстав, визначених законодавством про працю, чи за порушення статуту закладу вищої освіти та умов контракту;

4) здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу вищої освіти;

5) здійснює контроль за дотриманням статуту закладу вищої освіти;

6) здійснює інші повноваження, передбачені законом і статутом закладу вищої освіти.

3. Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган може (можуть) делегувати окремі свої повноваження керівникові або іншому органу управління закладу вищої освіти.

При виході на пенсію з посади керівника вищого навчального закладу керівник, який пропрацював на цій посаді не менше двох термінів підряд, може бути призначений на посаду почесного ректора (президента), начальника, директора тощо вищого навчального закладу із виплатою грошового утримання за рахунок навчального закладу в розмірі заробітної плати, яку він отримував перед виходом на пенсію.

Структура закладу вищої освіти, статус і функції його структурних підрозділів визначаються статутом закладу вищої освіти та положеннями про відповідні структурні підрозділи. Структура закладу вищої освіти, що не є бюджетною установою, може визначатися статутом закладу без дотримання вимог цієї статті.

2. Структурні підрозділи утворюються рішенням вченої ради закладу вищої освіти у порядку, визначеному цим Законом і статутом закладу вищої освіти.

3. Основними структурними підрозділами закладів вищої освіти (крім коледжів, які не здійснюють підготовку бакалаврів) є факультети, кафедри, бібліотека.

4. Факультет - це структурний підрозділ закладу вищої освіти, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в державних і комунальних закладах вищої освіти у сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання (крім факультетів вищих військових навчальних закладів (закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання), закладів вищої освіти фізичного виховання і спорту, закладів вищої освіти культури та мистецтва).

5. Кафедра - це базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти державної (комунальної) форми власності (його філій, інститутів, факультетів), що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання.

6. Заклад вищої освіти зобов'язаний мати у своєму складі бібліотеку.

7. Структурними підрозділами закладу вищої освіти можуть бути:

1) навчально-науковий інститут - структурний підрозділ університету, академії, інституту, що об'єднує відповідні кафедри, лабораторії, науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії, які провадять освітню діяльність і проводять наукові дослідження;

2) наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, відділи аспірантури і докторантури, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, клінічні бази закладів медичної освіти, університетські клініки та лікарні, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, музеї, оперні студії, навчальні театри, філармонії, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження;

3) підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту;

4) спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності;

5) фаховий коледж може бути (відокремленим) структурним підрозділом закладу вищої освіти відповідно до Закону України "Про фахову передвищу освіту";

6) інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законом.

8. Заклад вищої освіти, що готує фахівців у сфері охорони здоров'я або здійснює їх післядипломну освіту, та академія, інститут післядипломної освіти, що здійснюють післядипломну освіту, спільно з центральними органами виконавчої влади, Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук, органами місцевого самоврядування можуть

утворювати на базі наукових установ, закладів охорони здоров'я, у тому числі тих, що належать територіальним громадам або передані їм, клінічні бази закладів освіти у сфері охорони здоров'я, університетські клініки та лікарні.

Клінічна база закладу освіти у сфері охорони здоров'я, університетська клініка чи лікарня створюються з метою забезпечення освітнього процесу особам, які навчаються у закладі вищої освіти, підвищення кваліфікації медичних працівників, проведення наукових досліджень, а також надання спеціалізованої медичної допомоги.

Порядок утворення і функціонування клінічних баз закладів освіти у сфері охорони здоров'я, університетських клінік та університетських лікарень визначається нормативно-правовими актами центрального органу виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

9. Структурний підрозділ закладу вищої освіти, розташований в іншому населеному пункті, ніж місцезнаходження закладу вищої освіти, є територіально відокремленим структурним підрозділом.

Територіально відокремлені структурні підрозділи закладу вищої освіти у формі інститутів, коледжів, факультетів, відділень тощо утворюються з метою задоволення потреб регіонального ринку праці у відповідних фахівцях та наближення місця навчання здобувачів вищої освіти до їх місця проживання.

Територіально відокремлений структурний підрозділ не є юридичною особою і діє на підставі затвердженого закладом вищої освіти положення та відповідно до отриманої ліцензії на провадження освітньої діяльності.

Територіально відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти очолює керівник, який підпорядкований керівнику закладу вищої освіти і діє на підставі відповідного доручення.

Відомості про територіально відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти вносяться до Єдиної державної електронної бази з питань освіти.

Положення про особливості утворення, реорганізації та ліквідації територіально відокремлених структурних підрозділів закладів вищої освіти затверджується Кабінетом Міністрів України. Не припускається створення та функціонування територіально відокремлених структурних підрозділів закладів вищої освіти в містах Києві, Харкові, Львові, Дніпрі та Одесі.

Територіально відокремлені структурні підрозділи закладів вищої освіти здійснюють освітню діяльність за власними освітніми програмами.

У територіально відокремлених структурних підрозділах не надаються місця державного замовлення для підготовки фахівців:

на другому (магістерському) та наступних рівнях вищої освіти;

із спеціальностей, з яких у тому самому місті або в радіусі 50 кілометрів від нього функціонує заклад вищої освіти державної форми власності, що здійснює підготовку за такою самою спеціальністю.

10. Університет, академія, інститут можуть мати у своєму складі військовий навчальний підрозділ (навчальний підрозділ із специфічними умовами навчання - військовий інститут, коледж, факультет, кафедра військової підготовки або відділення військової підготовки), який проводить за певними ступенями вищої освіти підготовку курсантів (слухачів, студентів) для подальшої служби на посадах сержантського, старшинського, офіцерського або начальницького складу з метою задоволення потреб відповідно Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, центральних органів виконавчої влади із спеціальним статусом, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону, центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері виконання кримінальних покарань. Військовий інститут як підрозділ закладу вищої освіти може мати у своєму складі факультети та військовий коледж.

Колегіальні органи управління закладів освіти

1. Основним колегіальним органом управління закладу освіти є вчена або педагогічна рада, яка створюється у випадках і порядку, передбачених спеціальними законами.

2. Основні повноваження, відповідальність, порядок формування і діяльності колегіальних органів управління закладу освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти.

Громадське самоврядування в закладі освіти

1. Громадське самоврядування в закладі освіти - це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти.

Громадське самоврядування в закладі освіти здійснюється на принципах, визначених частиною восьмою статті 70 цього Закону.

У закладі освіти можуть діяти:

- органи самоврядування працівників закладу освіти;
- органи самоврядування здобувачів освіти;
- органи батьківського самоврядування;
- інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

2. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори (конференція) колективу закладу освіти.

3. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти

1. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок формування наглядової (підкувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

2. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.

3. Члени наглядової (підкувальної) ради закладу освіти мають право брати участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом дорадчого голосу.

4. До складу наглядової (підкувальної) ради закладу освіти не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти.

5. Наглядова (підкувальна) рада має право:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника;
- контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти;
- вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом;
- здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти

1. Заклади освіти формують відкриті та загальнодоступні ресурси з інформацією про свою діяльність та оприлюднюють таку інформацію. Доступ до такої інформації осіб з порушенням зору може забезпечуватися в різних формах та з урахуванням можливостей закладу освіти.

2. Заклади освіти, що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати на своїх веб-сайтах (у разі їх відсутності - на веб-сайтах своїх засновників) відкритий доступ до такої інформації та документів:

- статут закладу освіти;
- ліцензії на провадження освітньої діяльності;
- сертифікати про акредитацію освітніх програм, сертифікат про інституційну акредитацію закладу вищої освіти;
- структура та органи управління закладу освіти;
- кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами;

освітні програми, що реалізуються в закладі освіти, та перелік освітніх компонентів, що передбачені відповідною освітньою програмою;

територія обслуговування, закріплена за закладом освіти його засновником (для закладів дошкільної та загальної середньої освіти);

ліцензований обсяг та фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти;

мова (мови) освітнього процесу;

наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення (у разі його проведення);

матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами);

напрями наукової та/або мистецької діяльності (для закладів вищої освіти);

наявність гуртожитків та вільних місць у них, розмір плати за проживання;

результати моніторингу якості освіти;

річний звіт про діяльність закладу освіти;

правила прийому до закладу освіти;

умови доступності закладу освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами;

розмір плати за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації здобувачів освіти;

перелік додаткових освітніх та інших послуг, їх вартість, порядок надання та оплати;

правила поведінки здобувача освіти в закладі освіти;

план заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти;

порядок подання та розгляду (з дотриманням конфіденційності) заяв про випадки булінгу (цькування) в закладі освіти;

порядок реагування на доведені випадки булінгу (цькування) в закладі освіти та відповідальність осіб, причетних до булінгу (цькування);

інша інформація, що оприлюднюється за рішенням закладу освіти або на вимогу законодавства.

3. Заклади освіти, що отримують публічні кошти, та їх засновники зобов'язані оприлюднювати на своїх веб-сайтах кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання всіх отриманих коштів, інформацію про перелік товарів, робіт і послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості, а також про кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством.

4. Інформація та документи, передбачені частинами другою і третьою цієї статті, якщо вони не віднесені до категорії інформації з обмеженим доступом, розміщуються для відкритого доступу не пізніше ніж через десять робочих днів з дня їх затвердження чи внесення змін до них, якщо інше не визначено законом.

5. Перелік додаткової інформації, обов'язкової для оприлюднення закладами освіти, може визначатися спеціальними законами.

Керівник факультету, навчально-наукового інституту, кафедри

1. Керівництво факультетом здійснює декан (начальник), керівництво навчально-науковим інститутом - директор (начальник).
2. Керівник факультету (навчально-наукового інституту) повинен мати науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, як правило, відповідно до профілю факультету (навчально-наукового інституту).
3. Декан (начальник) факультету, директор (начальник) навчально-наукового інституту можуть делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам. Повноваження керівника факультету (навчально-наукового інституту) визначаються положенням про факультет (навчально-науковий інститут), яке затверджується вченою радою закладу вищої освіти.
4. Декан (начальник) факультету, директор (начальник) навчально-наукового інституту видають розпорядження щодо діяльності відповідного факультету (навчально-наукового інституту), які є обов'язковими для виконання всіма учасниками освітнього процесу факультету (навчально-наукового інституту) і можуть бути скасовані керівником закладу вищої освіти, якщо вони

суперечать законодавству, статуту закладу вищої освіти чи завдають шкоди інтересам закладу вищої освіти.

5. Керівництво військовим навчальним підрозділом закладу вищої освіти та факультетом (відділенням) вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання) здійснює начальник, який призначається на посаду за конкурсом. Порядок проведення конкурсу визначається нормативно-правовими актами державного органу, до сфери управління якого належить вищий військовий навчальний заклад (заклад вищої освіти із специфічними умовами навчання), військовий навчальний підрозділ закладу вищої освіти, за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

6. Керівництво кафедрою здійснює завідувач (начальник) кафедри, який не може перебувати на посаді більш як два строки.

Керівник кафедри повинен мати науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю кафедри. Керівник кафедри обирається за конкурсом таємним голосуванням вченою радою закладу вищої освіти строком на п'ять років з урахуванням пропозицій трудового колективу факультету (навчально-наукового інституту) та кафедри. Керівник закладу вищої освіти укладає з керівником кафедри контракт.

7. Керівник кафедри забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів.

Вчена рада

1. Вчена рада є колегіальним органом управління закладу вищої освіти, який утворюється строком на п'ять років, склад якого затверджується наказом керівника закладу вищої освіти протягом п'яти робочих днів з дня закінчення повноважень попереднього складу вченої ради.

2. Вчена рада закладу вищої освіти:

1) визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти;

2) розробляє і подає вищому колегіальному органу громадського самоврядування проект статуту закладу вищої освіти, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього;

3) ухвалює фінансовий план і річний фінансовий звіт закладу вищої освіти;

4) визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;

5) ухвалює рішення про розміщення власних надходжень у територіальних органах центрального органу виконавчої влади у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, або в банківських установах;

6) ухвалює за поданням керівника закладу вищої освіти рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію структурних підрозділів;

8) затверджує освітні програми та навчальні плани для кожного рівня вищої освіти та спеціальності;

9) ухвалює рішення з питань організації освітнього процесу, визначає строки навчання на відповідних рівнях;

10) затверджує зразок та порядок виготовлення документів про вищу освіту, у тому числі спільних і подвійних дипломів;

11) ухвалює основні напрями проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності;

12) оцінює науково-педагогічну діяльність структурних підрозділів;

13) присвоює вчені звання професора, доцента та старшого дослідника і подає відповідні рішення на затвердження до атестаційної колегії центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;

14) приймає остаточні рішення про визнання іноземних документів про вищу освіту, наукові ступені та вчені звання під час прийняття на роботу педагогічних, наукових, науково-педагогічних та інших працівників, а також під час зарахування вступників на навчання;

14¹) приймає остаточні рішення про визнання документів про вищу освіту, виданих закладами вищої духовної освіти, статuti (положення) яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку, під час зарахування вступників на навчання;

15) має право вносити подання про відкликання керівника закладу вищої освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом закладу вищої освіти, контрактом, яке розглядається вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти;

16) розглядає інші питання діяльності вищого закладу вищої освіти відповідно до його статуту.

3. Вчену раду закладу вищої освіти очолює її голова, який обирається таємним голосуванням з числа членів вченої ради закладу вищої освіти, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на строк діяльності вченої ради. До складу вченої ради закладу вищої освіти входять за посадами керівник закладу вищої освіти, заступники керівника, керівники факультетів (навчально-наукових інститутів), учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників закладу вищої освіти, а також виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються з числа завідувачів (начальників) кафедр, професорів, докторів філософії, докторів наук, виборні представники, які представляють інших працівників закладу вищої освіти і які працюють у ньому на постійній основі, виборні представники аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів, лікарів (провізорів)-інтернів, лікарів-резидентів, керівники виборних органів первинних профспілкових організацій студентів та аспірантів, керівники органів студентського самоврядування закладу вищої освіти відповідно до квот, визначених статутом вищого закладу вищої освіти.

Вибори до складу вченої ради починаються за 30 календарних днів до закінчення повноважень попереднього складу вченої ради.

4. За рішенням вченої ради до її складу можуть входити також представники організацій роботодавців. При цьому не менш як 75 відсотків складу вченої ради повинні становити наукові, науково-педагогічні працівники закладу вищої освіти і не менш як 10 відсотків - виборні представники з числа студентів (курсантів).

5. Виборні представники з числа працівників закладу вищої освіти обираються вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти за поданням структурних підрозділів, у яких вони працюють, а виборні представники з числа студентів (курсантів) обираються студентами (курсантами) шляхом прямих таємних виборів.

6. Рішення вченої ради закладу вищої освіти вводяться в дію рішеннями керівника закладу вищої освіти.

7. У закладі вищої освіти можуть бути утворені вчені ради структурних підрозділів, повноваження яких визначаються вченою радою закладу вищої освіти відповідно до статуту вищого закладу вищої освіти. Вчена рада закладу вищої освіти може делегувати частину своїх повноважень вченим радам структурних підрозділів. Склад відповідних вчених рад формується на засадах, визначених частинами третьою і четвертою цієї статті.

Наглядова рада

1. Наглядова рада закладу вищої освіти створюється за рішенням засновника (засновників) для здійснення нагляду за управлінням майном закладу вищої освіти, додержанням мети його створення.

2. Наглядова рада закладу вищої освіти сприяє розв'язанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу вищої освіти з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу вищої освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю тощо.

Члени наглядової ради мають право:

брати участь у роботі вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти з правом дорадчого голосу;

брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу вищої освіти та контролювати її виконання;

сприяти залученню додаткових джерел фінансування;

аналізувати та оцінювати діяльність закладу вищої освіти та його керівника;

контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу вищої освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу вищої освіти;

вносити засновнику закладу вищої освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу вищої освіти з підстав, визначених законом;

здійснювати інші права, визначені установчими документами закладу вищої освіти.

4. Наглядова рада має право вносити вищому колегіальному органу громадського самоврядування та/або засновнику (засновникам) закладу вищої освіти подання про відкликання керівника закладу вищої освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом закладу вищої освіти, контрактом.

5. Порядок формування наглядової ради, строк її повноважень, компетенція і порядок діяльності визначаються статутом закладу вищої освіти. До складу наглядової ради не можуть входити здобувачі вищої освіти та працівники закладу вищої освіти.

Робочі та дорадчі органи

1. Для вирішення поточних питань діяльності закладу вищої освіти утворюються робочі органи - ректорат, деканати, приймальна комісія, адміністративна рада тощо.

2. З метою вироблення стратегії та напрямів провадження освітньої та/або наукової діяльності закладу вищої освіти керівник закладу вищої освіти має право утворювати на громадських засадах дорадчі (дорадчо-консультативні) органи (раду роботодавців, раду інвесторів, раду бізнесу, студентську, наукову раду тощо), якщо інше не передбачено статутом закладу вищої освіти.

3. Положення про робочі та дорадчі органи затверджуються вченою радою закладу вищої освіти відповідно до статуту закладу вищої освіти.

Органи громадського самоврядування закладів вищої освіти

1. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу, включаючи виборних представників з числа студентів (курсантів).

2. Порядок скликання і прийняття рішень вищого колегіального органу громадського самоврядування визначається статутом закладу вищої освіти.

3. У вищому колегіальному органі громадського самоврядування повинні бути представлені всі категорії учасників освітнього процесу закладу вищої освіти. При цьому не менш як 75 відсотків складу делегатів (членів) виборного органу повинні становити наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники закладу вищої освіти, які працюють у цьому закладі на постійній основі, і не

менш як 15 відсотків - виборні представники з числа студентів (курсантів), які обираються студентами (курсантами) шляхом прямих таємних виборів.

4. Вищий колегіальний орган громадського самоврядування скликається не рідше одного разу на рік.

5. Вищий колегіальний орган громадського самоврядування:

1) погоджує за поданням вченої ради закладу вищої освіти статут закладу вищої освіти чи зміни (доповнення) до нього;

2) заслуховує щороку звіт керівника закладу вищої освіти та оцінює його діяльність;

3) обирає комісію з трудових спорів відповідно до законодавства про працю;

4) розглядає за обґрунтованим поданням наглядової або вченої ради закладу вищої освіти питання про дострокове припинення повноважень керівника закладу вищої освіти;

5) затверджує правила внутрішнього розпорядку закладу вищої освіти і колективний договір;

6) розглядає інші питання діяльності закладу вищої освіти.

6. Органом громадського самоврядування навчально-наукового інституту (факультету) є збори (конференція) трудового колективу навчально-наукового інституту (факультету), включаючи виборних представників з числа осіб, які навчаються у закладі вищої освіти.

7. Порядок скликання органу громадського самоврядування навчально-наукового інституту (факультету) та його діяльності визначається статутом закладу вищої освіти.

8. В органі громадського самоврядування навчально-наукового інституту (факультету) повинні бути представлені всі категорії працівників навчально-наукового інституту (факультету) та виборні представники з числа осіб, які навчаються у навчально-науковому інституті (на факультеті). При цьому не менш як 75 відсотків складу делегатів (членів) виборного органу повинні становити наукові та науково-педагогічні працівники навчально-наукового інституту (факультету) і не менш як 15 відсотків - виборні представники з числа студентів (курсантів), які обираються студентами (курсантами) шляхом прямих таємних виборів.

9. Збори (конференція) учасників освітнього процесу навчально-наукового інституту (факультету) скликаються не рідше одного разу на рік.

10. Орган громадського самоврядування навчально-наукового інституту (факультету):

1) оцінює діяльність керівника навчально-наукового інституту (факультету);

2) затверджує річний звіт про діяльність навчально-наукового інституту (факультету);

3) подає керівнику закладу вищої освіти пропозиції щодо відкликання з посади керівника навчально-наукового інституту (факультету) з підстав, передбачених законодавством України, статутом закладу вищої освіти, укладеним з ним контрактом;

4) обирає виборних представників до вченої ради навчально-наукового інституту (факультету);

5) обирає делегатів до вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти.

Студентське самоврядування

1. У закладах вищої освіти та їх структурних підрозділах діє студентське самоврядування, яке є невід'ємною частиною громадського самоврядування відповідних навчальних закладів. Студентське самоврядування - це право і можливість студентів (курсантів, крім курсантів-військовослужбовців) вирішувати питання навчання і побуту, захисту прав та інтересів студентів, а також брати участь в управлінні закладом вищої освіти.

Студентське самоврядування об'єднує всіх студентів (курсантів, крім курсантів-військовослужбовців) відповідного закладу вищої освіти. Усі студенти (курсанти), які навчаються у закладі вищої освіти, мають рівні права та можуть обиратися та бути обраними в робочі, дорадчі, виборні та інші органи студентського самоврядування.

Студентське самоврядування забезпечує захист прав та інтересів студентів (курсантів) та їх участь в управлінні закладом вищої освіти. Студентське самоврядування здійснюється студентами (курсантами) безпосередньо і через органи студентського самоврядування, які обираються шляхом прямого таємного голосування студентів (курсантів).

2. У своїй діяльності органи студентського самоврядування керуються законодавством, статутом закладу вищої освіти та положенням про студентське самоврядування закладу вищої освіти.

3. Органи студентського самоврядування діють на принципах:

- 1) добровільності, колегіальності, відкритості;
- 2) виборності та звітності органів студентського самоврядування;
- 3) рівності права студентів (курсантів) на участь у студентському самоврядуванні;
- 4) незалежності від впливу політичних партій та релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти).

4. Студентське самоврядування здійснюється на рівні студентської групи, інституту (факультету), відділення, гуртожитку, закладу вищої освіти. Залежно від контингенту студентів (курсантів), типу та специфіки закладу вищої освіти студентське самоврядування може здійснюватися на рівні курсу, спеціальності, студентського містечка, структурних підрозділів закладу вищої освіти.

Органи студентського самоврядування можуть мати різноманітні форми (парламент, сенат, старостат, студентський ректорат, студентські деканати, студентські ради тощо).

Представницькі, виконавчі та контрольно-ревізійні органи студентського самоврядування обираються строком на один рік. Студенти (курсанти), обрані до складу органів студентського самоврядування, можуть бути усунені із своїх посад за результатами загального таємного голосування студентів. Для ініціювання такого голосування потрібно зібрати підписи не менш як 10 відсотків студентів (курсантів) закладу вищої освіти.

Керівник студентського самоврядування та його заступники можуть перебувати на посаді не більш як два строки.

З припиненням особою навчання у закладі вищої освіти припиняється її участь в органі студентського самоврядування у порядку, передбаченому положенням про студентське самоврядування закладу вищої освіти.

Орган студентського самоврядування може бути зареєстрований як громадська організація відповідно до законодавства з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом.

5. Органи студентського самоврядування:

- 1) беруть участь в управлінні закладом вищої освіти у порядку, встановленому цим Законом та статутом закладу вищої освіти;
- 2) беруть участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, науково-дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування;
- 3) проводять організаційні, просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи;
- 4) беруть участь у заходах (процесах) щодо забезпечення якості вищої освіти;
- 5) захищають права та інтереси студентів (курсантів), які навчаються у закладі вищої освіти;
- 6) делегують своїх представників до робочих, консультативно-дорадчих органів;
- 7) приймають акти, що регламентують їх організацію та діяльність;

8) беруть участь у вирішенні питань забезпечення належних побутових умов проживання студентів у гуртожитках та організації харчування студентів;

9) розпоряджаються коштами та іншим майном, що перебувають на балансі та банківських рахунках органів студентського самоврядування;

10) вносять пропозиції щодо змісту навчальних планів і програм;

11) вносять пропозиції щодо розвитку матеріальної бази закладу вищої освіти, у тому числі з питань, що стосуються побуту та відпочинку студентів;

12) мають право оголошувати акції протесту;

13) виконують інші функції, передбачені цим Законом та положенням про студентське самоврядування закладу вищої освіти.

6. За погодженням з органом студентського самоврядування закладу вищої освіти приймаються рішення про:

1) відрахування студентів (курсантів) з закладу вищої освіти та їх поновлення на навчання;

2) переведення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти за державним замовленням, на навчання за контрактом за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб;

3) переведення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб, на навчання за державним замовленням;

4) призначення заступника декана факультету, заступника директора інституту, заступника керівника закладу вищої освіти;

5) поселення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти, у гуртожиток і виселення їх із гуртожитку;

6) затвердження правил внутрішнього розпорядку закладу вищої освіти в частині, що стосується осіб, які навчаються;

7) діяльність студентських містечок та гуртожитків для проживання осіб, які навчаються у закладі вищої освіти.

7. Вищим органом студентського самоврядування є загальні збори (конференція) студентів (курсантів), які:

1) ухвалюють положення про студентське самоврядування закладу вищої освіти, визначають структуру, повноваження та порядок проведення прямих таємних виборів представницьких та виконавчих органів студентського самоврядування;

2) заслуховують звіти представницьких, виконавчих і контрольно-ревізійних органів студентського самоврядування, дають їм відповідну оцінку;

3) затверджують процедуру використання майна та коштів органів студентського самоврядування, підтримки студентських ініціатив на конкурсних засадах;

4) затверджують річний кошторис витрат (бюджет) органів студентського самоврядування, вносять до нього зміни та доповнення, заслуховують звіт про його виконання;

5) обирають контрольно-ревізійну комісію з числа студентів (курсантів) для здійснення поточного контролю за станом використання майна та виконання бюджету органів студентського самоврядування.

8. Адміністрація закладу вищої освіти не має права втручатися в діяльність органів студентського самоврядування.

9. Керівник закладу вищої освіти забезпечує належні умови для діяльності органів студентського самоврядування (надає приміщення, меблі, оргтехніку, забезпечує телефонним зв'язком, постійним доступом до Інтернету, відводить місця для встановлення інформаційних стендів тощо), про що укладається відповідна угода.

Фінансовою основою студентського самоврядування є:

1) кошти, визначені вченою радою закладу вищої освіти в розмірі не менш як 0,5 відсотка власних надходжень, отриманих закладом вищої освіти від основної діяльності;

2) членські внески студентів (курсантів), розмір яких встановлюється вищим органом студентського самоврядування закладу вищої освіти. Розмір місячного членського внеску однієї особи не може перевищувати 1 відсотка прожиткового мінімуму, встановленого законом.

11. Кошти органів студентського самоврядування спрямовуються на виконання їхніх завдань і здійснення повноважень відповідно до затверджених ними кошторисів.

Органи студентського самоврядування публічно звітують про використання коштів та виконання кошторисів не рідше одного разу на рік.

Наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених

1. У закладах вищої освіти та їхніх структурних підрозділах діють наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, які є частиною системи громадського самоврядування відповідних закладів вищої освіти.

2. У роботі наукового товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених беруть участь особи віком до 35 років (для докторантів - 40 років), які навчаються або працюють у закладі вищої освіти.

3. Наукове товариство студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених забезпечує захист прав та інтересів осіб, які навчаються або працюють у закладі вищої освіти, зокрема щодо питань наукової діяльності, підтримки наукоємних ідей, інновацій та обміну знаннями.

4. У своїй діяльності наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених керуються законодавством, статутом закладу вищої освіти та положенням про наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених.

5. Наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених діють на принципах:

- 1) свободи наукової творчості;
- 2) добровільності, колегіальності, відкритості;
- 3) рівності права осіб, які навчаються, на участь у діяльності наукових товариств студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених.

6. Наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених:

- 1) приймають акти, що регламентують їх організацію та діяльність;
- 2) проводять організаційні, наукові та освітні заходи;
- 3) популяризують наукову діяльність серед студентської молоді, сприяють залученню осіб, які навчаються, до наукової роботи та інноваційної діяльності;
- 4) представляють інтереси студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених перед адміністрацією закладу вищої освіти та іншими організаціями з питань наукової роботи та розвитку академічної кар'єри;
- 5) сприяють підвищенню якості наукових досліджень;
- 6) сприяють обміну інформацією між молодими вченими та дослідниками;
- 7) сприяють розвитку міжвузівського та міжнародного співробітництва;
- 8) взаємодіють з Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук, науковими та науково-дослідними установами;
- 9) виконують інші функції, передбачені положеннями про наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, цим та іншими законами України.

7. За погодженням з науковим товариством студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених керівництво закладу вищої освіти приймає рішення про відрядження осіб, які здобувають ступінь доктора філософії, з закладу вищої освіти та їх поновлення на навчання.

8. Органи управління наукових товариств студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених формуються на демократичних засадах шляхом виборів. Структура наукового товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених та організаційний механізм його діяльності визначаються положенням, яке затверджується вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти.

9. Адміністрація закладу вищої освіти не має права втручатися в діяльність наукових товариств студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, крім випадків, коли така діяльність суперечить законодавству, статуту чи завдає шкоди інтересам закладу вищої освіти.

10. Керівник закладу вищої освіти всебічно сприяє створенню належних умов для діяльності наукового товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених (надає приміщення, меблі, оргтехніку, забезпечує телефонним зв'язком, постійним доступом до Інтернету, відводить місця для встановлення інформаційних стендів тощо).

11. Фінансовою основою діяльності наукового товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених є кошти, визначені вченою радою закладу вищої освіти.

Самостійні заняття

1. Охарактеризувати підрозділи навчальних закладів та особливості їх діяльності.
2. Організація управління в закладах освіти;

3. Дати характеристику закладам післядипломної освіти;
4. Проаналізувати діяльність органів учнівського (студентського) самоврядування в одному з закладів освіти.

Тема 6. Стратегічне управління в менеджменті освіти

Головне завдання стратегічного управління

Стратегічним управлінням в освіті є переведення освітнього органу з того стану, який є зараз, у бажаний. Стан визначений у миті їхнього функціонування.

Стратегічне управління полягає в орієнтації на зміни у зовнішньому середовищі та на ті виклики, які ставить це середовище стосовно тієї чи іншої організації (демографічні зміни, етнічні, оновлення змісту освіти, поява нових освітніх технологій).

Стратегічне управління полягає в орієнтації на перспективу.

Щоб встановити відсутність чи наявність стратегічного управління можна означити два запитання:

Чи бачить керівник освітньої організації довгострокову перспективу її діяльності (випуск одинадцятикласників, які будуть знати три іноземні мови, вміти володіти автомобілем, мати хороші знання з культури українського мовлення – керівник який здійснює стратегічне управління).

Як він аналізує роботу закладів освіти (суспільство ставить перед нами вимоги, щоб вчитель викладав не один, а три предмета).

Керівник стратегічного управління має мету.

Стратегічне управління освітньою організацією-це такий тип управління, коли:

а) діяльність освітніх організацій спрямоване на задоволення освітніх запитів споживачів і замовлення освітніх послуг;

б) коли освітній заклад швидко і гнучко реагує на зміни в освітньому середовищі;

в) освітня організація домагається конкурентних переваг;

г) забезпечується можливість успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління має декілька етапів:

I – визначення місії та цілей діяльності освітньої організації

Визначити місію освітньої організації – чітко уявити собі і переконати колектив в тому, якою повинна бути освітня організація, у чому полягає її відмінність від інших, чого вона хоче досягти.

Місію можна сформулювати в одному реченні, а також в розширеному вигляді: виховати справжнього громадянина (місія – візитна картка закладу освіти)

Визначити місію – дати відповідь на два запитання:

Яким ми бачимо нашу освітню організацію в майбутньому і чим вона буде відрізнятися від іншої?

Які зобов'язання хоче і може прийняти освітня організація відносно запитів своїх замовників споживачів освітніх послуг?

Умови ефективного визначення закладу освіти:

місія не може бути розроблена на короткий час;

місія повинна формуватися так, щоб можна було визначити мету діяльності;

місія буде ефективна, коли буде базуватися на реальних можливостях.

Ціль визначається на конкретному етапі, відрізка шляху. Цілей може бути дуже багато.

Керівник ставить певні цілі для досягнення місії. Сукупність цілей у менеджменті називається дерево цілей.

Визначаючи цілі, ми прокладаємо своєрідний маршрут для реалізації місії. Цілі можуть бути короткотерміновими та довготерміновими.

II. Аналіз зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище освітньої організації – сукупність політичних соціальних і природних факторів, які мають великий вплив на створення, функціонування і розвиток освітньої організації.

Аналіз зовнішнього середовища – системна оцінка інформації про ті чи інші фактори зовнішнього середовища, які мають вплив на функціонування освітньої організації чи можуть його мати.

Мета аналізу зовнішнього середовища.

для того, щоб визначити можливість для розвитку закладів освіти або побачити проблеми чи загрози для його функціонування ;

для визначення чи переосмислення ключових параметрів закладу освіти.

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється за допомогою 3 дій:

створення системного інформаційного забезпечення управлінської діяльності;

Аналіз отриманої інформації

Прийняття за результатом аналізу управлінського рішення.

III. Аналіз сильних і слабких сторін організації (порівняння двох освітніх організацій)

Основні напрямки аналізу:

– стан матеріально – технічної бази та фінансів;

– стан освітнього процесу;

Зміст:

технологія;

організація освітнього процесу;

кадри;

організаційна культура та імідж закладу освіти;

Організаційна культура – цілісна система вироблених в організації та властива її членам моделей переконань, правил та звичок

- імідж закладу освіти

імідж закладу освіти формується на 3 складових:

– кадри;

– зміст (чому і як навчають);

– рівень вихованості випускників закладу освіти.

IV Вибір стратегії–вибір шляху, яким ми маємо йти до місії .

4 основних шляхи до реалізації місії закладу освіти:

обмежений ріст-стратегія, за якої наступна ціль визначається за реалізації попередньої;

ріст-прискорені темпи щорічних змін;

стратегія скорочення – керівник закладу освіти бачить, що на шляху реалізації вибраної місії не все вдається ,тоді він іде до скорочення;

комбінована (найбільш поширена).- коли керівник уміло використовує 3 попередні стратегії.

V Стратегічне планування – план складений на майбутнє у поєднанні з поетапним процесом реалізації.

Відмінність між традиційним перспективним і стратегічним плануванням полягає в:

традиційний перспективний план складається на основі того, що досягнуто;

у стратегічному плануванні чітко визначається етапи для реалізації місії, цілей.

Кілька вимог до стратегічного планування:

воно ніколи не орієнтується на кількох показниках;(найвищі якісні показники);

базується на ґрунтовному аналізі і на науковому прогнозі;

воно передбачає координацію всіх складових перспектив розвитку закладу освіти.
(комплектний підхід до закладу освіти).

Є кілька форм стратегічних планів, які виконуються в освітніх організаціях

програма розвитку закладу освіти (для чого потрібна програма);

вона дає можливість чітко визначати мету, до якої має прагнути заклад освіти для досягнення цієї мети на кожному етапі;

дає можливість прогнозувати розвиток закладу освіти, як процес поступових змін;

вона дає можливість планувати майбутнє, як цілісну систему.

Розробити програму розвитку закладу освіти - означає дати відповідь на 4 запитання:

Що являє собою заклад освіти сьогодні, які його сильні і слабкі сторони? . Які виклики та загрози для функціонування закладу освіти є в його зовнішньому середовищі?

Яким ми хочемо бачити заклад освіти в майбутньому?

Які існують можливості в нас для того, щоб заклад освіти був саме таким?

Які дії і в якій послідовності ми повинні зробити для того, щоб досягти зазначеної мети?

6 стадії розробки програми:

аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти;

формування концепції майбутнього закладу освіти;

визначення стратегії;
формування цілей та визначення етапів програми;
формування плану дій;
експертиза програми.

Програма має 4 розділи .

Проблемно-орієнтовний аналіз стану закладу освіти.

Концепція майбутнього закладу освіти.

Загальна стратегія, основні напрямки і завдання розвитку закладу освіти.

План дій на періодроків.

I розділ – потрібно для того, щоб визначити, що необхідно змінити в закладі освіти для того, щоб він в майбутньому зміг досягти визначеної місії.

II розділ – потрібний для того, щоб сформувати місію закладу освіти та основні цілі, також потрібно визначити базові моральні принципи та уявний навчальний план і т. д.

III розділ – потрібний для того, щоб визначити основні напрямки реалізації програми.

IV розділ – зазначає, що ми будемо робити у конкретному напрямку, в конкретний період.

Технологія підготовки програми розвитку:

Створення робочої групи з 10 осіб (батьки, учні, представники громадськості). Її очолює керівник закладу освіти.

Ознайомити членів робочої групи з технологією організації роботи, проводити нараду.

Після підготовки проекту програми організації, її обговорюють в колективі закладу освіти, залучивши споживачів і замовників закладу освіти.

Організувати експертизу цієї програми.

Затвердження програми.

Самостійні заняття

1. Основні принципи освітнього менеджменту і маркетингу.

2. Мікросередовище і характеристика його елементів в освіті (клієнти, конкуренти, маркетингові посередники, контактні аудиторії).

3. Зовнішнє маркетингове середовище функціонування освітнього закладу та його вплив на конюнктуру ринку освітніх послуг (політичне і правове, економічне, демографічне, соціокультурне, морально-етичне, науково-технічне)

Тема 7. Проблеми підготовки керівних кадрів в освіті

Головною проблемою підготовки керівників навчальних закладів є необхідність зменшити різницю в рівнях знань і вмінь, які майбутні керівники отримали у вищих навчальних закладах через самоосвіту, на різних курсах післядипломної освіти, тощо. Розв'язання цієї проблеми ускладнюється недостатньою науково-теоретичною розробкою різноманітних питань з підготовки керівників навчальних закладів в умовах сьогодення. Певні складнощі обумовлені і психолого-педагогічними факторами, що пов'язані з консервативним рівнем мислення, недосконалим сприйняттям нової інформації викладацьким складом та тими, хто навчається.

Праця (викладацька та навчальна) здійснюється особистостями, інтелектуальну основу яких закладено в зовсім іншій соціально-економічній формації та перехідний період, що накладає своєрідний, не завжди позитивний відбиток на всі сучасні педагогічні процеси. Не можна не враховувати таку особливість навчання дорослих, де доводиться мати справу з людьми (майбутніми керівниками), котрі закінчили вищі навчальні заклади та мають певний досвід практичної діяльності, що сформувало стереотипи їх мислення та поведінки, своєрідну реакцію на нову інформацію. Професійна підготовка та досвід роботи майбутніх керівників не завжди відповідає сучасним вимогам і потребує суттєвої корекції.

Одна з визначальних, **провідних ідей концепції** підготовки керівників навчальних закладів полягає в тому, що базовий зміст упродовж їх навчання має, перш за все, відображати теоретичні положення наукового управління та технологій сучасного менеджменту з усіма їх аспектами. Організація навчального процесу має орієнтуватися на професійну управлінську підготовку керівників навчальних закладів і, в першу чергу, на формування в них управлінського світогляду (філософії управління), науково-теоретичної компетенції з проблеми управління і, найголовніше,

оволодіння сучасними управлінськими технологіями, які б забезпечували повсякденну ефективну практичну діяльність керівника. Виходячи з цього, ми вважаємо за необхідне приділити особливу увагу науковим засадам і методиці визначення, відбору і систематизації інформації, що складає базову основу змісту навчання майбутніх керівників навчальних закладів.

Більшість нинішніх керівників навчальних закладів були виховані радянською адміністративно – командною системою її принципами управління. У своїй роботі вони не бажають нічого змінювати. Менеджмент освіти покликаний удосконалювати уміння управляти навчальним закладом.

Керівник закладу вищої освіти

1. Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор тощо). Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством і статутом закладу вищої освіти.

2. Керівник є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених цим Законом і статутом закладу вищої освіти.

3. Керівник закладу вищої освіти в межах наданих йому повноважень:

1) організовує діяльність закладу вищої освіти;

2) вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти, затверджує його структуру і штатний розпис;

3) видає накази і розпорядження, дає обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними підрозділами закладу вищої освіти доручення;

4) відповідає за результати діяльності закладу вищої освіти перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою);

5) є розпорядником майна і коштів;

6) забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори;

7) призначає на посаду та звільняє з посади працівників;

8) забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку;

9) визначає функціональні обов'язки працівників;

10) формує контингент осіб, які навчаються у закладі вищої освіти;

11) відраховує з закладу вищої освіти та поновлює на навчання в ньому здобувачів вищої освіти за погодженням з органами студентського самоврядування та первинними профспілковими організаціями осіб, які навчаються (якщо дана особа є членом профспілки), з підстав, установлених цим Законом;

12) забезпечує організацію та здійснення контролю за виконанням навчальних планів і програм навчальних дисциплін;

13) контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни;

14) здійснює контроль за якістю роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників;

15) забезпечує створення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу вищої освіти;

16) сприяє та створює умови для діяльності органів студентського самоврядування, організацій профспілок працівників закладу вищої освіти і студентів, громадських організацій, які діють у закладі вищої освіти;

17) сприяє формуванню здорового способу життя у здобувачів вищої освіти, зміцненню спортивно-оздоровчої бази закладу вищої освіти, створює належні умови для занять масовим спортом;

18) спільно з виборними органами первинних організацій профспілок працівників закладу вищої освіти і студентів подає для затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування закладу вищої освіти правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує їх;

19) здійснює інші передбачені статутом повноваження.

4. Керівник закладу вищої освіти відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу.

5. Керівник закладу вищої освіти щороку звітує перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою) та вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти.

Керівник зобов'язаний оприлюднювати щорічний звіт про свою діяльність на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти.

6. Керівник закладу вищої освіти відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів.

7. Особливості повноважень та обов'язків керівника вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання), військового навчального підрозділу закладу вищої освіти визначаються центральним органом виконавчої влади, до сфери управління якого належить цей заклад вищої освіти, військовий навчальний підрозділ закладу вищої освіти, за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

8. Після виходу на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти особа, яка працювала на цій посаді не менш як 10 років підряд, може бути призначена радником керівника закладу вищої освіти на громадських засадах або за рахунок власних надходжень закладу вищої освіти в порядку, визначеному статутом закладу вищої освіти.

Самостійні заняття

- Керівництво як наука і мистецтво.
- Місце функцій керівництва в системі управління закладом освіти.
- Стили керівництва закладом освіти. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.
- Специфіка керівництва педагогічними колективами.

8. Менеджмент у професіограмі учителя.

У своїй повсякденній роботі вчитель, керівник школи користується правовими актами, які визначають їх посадові обов'язки. Проте, ці документи не повною мірою, з точки зору концепції менеджменту, враховують особливості складного переходу суспільства, в тому числі й освіти, до ринкових відносин:

- стреси, тиск, невизначеність значною мірою присутні в нашому житті, тому від досвідчених керівників шкіл, вчителів вимагають здібності ефективно управляти собою, колективом, учнями та своїм часом.

- ерозія традиційних цінностей призвела до серйозного розладу особистих переконань та цінностей, у зв'язку з чим сьогодні педагогічним працівникам, як ніколи, потрібні вміння пояснювати свої особисті цінності та допомагати визначити розумні орієнтири учням.

- демократизм, широка можливість вибору передбачає спроможність чітко визначити свої особисті та професійні цілі.

- традиційна система підготовки педагогічних працівників не в змозі забезпечити потребу в безперервній освіті, тому кожен з них зобов'язаний сам підтримувати свій професійний ріст і особистий розвиток, перед вчителями постає нескінченний ряд моральних, матеріальних професійних та інших проблем, що передбачає оволодіння навичками їх творчого та ефективного вирішення,

- традиційні ієрархічні відносини зруйновані, авторитарний стиль управління не спрацьовує, тому для продуктивної праці вчителю необхідно оволодіти навичками впливу на учнів, керівнику навчального закладу – на педагогів, не вдаючись до прямих наказів.

- багато традиційних форм шкіл, методів навчання застаріло, тому керівнику школи, педагогам необхідно переробляти в своїй діяльності класичні методи, впроваджувати інновації, займатися дослідницькою роботою, сміливо експериментувати.

Провідною фігурою менеджменту є менеджер. У школі провідна фігура – вчитель.

Тепер ми вже знаємо філософію менеджменту, його теоретичні та практичні принципи, а тому маємо право зробити висновок, що вчитель не є менеджером у повному розумінні цього поняття. Професійним обов'язком його є навчання дітей, вирішення цілого комплексу світоглядних проблем шкільного рівня. Але в діяльності вчителя великою мірою проявляються і загальні функції менеджера.

Головний напрямок у роботі педагога – це вдосконалення змісту, методів та прийомів навчання,

виховання та розвитку дітей. На основі концепції шкільного менеджменту слід реалізувати особливий підхід, і відповідності з яким педагогам повинна надаватися така допомога з боку керівників шкіл, виховання та розвитку. Концепція шкільного менеджменту змінює роль педагогів, вимагаючи від них максимальної уваги до політики, стратегії і тактики школи, її технологічних, процедурно – ритуальних та естетичних цінностей. Це положення вимагає від учителя творчості та гнучкості у формуванні установок і мотивів навчання, розвитку, раціонального використання часу.

Один з найбільш серйозних напрямків менеджменту в діяльності педагога – вдосконалення навчальних програм і процесу навчання, які безпосередньо пов'язані з функціями вчителя. І хоч програми (стратегія та принципи) знаходяться поза компетенцією вчителя, їх успішна реалізація (тактика) залежить від визначення розумних об'ємів матеріалу до кожного уроку, обмежень, послідовності вивчення, оцінки та уточнення навчальної програми за допомогою тестів та особистого досвіду. Концепція шкільного менеджменту дозволяє вчителям коригувати навчальні програми у відповідності до підбору учнів, запитів учнів та їх батьків, доцільно вибирати раціональні методи та експериментувати з ними.

Наступний напрямок менеджменту в діяльності вчителя – інформація та комунікація. Вчитель – фігура, яка визначає вирішення всіх проблем навчально – виховного процесу в школі. Обов'язкова умова цього – постійна висока інформованість, знання результатів новітніх досліджень психолого – педагогічної науки, присвячених удосконаленню технологій навчання, виховання та розвитку.

Складовими компонентами педагогічного менеджменту є люди, технології, стратегії, структури, цілі, завдання, процесії, культура. Цикл менеджменту включає в себе планування, визначення умов, організацію, мотивацію, стимулювання, керівництво. Все це вимагає від учителя постійного вдосконалення професіоналізму, підвищення рівня загальної культури.

Система підвищення кваліфікації вчителя знаходиться, в основному, поза школою, проте педагогічний менеджмент передбачає численні методики, методи та прийоми професійного росту педагогів безпосередньо в школах, в процесі взаємо навчання рівних колег, тому що інші форми піднесення майстерності носять результативний характер, що ставить вчителя в нерівні умови і протидіє гуманному характеру взаємовідносин вчителів.

Вчитель	Менеджер
Керівник і організатор життя та діяльності колективу учнів	Керівник і організатор діяльності трудового колективу
Мета діяльності	
Виховання, навчання, розвиток дітей: підготовка до самостійного життя та праці	Задоволення потреб суспільства, людини, отримання прибутку
Основні завдання	
1. Розвиток особистості учнів	1. Розкриття творчого потенціалу працівників
2. Виховання учнів	2. Формування трудового колективу
3. Формування системи знань, умінь і навичок учнів	3. Отримання максимального прибутку
Об'єкт діяльності	
Учнівський колектив	Трудовий колектив
Основні функції	

1. Конструктивна 2. Організаторська 3. Комунікативна 4. Виховна 5. Інформаційна 6. Дидактична 7. Розвиваюча 8. Орієнтацій на 9. Мобілізаційна 10. Дослідницька	1. Управлінська 2. Організаторська 3. Комунікативна 4. Дидактична 5. Виховна 6. Контролююча 7. Екологічна 8. Дослідницька 9. Орієнтацій на 10. Конструктивно - технологічна
---	--

Професійні вміння

1. Перфективні – адекватно сприймати та розуміти психіку дітей	1. Уміння адекватно сприймати та розуміти психіку підлеглих
2. Конструктивні – ставити ясні цілі, висувати завдання, проектувати навчально – виховний процес	2. Бути винахідливим, гнучким, адекватно реагувати на зміни ситуації
3. Експресивні – ефективно виражати свої емоції, володіти собою	3. Ефективно володіти собою
4. Академічні – займатися позитивною діяльністю	4. Доцільно використовувати час
5. Дидактичні – передавати свої знання та вміння	5. Мати чіткі особисті цілі та цінності
6. Комунікативні – спілкуватися, здійснювати вплив на людей	6. Займатися саморозвитком
7. Організаторські – організовувати діяльність учнів та свою особисту	7. Здійснювати вплив на людей
8. Дослідницькі – виявляти, вивчати та вирішувати проблеми	8. Передавати свої знання підлеглим
9. Спеціальні – за характером спеціальності	9. Формувати робочі групи

З цієї таблиці видно, що в змісті діяльності вчителя та менеджера багато спільного. Головне (!) – вчитель та менеджер є організаторами діяльності людей. Практично збігаються і функції. Все це дозволяє нам зробити висновок про те, що концепція наукового менеджменту може бути з успіхом використана для посилення професійної підготовки вчителя, керівника закладу освіти.

Сучасний керівник закладу освіти повинен :

- аналізувати стан колективу ,
- розуміти мотиви поведінки своїх колег ,
- спонукати підлеглих до продуктивної праці , стимулювати їх професійний ріст,
- створювати атмосферу в колективі , яка б максимально стимулювала продуктивну працю ,
- давати завдання підлеглим так , щоб вони розуміли , чого від них чекають , і старались це виконати ,
- ефективно контролювати роботу підлеглих ,
- ефективно оцінювати своїх підлеглих , їх можливості та інтереси ,
- попереджувати і розряджати конфлікти в колективі ,
- будувати ділові стосунки з підлеглими у відповідності з їх індивідуальними особливостями і ситуацією.

Тема 9. Системний підхід до управління навчальним закладом

Процес управління вищим навчальним закладом із наукової точки зору можна визначити, як цілеспрямовану взаємодію керуючої та керованої підсистем щодо регулювання освітнього процесу з метою переведення його на більш високий якісний рівень. За формою - це процес збору та аналізу інформації. Тому інформація є предметом й продуктом менеджменту. В умовах сьогодення

інформація, що забезпечує життєві та історичні напрями діяльності людини, стає найбільш цінним продуктом, виступає як основний товар.

Для створення цілісної системи інформаційно-аналітичної діяльності у ЗВО необхідно визначити її зміст, об'єкт, джерела, сформувати потоки інформації і вивести їх на відповідні рівні. Згодом визначити, у якій формі і де ця інформація буде зберігатися й використовуватися.

Аналіз інформації неможливо здійснювати без наявності визначеної бази даних, зібраної та класифікованої у системі. Рішення цього завдання вимагає створення у ЗВО інформаційно-аналітичної служби, в якій аналізувалася б інформація про результати діяльності суб'єктів освітнього процесу: студентів, викладачів, батьків, адміністрації тощо. Ця інформація призначена для того, щоб управляти навчальним процесом та життям закладу не формально, а реально, приймаючи правильні, науково обґрунтовані адресні рішення з боку менеджерів освіти.

Адаптуючи до системи освіти відомі слова Джона Локка, можна сказати: єдина можливість ефективно управляти освітнім процесом - це одержати вичерпне знання про нього, тобто інформацію, повну, релевантну, адекватну, об'єктивну, точну, своєчасну, безперервну, структуровану і т.п.. Фактично, сутністю із численних визначень інформації є наступне: „інформація - це зменшення невизначеності. Чим менше „tetra incognito про дійсні результати освітнього процесу, тим більше уявлення про ступінь навчальних досягнень студентів, тобто про „вихід освітнього процесу [63]. Отже, причиною появи моніторингу в освіті визначають недостатність об'єктивної та своєчасної інформації.

Сьогодні актуальною є можливість свідомого впливу на об'єкти та процеси, які відбуваються у системі освіти. Вирішення цього питання пов'язане із створенням своєрідної інформаційної системи про функціонування й розвиток кожного елемента об'єкта управління з метою вивчення динаміки їх розвитку та спрямування на бажаний результат. Це досягається тільки при знаходженні об'єкта в режимі змін. Для переведення освітніх процесів у цей режим необхідне застосування маркетингових та моніторингових технологій, що потребує концептуального осмислення самих понять „маркетинг та „моніторинг й визначення їх місця у педагогічному менеджменті.

У новому англо-українському словнику є слова manage (завідувати, керувати), manager (завідувач, керівник), management (управління).

Термін „менеджмент уже понад 30 років як функціонує у нашій мові. Усупереч словнику, він не є точним синонімом терміна „управління. Управляти можна не тільки заводом, але і автомобілем, ракетою. Менеджмент завжди зв'язаний з управлінням у соціальній сфері. Причому управляє людина (а не комп'ютер чи світлофор). Тому, наприклад, при широкому використанні терміна „автоматичне управління безглуздо говорити про „автоматичний менеджмент.

Поняття „менеджмент має декілька значень, зокрема:

1) Менеджмент розуміється як вид трудової діяльності. Управління ж - це розумова праця, у результаті якої здійснюється управлінська діяльність. Тому зазначимо процес управління як безупинне здійснення послідовних дій від прогнозу майбутньої діяльності, постановки мети і розробки способів її досягнення до аналізу її фактичного результату.

2) Менеджментом називають сам процес управління з усіма його функціями, методами і засобами. Процес менеджменту припускає виконання таких функцій як прогнозування, планування, створення організаційних структур, командування, координація, мотивація діяльності, контроль і аналіз. Для реалізації тієї чи іншої функції застосовують різні методи. Наприклад, прогнозувати можна за допомогою статистичних чи експертних методів. При цьому можуть бути використані відповідні технічні засоби - комп'ютери, програмні продукти, Internet, засоби зв'язку тощо. Менеджмент поєднує різні складові управлінської діяльності в єдине ціле. Сучасна наука менеджменту зазвичай виділяє чотири інтегровані функції: планування, організація, мотивація, контроль.

Менеджмент - це орган управління, наприклад, сукупність підрозділів апарату управління, що поєднує менеджерів. Іншими словами, менеджментом називають ще й організаційну структуру, призначену для управління тією чи іншою організацією, регіоном, країною.

Під менеджментом розуміють також категорію людей, що професійно займаються управлінням, що працюють на керуючих посадах, що входять в апарат управління тощо.

Менеджмент розглядають ще й як наукову дисципліну, предметом якої є проблеми, що виникають, коли люди керують людьми. Менеджмент зазвичай розглядається як одна із галузей

економічних наук. Проводяться науково-дослідні роботи, випускаються журнали і книги, захищаються дисертації з менеджменту.

Менеджмент як наукова дисципліна спирається на практику управління. Відповідно під менеджментом іноді розуміють практику реального управління та її осмислення.

Менеджмент - це не тільки наука, але й мистецтво управління. Управлінська наука дає радше загальні орієнтири, ніж конкретні інструкції на кожен конкретний акт управління. Реальне управління, особливо оперативне, навпаки, швидше мистецтво, ніж наука. Менеджеру необхідні не тільки знання, але й інтуїтивне розуміння людей, якими він керує.

Нарешті, менеджмент - це навчальна дисципліна, про управління. Менеджменту вчать усіх студентів економічних спеціальностей. З основами менеджменту знайомлять майбутніх інженерів, геологів, медиків, соціологів тощо. Усе частіше з менеджментом знайомлять школярів.

Усі розглянуті тлумачення суті поняття „менеджмент (а їхнє число можна значно збільшити) аж ніяк не суперечать один одному. Навпаки, вони тісно пов'язані між собою і розкривають різні його боки. Хто такий менеджер? Це управлінець. Що він робить? Управляє організацією, підрозділом, тобто людьми. Виходить, що управління людьми - це діяльність менеджера.

Отже, менеджмент передбачає уміння досягати визначених цілей, використовуючи працю людей та мотиви їх поведінки.

Різні науковці по-різному ставляться щодо застосування цього терміна. Є спроби надати йому значення, яке використовується тільки відносно організації господарчого управління, або організаційної компоненти процесу управління. Слід відзначити, що в сучасній науці відбувається інтернаціоналізація цього поняття. Швидше за все воно більш відбиває оперативне управління в умовах мінливих обставин. Це дійсно, насамперед, організаційна функція управління, яка домінує в змінних умовах. Адже потрібно відкоригувати мету, оперативно перебудувати структуру, перекомпонувати зв'язки, встигнути здійснити весь цикл управління до наступної зміни. Таким чином, менеджмент відбиває специфіку управління в ринкових умовах. Тому цей термін завжди використовується у будь-якій галузі виробництва і людської діяльності в цілому та освіті, зокрема. Тут функціонують соціально-педагогічні системи, тому в системі освіти останнім часом вітчизняні вчені користуються поняттям „педагогічний менеджмент.

За визначенням **В. Маслова педагогічний менеджмент** - це „специфічний вид управлінської діяльності, який складається із сукупності прийомів, методів і форм психолого-педагогічного, організаційного впливу на індивідуумів і колективи з метою ефективного функціонування систем, спрямованих на загальний та спеціально-професійний розвиток особистості. **Особа, яка володіє професійними знаннями й вміннями, необхідними для здійснення цієї діяльності, є менеджером освіти** Взагалі будь-який менеджмент, у т.ч. освітній, забезпечує високий рівень продуктивності праці без жорсткого адміністрування. Це наука, яка розвивалася разом із економічними та соціальними змінами в багатьох країнах світу. Нині продовжується процес модернізації та зміни існуючих стереотипів управлінського мислення. Таким чином, менеджмент в освіті - це досягнення визначеної мети освітньої галузі шляхом розподілу її на завдання та організація діяльності людей щодо їх вирішення.

Педагогічний менеджмент використовується у діяльності навчальних закладів різного типу. Вищі навчальні заклади мають певну автономію, тому одні з перших почали опановувати нові підходи до внутрішньовузівського управління, яке змінюється під впливом розвитку ринкових відносин та появою конкуренції на ринку праці.

Саме **поява конкуренції примушує менеджерів** звертатися до аналізу ринку, прогнозування на цій основі подальшого розвитку якості кінцевого продукту для забезпечення його конкурентоспроможності, а, отже, й адресного збуту. Такі дослідження відносяться до сфери маркетингу.

Термін „маркетинг (англ. Marketing) походить від market (ринок) і означає діяльність щодо вивчення й завоювання ринку. Маркетинг - просування товарів й послуг на ринку. Він завжди націлений на урахування змін, спрямований на задоволення споживачів з користю для себе. Маркетинг в освіті має не тільки обслуговувати, але й створювати освітній ринок завтрашнього дня. Згідно з визначенням одного з провідних теоретиків маркетингу Ф. Котлера „маркетинг - це вид людської діяльності, спрямований на задоволення нестатків та потреб за допомогою обміну. **Основним** у маркетингу є орієнтація на споживача, тому що в умовах ринку підприємство тільки тоді може досягти своїх цілей, коли найкращим чином задовільнить вимоги споживачів. Для цього

необхідно постійно вивчати ринок виробників та споживачів продукції, прогнозувати і управляти попитом, включаючи стимулювання, сприяння та регулювання у сфері реалізації послуг.

Маркетингова концепція управління навчальним закладом

Маркетингова концепція господарської діяльності включає такі **три ланки**: потреби споживачів? комплекс маркетингових заходів? прибуток, одержаний внаслідок задоволення потреб споживачів.

В умовах приватного вищого навчального закладу споживачами є громадяни, яким надаються освітні послуги, й роботодавці, які пропонують робочі місця його випускникам. **Комплекс маркетингових заходів** включає наступні дії: - аналіз зовнішнього середовища ЗВО; - вивчення споживачів; - аналіз стану існуючих спеціальностей і планування майбутніх напрямів підготовки, що надаються громадянам як освітні послуги; - планування руху студентів до отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня й визначення їх конкурентоспроможності на ринку праці; - забезпечення гнучкої цінової політики; - задоволення вимог споживачів, власника ЗВО та Міністерства освіти і науки щодо рівня підготовки фахівців; - управління маркетинговою діяльністю як системою. Прибуток може бути матеріальним (грошові кошти) і нематеріальним (підвищення іміджу, попиту на споживання освітніх послуг, попиту на випускників певного ВНЗ тощо).

Маркетинг має певну структуру - рекламна справа, внутрішні та зовнішні зв'язки зі споживачами та співробітниками, організація презентацій, виставок тощо. Маркетингом займаються багато людей різних спеціальностей та ступенів професійної підготовленості. На сьогоднішній день існує багато наукової літератури, яка присвячена маркетингу: методам проведення реклами, вивчення і завоювання ринку, аналізу й прогнозуванню поведінки споживачів і конкурентів. Конкретні питання розробки та здійснення маркетингової політики розглянуті в численних публікаціях із проблем маркетингу. Цілком зрозуміло, що маркетинг у виробництві відрізняється від маркетингу в банку й, звичайно, в освіті. Проте напрями та методи маркетингових досліджень у всіх сферах діяльності мають багато спільних рис.

При аналізі наукових джерел вимальовується певна **картина маркетингової служби навчального закладу. Зазначимо напрями діяльності служби**:

1. Аналіз навколишнього та внутрішнього освітнього середовища.
2. Розробка стратегічних прогнозів на основі аналізу тенденцій ринку освітніх послуг, кон'юнктури, попиту, реакції споживача на появу нових видів пропозицій.
3. Розробка пропозицій щодо розширення, відкриття (скорочення, згортання) факультетів, курсів, гуртків, секцій тощо.
4. Аналіз тенденцій взаємин навчального закладу із замовниками і споживачами, зокрема, виробничим сектором, фірмами тощо.
5. Створення інформаційно-аналітичного банку чинних стандартів, норм і вимог до умов, рівня якості й змісту наданих освітніх послуг.
6. Обґрунтування необхідного матеріально-методичного забезпечення послуги в реальних умовах навчального закладу.
7. Планування затребуваних освітніх послуг, яке засноване на прогнозованому попиті споживача.
8. Обґрунтування і розрахунок необхідних вкладень (економічних, кадрових, інтелектуальних і т.д.) для створення умов реалізації пропозицій.
9. Встановлення ефективної системи взаємодії навчального закладу й управлінських органів для вирішення питань правового статусу наданих освітніх послуг: своєчасне ліцензування, акредитація, формування документації фінансової звітності і т.д.
10. Розробка системи підготовки фахівців відповідно до вимог ринку.
11. Організація рекламно-інформаційної діяльності.
12. Організація роботи з формування попиту і стимулювання збуту освітніх послуг.
13. Планування цін.
14. Налагодження раціональної системи наближення освітніх послуг до їхніх споживачів.
15. Укладання договорів про взаємодію зі споживачами: батьками, виробництвом, фірмами тощо.
16. Укладання трудових угод із реалізаторами освітньої послуги (викладачами) для встановлення меж прав та рівня відповідальності.

17. Відпрацьовування системи зворотного зв'язку зі споживачем.

Успішність управлінської діяльності дещо залежить від дотримання системного принципу зворотного зв'язку інформаційних потоків, сутність якого полягає у зв'язку між отриманим ефектом та управлінським впливом.

Як відомо, загально визнаними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація, контроль - вони ж використовуються і в педагогічному менеджменті з підсиленням акценту на соціально-психологічний бік їх здійснення, у зв'язку з чим набувають подальшого розвитку процеси педагогічного аналізу.

Змінюється функція планування. Все частіше вищі навчальні заклади замість традиційних планів використовують управління проектами, яке передбачає створення й реалізацію певних проектів у різних напрямках навчальної діяльності. Це підсилює критеріальність, цілеспрямованість та системність функціонування й розвитку закладу.

Функція організації модернізується у напрямі поєднання зусиль і самоспрямування діяльності керуючої і керованої підсистем, що сприяє взаємоадаптації суб'єктів діяльності шляхом розвитку самоорганізації і саморегулювання. Зазначені якості є важливими для формування конкурентоздатності як студентів і випускників, так і викладачів вищого навчального закладу.

Функція мотивації забезпечує підвищення усвідомленості навчальної діяльності і сприяє підвищенню якості професійної підготовки студентів та професійного зростання викладачів.

Функція контролю стає більш гнучкою, що передбачає залучення виконавців до самоаналізу і саморегуляції та стимулює їх рефлексивний розвиток. У зв'язку з цим на заході в системі управлінської діяльності керівників спочатку з'явилося поняття „контролінгу, а потім „моніторингу.

10. ІНФРАСТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ

Єдина державна електронна база з питань освіти

1. У системі освіти діє Єдина державна електронна база з питань освіти - автоматизована система, функціями якої є збір, верифікація, оброблення, зберігання та захист інформації про систему освіти.

2. Обов'язковими складовими Єдиної державної електронної бази з питань освіти є Реєстр суб'єктів освітньої діяльності, Реєстр здобувачів освіти, Реєстр документів про освіту, Реєстр сертифікатів зовнішнього незалежного оцінювання, Реєстр студентських (учнівських) квитків, Реєстр педагогічних працівників, Реєстр сертифікатів педагогічних працівників. Перелік та обсяг відомостей, що містять реєстри, та порядок їх ведення встановлюються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

3. Уся інформація, що міститься в Єдиній державній електронній базі з питань освіти, крім персональних даних та інформації з обмеженим доступом, є доступною у форматі відкритих даних, у тому числі з урахуванням потреб осіб з порушенням зору. Особа має повний доступ до всіх відомостей про себе, внесених до Єдиної державної електронної бази з питань освіти.

4. Безоплатний і вільний доступ осіб до інформації, що міститься в Єдиній державній електронній базі з питань освіти, здійснюється через офіційний веб-сайт центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки.

5. Розпорядником Єдиної державної електронної бази з питань освіти є центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки.

6. Положення про Єдину державну електронну базу з питань освіти затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Наукове і методичне забезпечення освіти

1. Наукове і методичне забезпечення освіти здійснюють центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, Національна академія наук України, національні галузеві академії наук України, органи із забезпечення якості освіти, центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади освіти, академічні, галузеві науково-дослідні інститути, заклади освіти, інші науково-методичні та методичні установи у взаємодії з відповідними підприємствами, творчими спілками, асоціаціями, товариствами, громадськими об'єднаннями, у тому числі фаховими організаціями (професійними асоціаціями), об'єднаннями роботодавців, незалежними установами оцінювання та забезпечення якості освіти, які можуть:

1) розробляти пропозиції про засади освітньої політики, прогнози, інформаційно-аналітичні матеріали, рекомендації щодо гуманітарного розвитку держави та вдосконалення освітньої сфери;

2) брати участь у науково-методичному забезпеченні оцінювання і моніторингу якості освіти, зокрема за міжнародними програмами;

3) здійснювати соціологічні дослідження суспільного сприйняття освітньої політики;

4) організовувати видання підручників (посібників), у тому числі електронних;

5) реалізовувати інші функції, передбачені законодавством та їх установчими документами.

2. Національна академія педагогічних наук України є самоврядною науковою організацією у сфері освіти, заснованою на державній власності, яка:

1) здійснює фундаментальні і прикладні наукові дослідження та інноваційні розробки у сфері освіти, педагогіки та психології, бере участь у створенні наукових основ розвитку освіти з урахуванням науково-технічного та соціально-економічного прогресу суспільства, національно-культурних традицій, а також світових тенденцій розвитку та досвіду іноземних країн;

2) надає наукову, методичну, консультативну підтримку відповідним органам державної влади з метою виконання завдань, визначених державними пріоритетами у сфері освіти;

3) залучається до проведення незалежної наукової експертизи:

проектів прогнозних та програмних документів, інших документів стратегічного планування, проектів законів, державних рішень і програм, освітніх інновацій, надає висновки, які є обов'язковими для розгляду органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час прийняття відповідних рішень;

навчальної та методичної літератури (крім літератури для вищої освіти), за результатами якої надає висновки (рекомендації) щодо доцільності її використання в освітньому процесі, які є обов'язковими для розгляду органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час прийняття відповідних рішень;

4) бере участь у розробленні методів навчання, стандартів освіти, типових освітніх програм, підручників;

5) здійснює розроблення та експериментальну перевірку інноваційних моделей освіти;

6) провадить організаційні, координаційні та науково-методичні заходи щодо забезпечення практичної психології в освіті та соціальної педагогіки;

7) здійснює психологічну експертизу стандартів освіти, типових освітніх програм, підручників, методичних матеріалів тощо;

8) провадить освітню діяльність з підготовки і підвищення кваліфікації керівних, педагогічних і науково-педагогічних працівників освіти, пов'язану із здійсненням освітньої політики;

9) здійснює іншу діяльність, пов'язану з науковим та методичним забезпеченням освіти, визначену законодавством та установчими документами Національної академії педагогічних наук України.

3. Особливості розроблення та затвердження наукового і методичного забезпечення освіти для окремих рівнів освіти можуть визначатися спеціальними законами.

4. Наукове і методичне забезпечення освіти, створене за кошти державного та/або місцевих бюджетів, а також висновки за результатами незалежної наукової експертизи розміщуються у вільному доступі на офіційному веб-сайті розробника.

5. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки забезпечує створення та функціонування спеціального інформаційного ресурсу в мережі Інтернет, на якому у вільному доступі в повному обсязі розміщуються безкоштовні електронні версії підручників або електронні підручники для здобуття повної загальної середньої освіти.

Психологічна служба та соціально-педагогічний патронаж у системі освіти

1. У системі освіти діє психологічна служба, положення про яку затверджує центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки. Психологічне забезпечення освітнього процесу в закладах освіти здійснюють практичні психологи.

2. Соціально-педагогічний патронаж у системі освіти сприяє взаємодії закладів освіти, сім'ї і суспільства у вихованні здобувачів освіти, їх адаптації до умов соціального середовища, забезпечує профілактику та запобігання булінгу (цькуванню), надання консультативної допомоги батькам, психологічного супроводу здобувачів освіти, які постраждали від булінгу (цькування), стали його свідками або вчинили булінг (цькування). Соціально-педагогічний патронаж здійснюється соціальними педагогами.

3. За своїм статусом практичні психологи та соціальні педагоги закладів освіти належать до педагогічних працівників.

Організація медичного обслуговування в системі освіти

1. Організація медичного обслуговування в системі освіти забезпечується відповідно до джерел фінансування закладів освіти кожного рівня освіти, визначених законодавством, здійснюється закладами центрального органу виконавчої влади, що здійснює формування та забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, та іншими закладами охорони здоров'я відповідно до законодавства.

Організація надання освітніх послуг у закладах охорони здоров'я

1. З метою забезпечення рівних прав, можливостей та безперервності здобуття дошкільної та повної загальної середньої освіти дітьми, які перебувають на стаціонарному лікуванні та/або яким надається реабілітаційна допомога в закладах охорони здоров'я, в Україні утворюється та діє спеціально уповноважена державна установа, що організує і забезпечує надання таким дітям освітніх послуг у сферах дошкільної та повної загальної середньої освіти (далі - Установа).

2. Установа є юридичною особою публічного права, засновником якої є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Установа є бюджетною установою, яка працює на підставі статуту, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

3. Установа фінансується за рахунок коштів державного бюджету та з інших джерел, не заборонених законодавством.

4. До складу Установи входять освітні центри, що створюються і працюють на базі закладів охорони здоров'я, та секретаріат Установи.

Кредитно-накопичувальна система організації освітнього процесу

Освітній процес забезпечує можливість: здобуття особою знань, умінь і навичок у гуманітарній, соціальній, науково-природничій і технічній сферах; інтелектуального, морального, духовного, естетичного і фізичного розвитку особи, що сприяє формуванню знаючої, вмілої та вихованої особистості.

Оскільки Європейське співтовариство поставило за мету сприяти міжуніверситетській кооперації як засобу покращення якості освіти на благо студентів і вищих навчальних закладів, а програму обміну студентами визначено як вагомий елемент такої між-університетської співпраці та для збільшення можливостей зростання їх навчальної і професійної кар'єри та працевлаштування через визнання дипломів, виникла необхідність розроблення механізму взаємного визнання академічних успіхів студентів та їх кваліфікацій. Тому в експериментальному проєкті, організованому в рамках програми „ІРАЗМЕС, було розроблено Європейську систему перезарахування кредитів (ECTS) як засіб покращення визнання освіти для навчання за кордоном. базується на трьох ключових елементах: на інформації (стосовно навчальних програм і здобутків студентів), на взаємній угоді (між закладами-партнерами і студентом) і використанні кредитів ECTS (визначають навчальне навантаження для студентів). Ці три ключові елементи приводяться в дію через використання трьох основних документів: інформаційного пакета, форми заяви/ навчального контракту та переліку оцінок дисциплін. Перш за все ECTS використовується студентами, викладачами і закладами, які хочуть зробити навчання за кордоном невідомою частиною освіти студента.

За своєю суттю ECTS не регулює змісту, структури чи еквівалентності навчальних програм. Це - питання якості, яка повинна визначатися самими вищими навчальними закладами під час створення необхідних баз для укладання двосторонніх чи багатосторонніх угод про співпрацю. ECTS забезпечує прозорість і сприяє визнанню освіти.

Повне визнання навчання означає, що його період за кордоном (включаючи екзамени чи інші форми оцінювання) замінює порівнюваний період навчання у місцевому університеті (включаючи Екзамени чи інші форми оцінювання), хоча зміст погодженої програми навчання може відрізнятися.

Використання ECTS є добровільним і базується на взаємній довірі та переконанні щодо якості навчальної роботи освітніх закладів-партнерів. забезпечує прозорість такими засобами:

. **Кредитами ECTS**, які є числовим еквівалентом оцінки, що призначається розділам курсу, аби окреслити обсяг навчального навантаження студентів, і необхідні для завершення курсу (див. частину „Кредити ECTS);

. Інформаційний пакет, який дає письмову інформацію студентам і працівникам про навчальні заклади, факультети, організації та структуру навчання і розділів курсу (див. частину „Інформаційний пакет);

. Перелік оцінок з предметів, який показує здобутки студентів у навчанні у спосіб, який є всебічним і загальнозрозумілим і може легко передаватися від одного закладу до іншого (див. частину „Перелік оцінок дисциплін);

. Навчальний контракт, що стосується навчальної програми, яка буде вивчатися, і кредитів ECTS, які будуть присвоюватися за успішне її закінчення, є обов'язковим як для місцевого і закордонного закладів (home and host institutions), так і для студентів (див. частину „Форми заяв для студентів /навчальний контракт).

Щоби сприяти визнанню завершеного чи пройденого за кордоном навчання, необхідні спілкування і гнучкість навчальних закладів. У цьому головну роль повинні відіграти координатори ECTS, оскільки їхнє основне завдання - займатися навчальними і адміністративними аспектами ECTS (див. частину „Координатори ECTS).

Повний діапазон розділів курсу факультету/закладу, який використовує ECTS, має бути доступним для студентів, які навчаються за програмою обміну, включаючи розділи курсів, що читаються на рівні аспірантури (докторантури). Студентам слід давати можливість вивчати звичайні розділи курсу і ті, що спеціально для них розроблялися, і не варто позбавляти можливості виконувати вимоги, необхідні для одержання ступеня чи диплома закордонного закладу., окрім цього, дає можливість для подальшого навчання за кордоном. З ECTS студент не обов'язково повернеться назад до місцевого закладу після періоду навчання за кордоном; він/ вона може віддати перевагу тому, щоб залишитися у закордонному закладі, - можливо, щоб здобути ступінь чи навіть перейти до третього закладу. До компетенції закладів належить вирішувати, прийнятне це чи ні і які умови студент повинен виконати, щоб одержати диплом чи реєстрацію перезарахування. Навчальні здобутки студентів, оцінка яких допоможе закладам приймати ці рішення, подаються у переліку оцінок дисциплін.

Кредити ECTS є числовим еквівалентом оцінки (від 1 до 60), Призначеної для розділів курсу, щоб охарактеризувати навчальне навантаження студента, що вимагається для завершення вивчення курсу. Вони відображають кількість роботи, якої вимагає кожен блок курсу відносно загальної кількості роботи, необхідної для Завершення повного року академічного навчання у закладі, тобто лекції, практичні роботи, семінари, консультації, виробнича практика, самостійна робота - в бібліотеці чи вдома - та екзамени чи інші види діяльності, пов'язані з оцінюванням. ECTS, таким чином, базується на повному навантаженні студента, а не обмежується лише аудиторними годинами.

Кредити ECTS - це відносне, а не абсолютне мірило навчального навантаження студента, що лише визначає, яку частину загального річного навчального навантаження займає один блок курсу у закладі чи на факультеті, який призначає кредити.

У ECTS 60 кредитів становить навчальне навантаження на один навчальний рік і, зазвичай, 30 кредитів на семестр і 20 кредитів на триместр.

Кредити ECTS забезпечують відповідність програми з точки зору навчального навантаження на період навчання за кордоном.

Особами, які навчаються у вищих навчальних закладах, є студенти (слухачі), курсанти, екстерни, асистенти-стажисти, інтерни, клінічні ординатори, здобувачі, аспіранти (адюнкти) та докторанти.

Студент (слухач) - особа, яка в установленому порядку зарахована до вищого навчального закладу і навчається за денною (очною), вечірньою або заочною, дистанційною формами навчання з метою здобуття певних освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів.

Курсант - особа, яка в установленому порядку зарахована до військового вищого навчального закладу і навчається з метою здобуття певних освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів.

Екстерн - особа, яка в установленому порядку зарахована до вищого навчального закладу, має відповідний освітній, освітньо-кваліфікаційний рівень і навчається за екстернатною формою навчання з метою здобуття певних освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів.

Асистент-стажист - особа, яка має повну вищу освіту і освітньо-кваліфікаційний рівень магістра або спеціаліста, навчається в асистентурі-стажуванні вищих навчальних закладів мистецького профілю з метою удосконалення творчої майстерності.

Інтерн - особа, яка має повну вищу освіту і освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста медичного або фармацевтичного спрямування, навчається з метою отримання кваліфікації лікаря або провізора певної спеціальності відповідно до переліку лікарських або провізорських посад.

Клінічний ординатор - особа, яка має повну вищу освіту і освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста або магістра медичного спрямування та кваліфікацію лікаря певної спеціальності відповідно до переліку лікарських посад, навчається з метою поглиблення професійних знань, підвищення рівнів умінь та навичок лікаря-спеціаліста.

Здобувач - особа, яка прикріплена до аспірантури або докторантури вищого навчального закладу або наукової установи і готує дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата наук без навчання в аспірантурі, або особа, яка має науковий ступінь кандидата наук і готує дисертацію на здобуття наукового ступеня доктора наук без перебування в докторантурі.

Аспірант (адюнкт) - особа, яка має повну вищу освіту і освітньо-кваліфікаційний рівень магістра або спеціаліста, навчається в аспірантурі (адюнктурі) вищого навчального закладу або наукової установи для підготовки дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук.

Студенти вищих навчальних закладів мають право на отримання стипендій, призначених юридичними та фізичними особами, які направили їх на навчання, а також інших стипендій відповідно до законодавства.

Особи, які навчаються у вищих навчальних закладах, зобов'язані: додержуватися законів, статуту та правил внутрішнього розпорядку вищого навчального закладу; виконувати графік навчального процесу та вимоги навчального плану.

Навчальний час студента визначається кількістю облікових одиниць часу, відведених для здійснення програми підготовки на даному освітньому рівні.

Обліковими одиницями навчального часу студента є академічна година, навчальні день, тиждень, семестр, курс, рік.

Академічна година - це мінімальна облікова одиниця навчального часу. Тривалість академічної години становить, як правило, 45 хвилин. Дві академічні години утворюють пару академічних годин (надалі "пара").

Навчальний день - складова частина навчального часу студента тривалістю не більше 9 академічних годин.

Навчальний тиждень - складова частина навчального часу студента тривалістю не більше 36 академічних годин.

Навчальний семестр - складова частина навчального часу студента, що закінчується підсумковим семестровим контролем. Тривалість семестру визначається навчальним планом.

Вимоги до освіти та професійної кваліфікації педагогічного працівника закладу освіти

1. Педагогічну діяльність у закладах освіти здійснюють особи, які працюють на посадах педагогічних працівників.

2. На посади педагогічних працівників приймаються особи, фізичний і психічний стан яких дозволяє здійснювати педагогічну діяльність та які мають освітню та/або професійну кваліфікацію, що відповідає встановленим законодавством, зокрема професійним стандартом (за наявності), кваліфікаційним вимогам до відповідних посад педагогічних працівників.

3. Особам, які здобули вищу, фахову передвищу чи професійну (професійно-технічну) освіту за педагогічною спеціальністю (педагогічну освіту), відповідний заклад освіти присвоює професійну кваліфікацію педагогічного працівника. Педагогічна освіта передбачає підготовку особи, результатом якої є набуття компетентностей зі спеціальності (предметної спеціальності, спеціалізації), педагогіки, психології, у тому числі шляхом проходження педагогічної практики, необхідних для забезпечення процесу навчання, виховання і розвитку особистості, у тому числі осіб з особливими освітніми потребами, моніторингу педагогічної діяльності та аналізу педагогічного досвіду, проведення освітніх вимірювань, застосування освітніх технологій і методів навчання, ефективних способів взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

4. Особам, які здобули у закладі освіти вищу, фахову передвищу чи професійну (професійно-технічну) освіту за іншою спеціальністю, цей заклад може присвоїти професійну кваліфікацію педагогічного працівника у разі, якщо це передбачено відповідною освітньою програмою.

5. Особи, які здобули вищу, фахову передвищу чи професійну (професійно-технічну) освіту за іншою спеціальністю та яким не було присвоєно професійну кваліфікацію педагогічного працівника, можуть бути призначені на посаду педагогічного працівника строком на один рік.

Особи можуть продовжити працювати на відповідних посадах педагогічних працівників системи дошкільної, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої та післядипломної освіти після їх успішної атестації у порядку, визначеному законодавством.

Особам, які забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, професійна кваліфікація педагогічного працівника може бути присвоєна закладом вищої чи післядипломної освіти або відповідним кваліфікаційним центром після одного року роботи на посадах педагогічних працівників, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, за умови успішного складення кваліфікаційного іспиту відповідно до кваліфікаційних вимог до педагогічного працівника чи відповідного професійного стандарту (за наявності).

Професійний розвиток та підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників

1. Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання. Заклади освіти, в яких працюють педагогічні та науково-педагогічні працівники, сприяють їхньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації.

2. Підвищення кваліфікації може здійснюватися за різними видами (навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та у різних формах (інституційна, дуальна, на робочому місці (на виробництві) тощо).

Педагогічні та науково-педагогічні працівники мають право підвищувати кваліфікацію у закладах освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою. Результати підвищення кваліфікації у таких закладах освіти не потребують окремого визнання і підтвердження.

Педагогічні та науково-педагогічні працівники мають право підвищувати кваліфікацію в інших суб'єктів освітньої діяльності, фізичних та юридичних осіб. Результати підвищення кваліфікації педагогічного (науково-педагогічного) працівника у таких суб'єктів визнаються окремим рішенням педагогічної (вченої) ради. Умови і порядок визнання результатів підвищення кваліфікації у таких суб'єктів визначаються відповідно до частини шостої цієї статті.

Вид, форму та суб'єкта підвищення кваліфікації обирає педагогічний (науково-педагогічний) працівник.

3. Педагогічна (вчена) рада закладу освіти на основі пропозицій педагогічних (науково-педагогічних) працівників затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних (науково-педагогічних) працівників (з відривом чи без відриву від освітнього процесу).

4. Підвищення кваліфікації є необхідною умовою атестації педагогічного працівника та враховується під час обрання за конкурсом на посаду науково-педагогічного працівника.

5. Загальна кількість годин, відведена на підвищення кваліфікації педагогічного (науково-педагогічного) працівника, що оплачується за кошти відповідних бюджетів, визначається законодавством.

Кошти на підвищення кваліфікації педагогічних (науково-педагогічних) працівників отримує заклад освіти, який розподіляє їх за рішенням педагогічної (вченої) ради закладу освіти.

Підвищення кваліфікації педагогічного (науково-педагогічного) працівника може фінансуватися засновником закладу освіти, закладом освіти, в якому він працює, педагогічним (науково-педагогічним) працівником, а також іншими фізичними та юридичними особами.

На час підвищення кваліфікації з відривом від освітнього процесу в обсязі, визначеному законодавством, за педагогічним (науково-педагогічним) працівником зберігається місце роботи (посада) із збереженням середньої заробітної плати.

6. Порядки підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, включаючи порядок оплати, умови і порядок визнання результатів підвищення кваліфікації, затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Робочий час педагогічних і науково-педагогічних працівників

1. Робочий час педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, виховної, методичної, організаційної роботи та іншої педагогічної діяльності, передбаченої трудовим договором.

2. Робочий час науково-педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи.

3. Конкретний перелік та обсяг видів робіт педагогічного і науково-педагогічного працівника встановлюються трудовим договором відповідно до законодавства.

4. Норми педагогічного (навчального) навантаження педагогічних (науково-педагогічних) працівників на одну ставку встановлюються спеціальними законами.

5. Засновник або уповноважений ним орган, керівники закладів освіти та їх структурних підрозділів не мають права вимагати від педагогічних і науково-педагогічних працівників виконання роботи, не передбаченої трудовим договором.

Оплата праці педагогічних і науково-педагогічних працівників

1. Оплата праці педагогічних і науково-педагогічних працівників здійснюється за рахунок коштів державного та/або місцевого бюджетів, коштів засновників, власних надходжень закладів освіти, грантів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

2. Посадовий оклад педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії встановлюється в розмірі трьох мінімальних заробітних плат.

Посадовий оклад педагогічного працівника кожної наступної кваліфікаційної категорії підвищується не менше ніж на 10 відсотків.

Найменший посадовий оклад науково-педагогічного працівника встановлюється на 25 відсотків вище від посадового окладу педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії.

Кожний наступний посадовий оклад науково-педагогічного працівника підвищується не менше ніж на 10 відсотків від попереднього.

Схеми посадових окладів (ставок заробітної плати) педагогічних і науково-педагогічних працівників державних і комунальних закладів освіти затверджуються Кабінетом Міністрів України з урахуванням норм цього Закону.

Засновник приватного закладу освіти має право встановлювати інші, ніж передбачено цим Законом, розмір і умови оплати праці, винагороди та допомоги для педагогічних і науково-педагогічних працівників. Отримані приватним закладом освіти публічні кошти розподіляються у порядку, визначеному законодавством для державних і комунальних закладів освіти.

3. Науково-педагогічним, науковим та педагогічним працівникам закладів освіти встановлюються доплати за наукові ступені та вчені звання відповідно до закону.

4. Педагогічним і науково-педагогічним працівникам встановлюються щомісячні надбавки за вислугу років у розмірах:

понад три роки - 10 відсотків;

понад 10 років - 20 відсотків;

понад 20 років - 30 відсотків посадового окладу.

5. Педагогічний працівник, який пройшов сертифікацію, отримує щомісячну доплату в розмірі 20 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати) пропорційно до обсягу педагогічного навантаження протягом строку дії сертифіката.

6. Заклад освіти має право за рахунок власних надходжень та інших джерел, не заборонених законодавством, встановлювати педагогічним і науково-педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії та інші види заохочень.

7. Керівник закладу освіти відповідно до законодавства, установчих документів та колективного договору має право встановлювати педагогічним і науково-педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо.

8. Педагогічним і науково-педагогічним працівникам за рахунок власних надходжень закладів освіти може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Умови надання такої допомоги визначаються установчими документами закладів освіти або колективним договором.

Самостійні заняття

1. Усвідомити та описати зміст та функції педагогічного менеджменту.

2. Визначити основні ознаки маркетингової концепції управління навчальним закладом.

3. Описати зміст та особливості кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

4. Визначити зміст понять «навчальний час студента», «академічна година», «навчальний тиждень», «кредит».

5. Охарактеризувати робочий час науково-педагогічного працівника.

Тема 11. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення закладів освіти.

Фінансування системи освіти

1. Держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7 відсотків валового внутрішнього продукту за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством.

2. Фінансування закладів, установ і організацій системи освіти здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

3. Державні та комунальні заклади освіти мають право надавати платні освітні та інші послуги, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України. Засновники відповідних закладів освіти мають право затверджувати переліки платних освітніх та інших послуг, що не увійшли до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України.

4. Держава створює умови для забезпечення фінансування здобуття особами освіти в обсязі, необхідному для досягнення результатів навчання, передбачених стандартами освіти, та виконання закладами освіти державної та комунальної форм власності ліцензійних умов.

5. Фінансування дошкільної та позашкільної освіти здійснюється за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів, а також за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством. Держава може сприяти розвитку дошкільної та позашкільної освіти шляхом надання відповідних освітніх субвенцій.

6. Фінансування здобуття повної загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, у тому числі шляхом надання освітніх субвенцій місцевим бюджетам, коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Порядок розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами визначається згідно з формулою, в основі якої лежить кількість здобувачів освіти, які навчаються на відповідній території, з урахуванням таких факторів:

- рівень освіти;
- категорія території, на якій розташований заклад освіти;
- наявність здобувачів освіти з особливими освітніми потребами;
- особливості навчання здобувачів освіти з національних меншин;
- необхідність підвезення здобувачів освіти до закладу освіти та у зворотньому напрямку;
- інших факторів.

7. Фінансування професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, в тому числі шляхом надання відповідних освітніх субвенцій, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством. Витрати, що покриваються за рахунок відповідних освітніх субвенцій, визначаються спеціальним законом.

8. Фінансування вищої і післядипломної освіти здійснюється за рахунок коштів державного, місцевого бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників в обсязі, визначеному законодавством, здійснюється за кошти державного та місцевих бюджетів.

Обсяг коштів, що додатково виділяються з державного бюджету на підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників державних закладів освіти, не може бути меншим 2 відсотків фонду заробітної плати цих працівників.

Обсяг коштів, що додатково виділяються на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, заробітна плата яких виплачується за рахунок освітньої субвенції, не може бути меншим 2 відсотків відповідної освітньої субвенції, з яких 1 відсоток виділяється з державного бюджету і 1 відсоток - з бюджетів Автономної Республіки Крим, області, міста Києва чи Севастополя. Обсяг коштів, що додатково виділяються з місцевих бюджетів на підвищення кваліфікації інших педагогічних і науково-педагогічних працівників комунальних закладів освіти, не може бути меншим 2 відсотків фонду заробітної плати цих працівників.

9. Держава здійснює фінансування освіти осіб з особливими освітніми потребами за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів шляхом передачі визначеного для таких осіб обсягу коштів закладу освіти, який обрала особа з особливими освітніми потребами та її батьки.

10. Держава здійснює фінансування здобуття особою загальної середньої освіти у приватному або корпоративному закладі освіти, що має ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері

загальної середньої освіти, за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів шляхом передачі такому закладу освіти цільового обсягу коштів у розмірі фінансового нормативу (з урахуванням відповідних коригуючих коефіцієнтів) бюджетної забезпеченості одного учня, який здобуває повну загальну середню освіту, та в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

11. Особливості фінансування освіти різних рівнів визначаються спеціальними законами.

12. Заклади освіти мають право отримувати фінансування різних видів та з різних джерел, не заборонених законодавством. Державні і комунальні заклади освіти мають право розміщувати власні надходження на поточних рахунках, тимчасово вільні кошти - на депозитах у банках державного сектору, а також самостійно розпоряджатися надходженнями від зазначених коштів з метою провадження діяльності, передбаченої установчими документами.

Фінансово-господарська діяльність закладів освіти та установ, організацій, підприємств системи освіти

1. Джерелами фінансування суб'єктів освітньої діяльності відповідно до законодавства можуть бути:

державний бюджет;

місцеві бюджети;

плата за надання освітніх та інших послуг відповідно до укладених договорів;

плата за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані на замовлення підприємств, установ, організацій, інших юридичних та фізичних осіб;

доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання;

гранти вітчизняних і міжнародних організацій;

дивіденди від цінних паперів, відсотки від депозитів і розміщення коштів спеціального фонду на поточних рахунках банків державного сектору;

добровільні внески у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержаних від підприємств, установ, організацій, фізичних осіб;

інші джерела, не заборонені законодавством.

2. Суб'єкти освітньої діяльності не можуть фінансуватися за рахунок коштів:

фізичної особи, яка є громадянином (підданим) держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором або державою-окупантом;

юридичної особи з іноземними інвестиціями держави-агресора або держави-окупанта, або зареєстрованої на території держави-агресора або держави-окупанта, або кінцевий бенефіціарний власник (контролер) якої є резидентом держави-агресора або держави-окупанта.

3. Фінансування освітньої діяльності з державного бюджету може здійснюватися шляхом надання освітніх субвенцій, які відповідно до Бюджетного кодексу України та закону про Державний бюджет України на відповідний рік можуть спрямовуватися на:

здобуття повної загальної середньої освіти;

здобуття професійної (професійно-технічної) освіти;

здобуття освіти на інших рівнях освіти;

здобуття спеціалізованої освіти;

здобуття позашкільної освіти;

здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами;

підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

інші цілі.

4. Фінансування у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку додаткових психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових послуг, а також придбання допоміжних засобів для навчання, визначених індивідуальною програмою розвитку особи з особливими освітніми потребами, здійснюється за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, коштів місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством.

5. Плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації здобувачів освіти, за надання додаткових освітніх послуг встановлюється суб'єктом освітньої діяльності у гривні. Для здобувачів освіти - нерезидентів України плата може встановлюватися в іноземній валюті.

6. Розмір та умови оплати за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, за надання додаткових освітніх послуг встановлюються договором.

Плата може вноситися за весь строк навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, надання додаткових освітніх послуг повністю одноразово або частинами - щомісяця, щосеместру, щороку.

Заклад освіти має право змінювати плату за навчання (в частині залишку несплаченої суми) у порядку, передбаченому договором, не більше одного разу на рік і не більш як на офіційно визначений рівень інфляції за попередній календарний рік.

Договір укладається між закладом освіти і здобувачем освіти (його законними представниками) та/або юридичною чи фізичною особою, яка здійснює оплату.

Інші питання оплати навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, додаткових освітніх послуг у закладах освіти регулюються законодавством.

7. Бюджетні асигнування на освіту, включаючи кошти освітніх субвенцій, позабюджетні кошти та кошти, отримані закладом освіти як плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, за надання додаткових освітніх послуг, не можуть бути вилучені в дохід держави або місцевих бюджетів. Зазначені кошти спрямовуються на діяльність, визначену установчими документами закладу освіти.

8. Кошти, матеріальні та нематеріальні активи, що надходять закладам і установам освіти та науки у вигляді безповоротної фінансової допомоги, інших надходжень, добровільних пожертвувань юридичних і фізичних осіб, у тому числі нерезидентів, для провадження освітньої, наукової, оздоровчої, спортивної, культурної діяльності, не вважаються прибутком.

9. У разі одержання коштів з інших джерел бюджетні та галузеві асигнування закладів освіти, підприємств, установ, організацій системи освіти не зменшуються.

10. Заклади освіти самостійно розпоряджаються надходженнями від провадження господарської та іншої діяльності, передбаченої їхніми установчими документами.

Майно закладів освіти та установ, організацій, підприємств системи освіти

1. До майна закладів освіти та установ, організацій, підприємств системи освіти належать: нерухоме та рухоме майно, включаючи будівлі, споруди, земельні ділянки, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло тощо;

майнові права, включаючи майнові права інтелектуальної власності на об'єкти права інтелектуальної власності, зокрема інформаційні системи, об'єкти авторського права та/або суміжних прав;

інші активи, передбачені законодавством.

Майно закладів освіти та установ, організацій, підприємств системи освіти належить їм на правах, визначених законодавством.

2. Порядок, умови та форми набуття закладами освіти прав на землю визначаються Земельним кодексом України.

3. Основні фонди, оборотні кошти та інше майно державних і комунальних закладів освіти не підлягають вилученню, крім випадків, встановлених законом.

4. Об'єкти та майно державних і комунальних закладів освіти не підлягають приватизації чи використанню для провадження видів діяльності, не передбачених спеціальними законами, крім надання в оренду з метою надання послуг, які не можуть бути забезпечені безпосередньо закладами освіти, пов'язаних із забезпеченням освітнього процесу або обслуговуванням учасників освітнього процесу, з урахуванням визначення уповноваженим органом управління можливості користування державним або комунальним нерухомим майном відповідно до законодавства.

5. Кошти, отримані від використання вивільнених приміщень ліквідованих державних та комунальних закладів освіти, використовуються виключно на освітні потреби.

Заклади освіти всіх форм власності, зареєстровані у встановленому законом порядку, мають рівні умови користування нерухомим майном державної або комунальної власності, що передається в оренду.

Усі кошти, отримані від оренди нерухомого майна державного чи комунального закладу освіти, використовуються виключно на потреби цього закладу освіти.

6. Майно закладів освіти, яке не використовується для провадження видів діяльності, передбачених спеціальними законами, може бути вкладом у спільну діяльність або використане відповідно до статті 81 цього Закону.

Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки

1. Правові засади державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки визначені Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України "Про державно-приватне партнерство", цим Законом, іншими законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

2. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки здійснюється на основі договорів між органами державної влади та приватними партнерами, які укладаються у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

3. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки може передбачати: спільне фінансування закладів освіти, а також юридичних і фізичних осіб, які провадять освітню діяльність;

утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз практичної підготовки;
утворення та/або спільне фінансування і експлуатацію інноваційних підприємств (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) на базі існуючих закладів освіти;
розроблення і розвиток сучасних технологій освіти, навчання;
професійно-практичну підготовку;
запровадження спільних програм фінансування підготовки фахівців тощо;
здійснення заходів щодо соціального захисту та поліпшення житлових умов працівників системи освіти та здобувачів освіти.

4. Фінансування державно-приватного партнерства у сфері освіти може здійснюватися за рахунок:

фінансових ресурсів приватного партнера;
фінансових ресурсів, запозичених в установленому порядку;
коштів державного та місцевих бюджетів;
інших джерел, не заборонених законодавством.

5. Державно-приватне партнерство щодо об'єктів державної та комунальної власності здійснюється без зміни цільового призначення та форми власності цих об'єктів.

6. Передача приватним партнерам в оренду, в концесію, в оперативне управління тощо рухомого та/або нерухомого державного та/або комунального майна, у тому числі земельних ділянок, забороняється.

Рухоме та/або нерухоме державне та/або комунальне майно, у тому числі земельні ділянки, передані приватному партнерові в управління, не може бути предметом застави, стягнення, джерелом погашення боргу, і щодо такого майна не можуть вчинятися будь-які дії, наслідком яких може бути припинення державної чи комунальної власності на відповідні об'єкти.

Самостійні заняття.

Концептуальні засади фінансового менеджменту.

Фінансова система закладу освіти.

Форми та методи ефективного управління фінансами в освітній організації.

Залучення інвестицій, як один із напрямів ефективного фінансового менеджменту в освітніх організаціях.

Тема 12. Підвищення ефективності контрольно-аналітичної діяльності закладів та установ освіти.

На підставі теоретичного аналізу наукових джерел нами запропонована структура моніторингу результативності навчального процесу приватних вищих навчальних закладів. Для запровадження даної структури в систему педагогічного менеджменту необхідно описати відповідні технології та інструментарій.

Нами проаналізовано різні тлумачення терміну „технологія. Технологія - слово грецького походження, що в оригінальному перекладі означає „знання про майстерність. Майстерність має інтуїтивний характер, а технологія ґрунтується на закономірностях наукових знань. Закономірності системних знань є системними і створюють уявлення про цілісність дій щодо вироблення певного продукту. Словник С. Ожегова тлумачить термін технологія як сукупність процесів у певній галузі виробництва, а також науковий опис способів виробництва. Технологія (від грец.: *Techne* ? мистецтво, майстерність, вміння; *logos* ? слово, вчення) ? сукупність методів, які здійснюються в будь-якому процесі.

Останнім часом багато авторів розглядають питання створення і використання технологій у соціальній сфері, у тому числі й в освіті. За характеристикою японського вченого-педагога Т. Сакамото, технологія в освіті є впровадженням в педагогіку системного способу мислення, який можна інакше назвати „систематизацією освіти.”

Будь-яка технологія так чи інше спрямована на реалізацію наукових ідей, положень, теорій у практиці. Відтак, можна зробити висновок, що технологія ? це сукупність правил, відповідних прийомів і способів впливу на розвиток наукових ідей та їх реалізації на практиці.

Філософські аспекти технології в освіті ґрунтовно розглянуті С. Клепком, який зазначає, що технологія - складова частина еволюції людства, яка бере свій початок з найдавніших цивілізацій. Вчений наголошує, що суспільство технологічно має бути підготовлене до активної взаємодії з практично безмежним і якісно багатоманітним інформаційним середовищем. Технологія має чітко визначені алгоритмізовані дії та забезпечує отримання запланованого результату.

Технологічні аспекти системи освіти розглянуті у науковій праці В. Ідіатуліна. Автором проведено ґрунтовний аналіз наукової літератури з цієї тематики та зроблено висновок, що кожна технологія в освіті є набором процедур, які забезпечують здійснення професійної діяльності педагога та гарантують отримання запланованого результату. Технологія має орієнтуватися на: включення в єдиний освітній простір; адекватність педагогічній системі, універсальність відповідно до предметних систем.

Проявлення технології відбувається через оптимізацію навчального процесу, яка забезпечується технологізацією професійної діяльності педагога, нормуванням навчального процесу, встановленням динамічної рівноваги з оточуючим середовищем.

Технологічність в освіті визначається моделюванням навчального процесу через його параметризацію, цілепокладання, діагностику, структурування навчального матеріалу і корекцію отриманих результатів.

Дослідник М. Черняков, розглядаючи міжнародні освітні системи, констатує, що в даний час у розвинутих країнах освітні системи мають три етапи технологічного процесу:

Teaching - пред'явлення початкових знань;

Learning - засвоєння знань;

Testing or controlling - перевірка знань.

Тобто, на сьогодні у провідних вищих навчальних закладах технологічність процесу віддзеркалюється через виміри на „вході, організацію та забезпечення умов протікання навчального процесу (діяльність викладача, студента, орієнтація на ринок ? замовника випускника ЗВО тощо) та виміри на „виході. Основним системоутворюючим фактором забезпечення якості та основою технологізації є розробка стандартів діяльності навчального закладу.

Таким чином, орієнтуючись на вищевикладене, можна зазначити, що технологія моніторингу результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту приватних ЗВО - це системна діяльність із відповідним організаційним супроводом, представлена у формі технології проведення моніторингу та програми корекційних заходів результативності навчального процесу, які дають змогу уявити процесуальну характеристику діяльності навчального закладу та поетапного досягнення гарантованого результату (отримання конкурентоспроможного випускника).

Технологія проведення моніторингу результативності навчального процесу в системі менеджменту освіти.

Моніторинг результативності навчального процесу тісно пов'язаний з виявленням і регулюванням впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх факторів самої педагогічної системи. Він складається з прогнозуючих, контролюючих, діагностуючих та регулюючих заходів, що обумовлені цілепокладанням процесу навчання із передбаченням динаміки поетапного формування конкурентоспроможного випускника на основі поточного коригування стану функціонування та розвитку навчального закладу. І тому, першим структурним компонентом є цілепокладання, параметризація та моделювання навчального процесу у ЗВО.

Цілепокладання, Великий український тлумачний словник трактує як смислоутворюючий зміст практики, що полягає у формулюванні мети як суб'єктивно-ідеального образу бажаного (цілеформування) і втіленні її в об'єктивно-реальному результаті діяльності (цілереалізації). Це вказує на те, що цілепокладання є утворюючим фактором при функціонуванні будь-якої системи, у тому числі й приватних ЗВО.

За Ю. Конаржевським цілепокладання здійснюється за такими алгоритмічними приписами: аналіз ситуації => урахування відповідної нормативної документації => встановлення на цій основі потреб та інтересів, які необхідно задовольнити => виявлення для цього ресурсів, сил, можливостей => вибір потреб та інтересів, задоволення яких при зазначеному витрачанні сил і засобів дасть найбільшу ефективність => формулювання мети. Детальний аналіз алгоритму дає підставу стверджувати, що для формулювання мети (цілепокладання) проводиться ґрунтовна робота з питань вивчення як нормативних вимог до результативності діяльності навчального закладу, так й визначення очікувань учасників навчального процесу (певні маркетингові дослідження). Тільки після узгодження унормованих вимог та інтересів учасників навчального процесу відбувається формулювання певних цільових настанов, що дає змогу сформулювати параметральну основу моделювання навчального процесу.

Другою складовою виступає процедура побудови стандартів функціонування й розвитку закладу: умови, процес, результат. Для реалізації даної складової використовується певний інструментарій, який отримується в результаті факторно-критеріального моделювання, ? унормовані моделі діяльності (як норма-зразок, або певні стандарти). Розробка зазначених моделей здійснюється на основі кваліметричного підходу. Кваліметрія? наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів ? предметів або процесів.

Таким чином, інструментарієм моніторингу виступає вже відомий і прийнятий у системі адаптивного управління (автор Г. Єльнікова) кваліметричний підхід. Як стверджує Л. Ішкова, це обумовлено тим, що оцінювання в соціально-педагогічних системах виступає засобом реалізації закону їх збереження, оскільки створення інформаційного супроводу управління полягає в безперервному зіставленні поточних показників цільових параметрів узгоджених з нормативними. Відхилення виступають як сигнал для управлінських впливів, які повертають систему в бажаний стан. У штучно створених соціальних системах (наприклад, Приватних ЗВО) нормативні показники цільових параметрів устанавлюються свідомо на основі теоретичних та емпіричних досліджень. Тому якість визначення стану, а отже і якість управління соціально-педагогічними системами, залежить від якості визначення цих показників (стандартів, моделей діяльності).

Ґрунтовно кваліметричний підхід у педагогічних дослідженнях було описано в наукових працях В. Черепанова. За його визначенням, кваліметрія ? це наукова дисципліна, яка вивчає методологію та проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів - предметів, явищ або процесів. Подальший розвиток цього напрямку здійснено у наукових дослідженнях О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Олійника та ін. Вчені описали технологію використання кваліметрії, яка дає можливість вимірювати стан об'єкта у будь-який час. Зазначена технологія працює на основі комплексної оцінки стану об'єкта, яка здійснюється у два етапи: перший - оцінка простих властивостей об'єкта, другий - оцінка складних. При виконанні кожного етапу необхідно провести низку операцій, які ґрунтуються на принципах кваліметричного підходу до вивчення стану об'єкта. Взагалі мета вимірювання полягає в одержанні інформації не про самі об'єкти, а про їх відмінні ознаки чи властивості.

Спираючись на роботи науковців, визначається алгоритм створення кваліметричних моделей діяльності, який містить такі етапи: визначення факторів (напрямів) діяльності через декомпозицію її загальних цілей; визначення критеріїв (складових) діяльності через декомпозивання напрямів діяльності; визначення вагомості кожного фактору (напрямку) та критерію (вимоги) діяльності методом експертної оцінки; визначення стандарту моделі діяльності з наступним унормуванням.

Наслідком реалізації кожного етапу є створення кваліметричних моделей діяльності всіх структурних підрозділів навчального закладу, які є елементами моніторингу результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту приватних ЗВО. Тобто, модель моніторингу результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту приватних ЗВО містить комплекс субмоделей діяльності, які в сукупності визначають результативність роботи всього навчального закладу.

Перші спроби теоретичного обґрунтування кваліметричного підходу в реалізації наскрізних цілей освітньої системи були зроблені доктором економічних наук, професором Г. Дмитренком та продовжені у роботах наукової школи доктора педагогічних наук, професора Г. Єльнікової.

Дослідниця Г. Єльнікова описує механізм розробки таких моделей на основі формули діяльності, формалізованою В. Беспальком, за науковими дослідженнями В. Давидова й Д. Ельконіна. Механізм розробки такий. Визначаються фактори впливу на конкретну діяльність

(студента, викладача, завідувача кафедри, декана/ директора, тощо). Для кожного фактора виокремлюються змістові критерії. Потім обчислюються вагомості факторів і критеріїв за методом Дельфі. Все отримане зводиться у спеціальну таблицю, яка закінчується графою, де зазначається коефіцієнт проявлення критеріїв. Цей коефіцієнт є бальною оцінкою у частках одиниці. Він може обчислюватися за допомогою загально визнаних психологічних, педагогічних, соціометричних тестів і методик на основі кваліметричного підходу (результат переводиться у частки одиниці). Обчислення може здійснюватися і як індексна оцінка (частка від загальної кількості вимог, що визначені й затверджені колегіально). Кваліметрична модель (норма-зразок, еталон, стандарт), що розробляється для відстеження стану результативності, задає основні унормовані орієнтири діяльності об'єктів у вигляді параметрів, факторів і критеріїв. За висловлюванням, автора, нормативна модель (стандарт, еталон, або норма-зразок) ? це модельне представлення ідеалу об'єкту, де зібрані всі унормовані вимоги до його цілей, завдань, структури, діяльності, продукту цієї діяльності тощо. Іншими словами - це формалізована модель бажаного результату.

Кваліметричні моделі діяльності використовуються за допомогою комп'ютерної підтримки, яка зазвичай розробляється в табличному редакторі Excel, що значно полегшує обчислення та порівняння.

Перш, ніж розпочати розробку, необхідно чітко визначити, чію саме діяльність ми будемо вимірювати й відстежувати. Вважаємо, що необхідно розробити субмоделі діяльності всіх учасників навчального процесу та керівників факультетів/інститутів, які безпосередньо планують й організовують навчальний процес у ЗВО. Субмоделі включатимуть фактори, що відповідають напрямам діяльності, та критерії, до яких спеціально визначаються показники (індикатори). Нижче подається комплекс зазначених субмоделей.

Комплекс субмоделей діяльності для відстеження результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту ЗВО.

Отже, здійснення моніторингу результативності навчального процесу ЗВО потребувало розробки відповідного інструментарію у вигляді комплексу субмоделей діяльності. Це субмоделі діяльності декана, кафедри та завідувача кафедри, науково-педагогічного працівника, студента приватного ЗВО. Ключовою ми вважаємо субмодель результативності навчального процесу ЗВО, а результуючою кваліметричну матрицю визначення рівня педагогічного менеджменту приватних ЗВО.

Розробка субмоделі результативності навчального процесу приватних ЗВО була детально описана вище.

Розглянемо інші субмоделі. Так, виділення факторів субмоделі діяльності завідувача кафедри здійснювалося на основі вимог до особистих якостей керівника та вимог до організації та здійснення діяльності кафедри, а саме:

- особисті якості;
- планування навчального навантаження викладачів та роботи кафедри;
- координація навчально-методичної роботи викладачів кафедри;
- організація науково-дослідної роботи кафедри;
- результати керівництва кафедрою.

До кожного фактору були підібрані критерії як вимоги до здійснення діяльності в його межах. Для вимірювання діяльності за певними критеріями мають підбиратися або психологічні тести, або складатися анкети, опитувальники, або використовуватися перелік відповідних вимог, який унормовується на рівні закладу.

Кваліметрична субмодель діяльності кафедри розроблена на основі Закону України „Про вищу освіту та „Положення про кафедру вищого навчального закладу.

- Вона складається із семи напрямів діяльності кафедри (умовно факторів):
- організаційно-педагогічні умови діяльності кафедри;
- навчальна та методична робота;
- результати навчальної та методичної роботи;
- науково-дослідна діяльність;
- видавнича діяльність;
- кадрове забезпечення;
- соціальна активність кафедри.

Кожний фактор конкретизовано, виділено критерії його прояву, за якими проводиться й оцінювання діяльності. Ми виходимо з того, що для забезпечення успішності в досягненні результатів необхідно створити спеціальні умови. Ці умови характеризують можливості певної управлінської структури. Отже, фактором, який характеризує діяльність та її результат, є створення умов для її здійснення. Вимоги до цієї діяльності, які встановлюються у факторах, ми визначили як їх критерії. У кожному випадку це специфічні, свої критерії, хоча вони і поєднуються загальною структурою діяльності кафедри.

Навчальна та методична робота кафедри містить вимоги, які розробляються колегіально та унормовуються на рівні факультету/інституту. У нашому випадку це розробка науково-методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін, рівень проведення занять, проведення консультацій, взаємовідвідування занять та зв'язок з іншими кафедрами.

Вимоги до результатів навчальної та методичної роботи кафедри устанавлюються керівництвом факультету/інституту та визначаються, наприклад, забезпеченістю дисциплін навчально-методичними комплексами, впровадженням нових форм і методів навчання, рейтингом якості навчання по дисциплінах тощо.

Науково-дослідна робота кафедри детермінується вимогами ліцензування та акредитації спеціальностей ЗВО та вимогами до діяльності кафедр із боку адміністрації факультету/інституту та ЗВО в цілому. Цей фактор проявляється через наявність загальної наукової теми кафедри, залучення студентів до наукової роботи наявність експериментальних майданчиків, ін.

Вимоги до видавничої діяльності кафедри устанавлюються адміністрацією з урахуванням державних вимог ліцензування та акредитації. Це може бути підготовка та видання наукових статей із наукової теми кафедри, монографій, науково-методичних посібників, наукового звіту тощо.

Кадрове забезпечення регламентується положеннями про ЗВО, кафедру та вимогами статусу вищого навчального закладу. Цей фактор може проявлятися через рівень кадрового забезпечення навчальної діяльності, рівень компетентності та особистісного росту професорсько-викладацького складу, рейтинг професорсько-викладацького складу кафедри серед інших кафедр тощо.

Вимоги до соціальної активності кафедри визначаються колегіально і можуть виявлятися в участі кафедри:

- у міжнародних, всеукраїнських наукових проектах;

- у виставках та конкурсах, громадському житті факультету/інституту, ЗВО, ін.

Субмодель діяльності науково-педагогічного працівника (викладача) розкриває його особисті якості та складові науково-педагогічної діяльності, передбаченої індивідуальним планом викладача і містить такі фактори:

- особисті якості;

- організаційна робота;

- навчальна робота (навчальне навантаження);

- навчально-методична робота;

- наукова робота;

- результат роботи викладача.

Зазначені складові умовно прийняті за фактори як чинники, що мають вплив на якість роботи викладача. Критерії, як і у вищезазначених субмоделях, відбивають вимоги до діяльності викладача за певними напрямками, які унормовані на рівні навчального закладу або його структурного підрозділу (факультету, інституту тощо).

Так, до інтегральних особистих якостей ми віднесли людяність, професіоналізм, відповідальність, організованість, об'єктивність.

Обов'язковими вимогами до організаційної роботи є своєчасність та якість складання індивідуального плану, участь у засіданнях кафедри. Залежно від додаткових завдань кожного викладача, можуть з'являтися додаткові вимоги, які зазначаються в індивідуальному плані.

Навчальна робота вимагає якісного виконання навчального навантаження, використання інновацій та новітніх технологій, у т.ч. дистанційного навчання, своєчасність заповнення навчальної документації, наявності пропозиції додаткових спецкурсів для вибору студентами тощо.

Вимогами до навчально-методичної роботи є дидактичне забезпечення викладацької діяльності, системне забезпечення навчально-методичними матеріалами дисциплін, які викладає викладач, взв'язок з відвідуванням занять із метою обміну досвідом тощо.

Наукова робота регламентується вимогами наявності публікацій із наукової теми кафедри, керівництвом науковою роботою студентів, наявністю спільних публікацій, здійсненням експериментальної роботи з впровадження результатів наукової діяльності.

Результати діяльності викладача мають проявлятися у підвищенні якості навчальної діяльності (успішність студентів) та у підвищенні власного рейтингу.

У субмоделі діяльності студента за фактори взято різні рівні умінь, які набуває студент в освітньому закладі:

- початкові уміння;
- базові уміння;
- спеціальні уміння;
- творчі уміння у використанні знань.

Такі чинники відповідають рівням засвоєння знань, на першому - студенти можуть пригадати термінологію, початкові поняття. За науковими твердженнями В. Симонова це рівень знань-знайомств. На цьому рівні студенти уміють спонтанно відтворити те, що вони бачили, повторити за викладачем.

На другому рівні студенти можуть дати визначення поняттям, чітко співвідносять поняття з відповідними термінами. Це рівень знань-репродукцій. Тут студенти усвідомлено відтворюють дії, які складають базу для фундаментальної та фахової підготовки.

На третьому рівні студенти спроможні встановлювати логічні зв'язки між базовими знаннями-уміннями, створювати комплексні і системні конструкти при вирішенні конкретних завдань навчальних предметів фундаментальної та фахової підготовки. Це конструктивні знання-уміння.

Творчі уміння мають прояв у ході використання базових і спеціальних умінь для створення нових конструктів і потребують переносу умінь із знайомих ситуацій. Це креативні уміння, які свідчать про досконале опанування навчальних дисциплін фундаментальної та фахової підготовки.

За критерії взято прояв цих умінь із дисциплін фундаментальної або фахової підготовки.

Вимірниками мають слугувати дидактичні засоби рубіжного контролю із фундаментальних та фахових дисциплін з урахуванням рівнів навчальних успіхів студентів. Результати цього контролю становлять коефіцієнти відповідності щодо критеріїв фундаментальної або фахової підготовки студентів.

Субмодель діяльності декана/директора факультету/інституту розроблена на основі логічного аналізу складових цієї діяльності.

За фактори прийняті напрями роботи декана/директора:

організація роботи деканата (перспективне планування розвитку керованого підрозділу; планування, організація і контроль навчального процесу, матеріально-технічна база та кадрове забезпечення роботи підрозділу);

робота з кафедрами (кадрове та матеріально-технічне забезпечення роботи кафедр; контроль якості навчально-виховного процесу; сприяння науковій роботі кафедр; аналіз набору студентів та розподілу випускників на випускаючих кафедрах);

робота зі студентами (відстеження динаміки навчальних успіхів; координація органів студентського самоврядування; працевлаштування і зв'язок із випускниками);

науково-методична робота (планування, організація та аналіз науково-методичної роботи; аналіз науково-методичного забезпечення навчальних дисциплін). За критерії ми брали інтегровані показники зазначених напрямів роботи факультету/інституту.

Для визначення рівня педагогічного менеджменту в межах всього навчального закладу розроблена спеціальна кваліметрична матриця, яка має такі графи:

- об'єкти педагогічного менеджменту;
- пріоритетність діяльності кожного об'єкта для навчального закладу (вагомість);
- узагальнені наслідки діяльності кожного об'єкта;
- пріоритетність цих наслідків (вагомість);
- коефіцієнт відповідності для кожного об'єкта;
- значення коефіцієнта відповідності (загальна оцінка в межах одиниці);
- часткова оцінка діяльності кожного об'єкта в межах одиниці;
- рівень педагогічного менеджменту кожного об'єкта та навчального закладу в цілому (в межах одиниці).

Об'єктами педагогічного менеджменту навчального закладу є результативність навчального процесу, рівень діяльності всіх його учасників: завідувачів кафедр, випускаючих кафедр в цілому, науково-педагогічних працівників, студентів, деканів/директорів факультетів/інститутів. Узагальнюючими наслідками є результуючі показники діяльності кожного зазначеного об'єкта. Значення коефіцієнта відповідності складає значення результуючого показника. Сума часткових оцінок об'єктів визначає рівень педагогічного менеджменту навчального закладу в цілому.

Для якісної реалізації технології моніторингу та з метою координування і спрямування розвитку Приватних ЗВО на запланований результат необхідно мати інформацію про стан діяльності всіх його компонентів.

За допомогою розроблених субмоделей діяльності визначаються відповідні результуючі показники. На підставі отриманих даних робляться висновки та приймаються управлінські рішення щодо приведення стану навчального процесу до бажаного. Проведення аналізу за допомогою таких таблиць дає змогу здійснювати поточне відстеження та вчасне коригування процесу для забезпечення бажаного стану його розвитку.

На основі аналізу проміжних результатів моніторингу розробляється програма корекційних заходів. Корекцію проводять усі суб'єкти навчального процесу, які одночасно є і суб'єктами регулювання. Це свідчить про наявність рефлексивного розвитку всіх учасників навчального процесу.

Таким чином, застосування моніторингу сприяє позитивному розвитку результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту приватних ЗВО шляхом переведу її на новий рівень якості та упорядкованості.

Змістом моніторингу результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту приватних ЗВО є відстеження результативності діяльності всіх його складових. Характер взаємозв'язків елементів моніторингу ґрунтується на збалансованості інтересів учасників його проведення шляхом узгодження та спрямування дій, урахування зворотних зв'язків, взаємокоординації та співробітництва.

Самостійні заняття

1. Описати зміст управлінських функцій керівника в соціальних системах (освітніх).
2. Виділити особливості формування критеріїв результативності навчального процесу.
3. Визначити суть кваліметричного підходу до оцінювання якості освітніх послуг.
4. Описати технологію проведення моніторингу результативності навчального процесу в загальноосвітньому (вищому) навчальному закладі.

13. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

Міжнародне співробітництво у системі освіти

1. Заклади освіти, наукові, науково-виробничі установи системи освіти, органи державного управління освітою мають право укладати договори про співробітництво, встановлювати прямі зв'язки із закладами освіти, підприємствами, установами, організаціями, науковими установами системи освіти іноземних країн, міжнародними підприємствами, установами, організаціями, фондами тощо.

2. Заклади освіти та наукові, науково-виробничі установи системи освіти, органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають право провадити зовнішньоекономічну діяльність відповідно до законодавства на основі договорів, укладених ними з іноземними юридичними, фізичними особами, мати власний валютний рахунок, провадити спільну діяльність, у тому числі шляхом створення спільних підприємств (установ).

3. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки проводить роботу, пов'язану із встановленням еквівалентності атестатів і дипломів, міжнародним визнанням навчальних курсів, кваліфікацій, вчених звань і наукових ступенів, крім випадків, передбачених спеціальними законами.

4. Держава сприяє міжнародному співробітництву закладів освіти та органів управління освітою, виділяє їм відповідні валютні асигнування, звільняє від оподаткування, сплати мита і митного збору за навчальне, наукове та виробниче обладнання та приладдя, що надходять для них із-за кордону для навчальних і наукових цілей.

5. Валютні, матеріальні надходження від провадження зовнішньоекономічної діяльності використовуються закладами освіти, науковими, науково-виробничими установами системи освіти для забезпечення власної діяльності, визначеної установчими документами згідно із законодавством.

6. Заклади освіти, педагогічні, науково-педагогічні та наукові працівники, здобувачі освіти можуть брати участь у реалізації міжнародних проектів і програм.

7. Держава сприяє міжнародному співробітництву у сфері освіти шляхом:

здійснення заходів щодо розвитку та зміцнення міжнародного співробітництва;

створення належних правових та фінансово-економічних умов для міжнародного співробітництва, зокрема, встановлення відповідних бюджетних призначень у державному бюджеті та фінансування внесків за членство в міжнародних організаціях, відрядження за кордон учасників міжнародних проектів і програм відповідно до умов договорів;

сприяння залученню коштів міжнародних фондів, установ, громадських організацій тощо для виконання наукових, освітніх та інших програм і проектів;

популяризації та координації діяльності, пов'язаної з міжнародним співробітництвом, створення відповідних інформаційних центрів, у тому числі за кордоном;

надання консультативної підтримки з питань міжнародного співробітництва у сфері освіти і науки;

здійснення іншої діяльності відповідно до законодавства.

8. Держава здійснює заходи з популяризації та вивчення української мови та культури за кордоном, у тому числі шляхом направлення педагогічних (науково-педагогічних) працівників для викладання в закладах освіти за кордоном української мови, літератури, культури, історії, географії тощо відповідно до міжнародних угод.

Порядок направлення педагогічних (науково-педагогічних) працівників для викладання в закладах освіти за кордоном, а також умови оплати їхньої праці затверджує Кабінет Міністрів України. За такими працівниками зберігається основне місце роботи, а період такої роботи зараховується до їхнього стажу роботи.

Участь у міжнародних дослідженнях якості освіти

1. Держава з метою незалежного оцінювання якості освіти забезпечує участь у міжнародних порівняльних дослідженнях якості освіти.

2. Рішення про участь у міжнародних порівняльних дослідженнях якості освіти приймає Кабінет Міністрів України в межах відповідних бюджетних призначень.

3. Результати міжнародних порівняльних досліджень якості освіти обов'язково оприлюднюються та враховуються органами державної влади під час формування державної політики у сфері освіти.

Міжнародна академічна мобільність

1. Держава створює умови для:

реалізації права учасників освітнього процесу на міжнародну академічну мобільність;

розроблення спільних освітніх і наукових програм з іноземними закладами освіти, науковими установами, організаціями;

залучення іноземців до навчання та викладання в закладах освіти України.

2. Держава сприяє участі у програмах двостороннього та багатостороннього міжнародного обміну здобувачів освіти, педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників.

Розділ 2. Системне управління закладами освіти.

1. Методологія управління закладом освіти.

Методологія являє собою специфічну систему діяльності, яка включає в себе принципи, категорії, теорії, парадигми і методи, що мають специфічне цільове призначення, пов'язане з реалізацією діяльності – це вчення про організацію діяльності. Методологія - галузь культури, що забезпечує використання рефлексії в мисленні, діяльності та комунікаціях, які можуть бути розділені на аналітичну, консультаційну, інноваційну, управлінську та педагогічну, гранично абстрактною системою мовних засобів діяльнісного підходу. Методологію орієнтовано на побудову нового предметного простору, де виникають нові поняття і конструкти, ведеться пошук потрібних або розробка нових інструментів, створення перших зразків нового предмета. При цьому важлива роль відводиться поліпредметному дослідженню методологічних і технологічних процесів.

У розвитку теорії управління, розкриваються наукові підходи, предмет і методи науки управління освітнім закладом. Ці проблеми ґрунтовно розглядалися в наукових працях Б. Андрушківа, О. Виханського, М. Вебера, Л. Даниленко, Т. Давиденко, А. Димитрієва, П. Друкера, Г. Єльникової, Л. Карамушки, О. Кузьміна, В. Лазарева, В. Маслова, М. Мескона, З. Онишківа, Г. Осовської, І. Охріменко, Ф. Тейлора, Ф. Хміль та інших.

Сучасний керівник, в процесі дослідження деякого об'єкту або процесу в ситуації, що виникла, повинен знати, що робити, як визначити мету і реалізувати її. Управлінцю потрібні знання не стільки як безпосередня основа для діяльності, скільки як засіб, що використовується в мисленні для побудови плану подальших дій. Складність і суперечливість існуючих систем управління призводить до виникнення неповторних ситуацій, в яких знання, як інструмент вирішення проблеми отримане в інших, навіть дуже близьких, ситуаціях, може виявитися зайвим. Він повинен зрозуміти конкретну ситуацію і в процесі пошуку не пригадувати, яким чином було вирішено цю проблему іншими керівниками, а знайти власне адекватне рішення та реалізувати його на практиці. Необхідність пошуку ефективного рішення, побудова нового плану дії вимагає заперечення наявного знання і створення іншого.

Дослідження процесу управління та ситуації, що виникла дає необхідне підґрунтя для перевірки можливості застосування наявного знання. Таким чином, основною схемою роботи керівника є не знання, що обумовлюють дію, а мислення, що обумовлює діяльність. Це означає, що його діяльність передбачає не тільки набір визначених дій, але і визначення мети, пошук складу завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети, вибір методів і засобів, які забезпечують вирішення цих завдань, і лише після того - застосування цих засобів і методів до об'єкта, тобто вчинення цих дій. Зрозуміло, що не всі процеси управління і не всі ситуації є унікальними. В практиці управління, можна виділити типові процеси і типові ситуації, для яких можуть бути рекомендовані стійкий і продуктивний набір дій управлінця. В ситуаціях, що не є типовими, знання про необхідні дії управлінця мають будуватися знову. Для цього управлінцю необхідна методологія, яка озброїть його мислення засобами, які забезпечують: - отримання нових знань за допомогою мислення, комунікації і т. д.; - синтез нового знання, отриманого в межах різних наукових предметів; - використання знання для пояснення феноменів, що спостерігаються (процесів, явищ) і прогнозу виникнення нових феноменів; - здійснення проектування майбутніх феноменів, програмування і вибудовування схем дій в межах цих феноменів.

Основне завдання методології - це накопичення і передача соціального досвіду за допомогою спеціальної формалізації принципів і приписів, прийомів і операцій, які містяться в самій діяльності.

Предметом методології є організація діяльності (цілеспрямованої активності людини). Організація – це внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш-менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлена його будовою; сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, спільно реалізують деяку програму або мету і діють на основі певних процедур і правил. Організувати діяльність означає впорядкувати її в цілісну систему з чітко визначеними характеристиками, логічною структурою і процесом її здійснення - часовою структурою (виходячи з пари категорій діалектики «історичне (часове) і логічне»). Логічна структура методології включає в себе наступні компоненти: суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи управлінської діяльності, її результат. Зовнішніми по відношенню до цієї структури є такі характеристики діяльності: особливості, принципи, умови, норми. Методологія виконує такі функції: визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища; направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета; забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається; допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки; забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці; створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання. Розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретно наукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань. В руслі проблеми, що розглядається, можливо визначити, що методологія управління закладом освіти, це вчення про методи діяльності суб'єкта управління, що включає в себе: принципи, методи діяльності і знання, що відображає їх. Вона складається з

методології пізнання (гносеології), методології управлінської діяльності (праксеології) та методології оцінки (аксіометодології).

Об'єктом управління закладом освіти є елементи системи управління (предмет, явища), на які спрямовано управлінську діяльність. Предметом управління закладом освіти є процеси функціонування і розвитку закладу освіти, а також систем відносин управління, які об'єктивно виникають на різних рівнях суспільного та індивідуального буття.

2. Основні поняття системи управління закладом освіти, закономірності, поняття, функції та принципи управління закладами освіти.

Закономірності управління освітніми закладами випливають із законів суспільного розвитку та пов'язані з досягненням його цілей. Основою їх визначення є аналіз реальних суперечностей розвитку закладу освіти. Формування обґрунтованих рекомендацій щодо їх розв'язання є найважливішим завданням науки управління. Закономірності встановлюють загальні явища, суттєві та необхідні зв'язки між ними. Закономірності системно розкривають сутнісні характеристики управління, їх взаємозв'язок для підвищення якості та досягнення оптимального результату управлінського процесу.

1. Закономірності, які розкривають основу управлінської діяльності: – управління закладом освіти визначається закономірностями соціального управління; – загальні закономірності управління існують об'єктивно, незалежно від рівня управління і розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх і внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури; – на кожному рівні управління існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми й оточуючого середовища; – загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління; – ефективність управління забезпечується субординаційною і координаційною узгодженістю цілей усіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації; – ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня взаємовідповідності структур керуючої та керованої підсистем; – результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня свободи та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети.

2. Закономірності, що розкривають характеристику функціонування і розвитку управлінської підструктури: – розвиток системи управління характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології управління, залежно від характеру заданих параметрів і критеріїв результату зумовлюється перетвореннями в освіті та суспільстві або сам зумовлює ці перетворення; – порядок зв'язку між суб'єктами управління обумовлений характером завдання, формами і методами управління, класифікацією і можливостями виконавців; – збільшення свободи посилює процеси самоорганізації (через самоуправління), чим підвищує мотивацію виконавців; – якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату. Окрім того, слід загальний перелік закономірностей доповнити такими: – закономірність залежності компетентності керівництва і результатів управління; – закономірність оптимального співвідношення стратегічного та оперативно-регулятивного керівництва; – закономірність залежності ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу педагогів та учнів (Г. Єльнікова).

Існують і додаткові закономірності: – чим вищий рівень безперервності управлінського впливу, тим вагоміша ефективність результатів (Ю. Конаржевський); – чим повніше забезпечує керівник взаємодію закладу освіти, сім'ї, громадськості, тим ефективніше керівництво; – чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим вищі результати діяльності закладу освіти; – чим вищий рівень неперервності управлінського впливу, тим вища ефективність результатів управління; – чим стабільніший управлінський ритм, тим вища організованість управлінської системи та ефективніші результати; – чим повніше забезпечує керівник закладу освіти взаємодію змістовної, процесуальної та організаційної діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво та вищі результати діяльності колективу; – чим краще вміє керівник виконувати всі види управлінської діяльності, тим ефективніше управління та результати діяльності; – чим повніше в діяльності керівника взаємодіють єдиноначаліє та колегіальність, тим повніше збігаються результати керівництва з очікуваними; – чим ефективніша система прямих і зворотних зв'язків в управлінні, тим вищі результати управління освітнім закладом (Є. Коротяєв).

Пізнання закономірностей дозволяє здійснювати глибокий аналіз системи управління й об'єктивно оцінювати її стан. Закономірності надають можливість удосконалювати управління. Вони враховують фактор часу, розвитку зовнішнього середовища, стан керованого об'єкта, його вплив на систему управління, дозволяють виокремлювати об'єктивні та суб'єктивні фактори і встановлювати їх раціональне співвідношення, здійснювати системний науковий підхід до управління. Будь-яка система будується на певних фундаментальних засадах, які відображають її головні риси. Це стосується і системи управління освітніми закладами, яка також базується на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Принципи наукового управління закладами освіти.

Принципи наукового управління закладами освіти – фундаментальні, теоретично обґрунтовані й практично перевірені положення, що мають об'єктивну, реальну природу, відбивають стійкі тенденції та закономірності, притаманні системі управління. Порушення чи недотримання принципів призводить до неефективності управління та його руйнування, що негативним чином відбивається на діяльності закладу освіти. Кожен принцип має власні засоби та технології реалізації, які разом створюють цілісний процес управління. Кількість принципів не може визначатися штучно, а має відображати достатність фундаментальних положень, від яких залежить ефективність функціонування системи управління.

1. Принцип спрямовуючої вирішальності державно-громадського впливу відображає роль і місце закладу як головної інституції, що в будь-які часи і в будь-якому суспільстві виконує свою головну функцію – формування інтелектуальних, моральних, фізичних якостей особистості, без яких не може існувати і розвиватися конкретне суспільство. Реалізація цього положення в управлінні закладом освіти потребує розуміння адміністрацією, всім педагогічним колективом власної ролі і призначення, державної ідеології освіти на конкретному етапі розвитку економічних і духовних процесів у суспільстві. Усвідомлення цього визначає адекватність формулювання мети, конкретизацію змісту, форм і методів організації освітньої діяльності керівництва та всього педагогічного колективу. Цей принцип є світоспрямовуючим у діяльності керівників закладів освіти у процесі організації управління в своїх установах.

2. Принцип гуманізації і поваги до особистості. Організація в закладі освіти повинна ґрунтуватися на повазі до кожної особистості. Принцип гуманізму розглядає особистість не як фактор, а як головну мету, заради якої здійснюється управління, водночас особистість керівника є головним носієм засобів, від яких залежить позитивний результат. Гуманізм в управлінні – це повсякденна тактовна турбота щодо організації праці підлеглих, вивчення її наслідків і їх оцінка, прагнення створити та підтримувати стабільний морально комфортний клімат у педагогічному й учнівському колективах. Реалізація принципу гуманізму неможлива без постійного морального і матеріального стимулювання колективу, створення умов для творчого розвитку особистості.

3. Принцип демократизації в управлінні передбачає стимулювання складного тривалого процесу в освітньому закладі, тісно пов'язаного з розвитком демократії в державі, у суспільстві, а також у загальнолюдській площині. Демократизація передбачає органічну єдність персональної функціональної відповідальності за свою ланку діяльності з колективними формами роботи, застосування колегіальності та делегування повноважень.

4. Принцип науковості забезпечується теоретичною компетентністю та знаннями технології менеджменту. Науковість в управлінні передбачає в процесі розробки стратегічних, тактичних та оперативних рішень і прогнозування їх наслідків, базування на прийнятих у світовій практиці методах збору й обробки інформації, моделювання, застосування математичної статистики, психолого-педагогічних діагностик, соціології, соціоніки й ергономіки. Науковість в управлінні потребує оволодіння методологією системного аналізу як основою ефективної організації керівництва освітніми закладами. Реалізація принципу науковості тісно пов'язана з компетентністю адміністрації, тобто її готовністю на професійному рівні виконувати управлінські обов'язки згідно з теоретичними положеннями і кращим досвідом у цій сфері.

5. Принцип психологізації управління базується на пізнанні та врахуванні процесів, в основі яких лежать психологічні феномени з їх специфічними проявами. Знання й урахування особливостей вікової, статевої, національної, соціальної, професійної, групової та індивідуальної психології особистості є необхідною вимогою професійного управління і важливою умовою ефективної діяльності керівника освіти. Принцип психологізації освіти потребує від керівництва лідерських якостей, прогностичного керівництва лідерських якостей і хорошої пам'яті, здатності до емпатії,

моделювання психологічних реакцій особистості та колективу. Реалізація цього принципу неможлива без знання психологічної теорії та її практичних технологій.

6. Принцип інноваційності є необхідною умовою творчого розвитку колективу, пошуку нових підходів до організації навчання, виховання, управління в навчальних закладах. Постійне ознайомлення з теоретичними розробками в суміжних галузях і трансформація надбань науки в освіту, безперервний пошук кращих зразків практичного досвіду в різних сферах, організація наукової, експериментальної роботи, підтримка проявів та ініціативи серед вчителів є необхідними ознаками інноваційності в управлінні освітніми закладами.

7. Принцип адаптивності в управлінні навчально-виховним закладами базується на відкритості системи «заклад освіти». Він є відносно консервативною стійкою системою, яка змінюється набагато повільніше, ніж оточуюче соціальне середовище і суспільство в цілому, що відповідним чином відбивається на її організаційному устрої й управлінні. Управління повинно адекватно реагувати на суспільні процеси відповідно до положень закономірності вирішального впливу систем більш загального рівня на менші. Принцип адаптивності потребує відповідної узгодженості мети діяльності та постанов різких зовнішніх структур управління з налагодженою діяльністю закладу освітньої еволюційних змін у разі об'єктивних потреб. Процес адаптації спрямований на впровадження всього нового на користь закладу освіти, її подальшого розвитку, що потребує іноді зміни усталених зв'язків.

8. Принцип єдності централізму, колегіальності та колективності в управлінні походить з єдності та боротьби між відцентровими та доцентровими процесами, притаманними динамічним системам. Заклад освіти за характером процесу і структури головної діяльності та стосунками між суб'єктами об'єктами містить у собі переважно колективну і в той же час індивідуальну природу.

Відповідно до цього існують адекватні тенденції в управлінні закладами освіти, які умовно можна назвати «центромісткою демократією». Під цим поняттям розуміють цілеспрямоване втілення в управління колективних форм управління водночас з існуванням структурованого нормативного управління з юридично чітко визначеними правами та обов'язками від керівника до техпрацівника. Поточна виконавча діяльність повинна здійснюватися працівниками з чітко визначеними функціями і повноваженнями для їх реалізації. Поєднання демократії та централізму передбачає наявність у освітньому закладі дійового зворотного зв'язку з виконання законів, нормативних документів, прийнятих рішень, розпоряджень тощо, та обов'язкове оприлюднення їх виконання. Поєднання централізму з демократією є структурованою системою управлінських відносин і факторів, коригування яких призводить до втрати якості управління закладом освіти.

9. Принцип уваги до кадрів відбиває положення про вирішальну роль виконавців і фахівців у будь-якій справі. Якість функціонування закладів освіти залежить переважно від професійної компетентності, особистих якостей, ерудиції, духовної культури і творчого ставлення до праці педагогів. Тому їх добір, раціональна розстановка та використання, створення умов для праці, стимулювання є невід'ємними складовими ефективного наукового управління. Увага до кадрів потребує в управлінні постійної орієнтації на інновації в освіті, на передовий педагогічний досвід, підвищення рівня викладання та виховання.

Специфічні принципи управління закладом освіти:

1. Принцип інформаційної достатності та надійності визначається вирішальною роллю інформації на всіх етапах процесу управління, починаючи від прийняття рішення, організації його виконання, оцінки наслідків і корекції. Наукове управління починається з добору й аналізу інформації, систематизації за чітко визначеними змістовно-функціональними параметрами. Від уміння організовувати надходження інформації, її обробки, аналізу та використання залежить якість та оперативність управління. Управління, а особливо його керівна складова, – це постійна реакція на інформацію з моменту її надходження: аналіз, прийняття рішення, дії відповідно до неї, оцінка результатів, корекція. Для цього треба необхідна визначеність: яка інформація, від кого, в якій формі, коли, для кого надходить щодня, щотижня, щомісяця, за півріччя (семестр) і рік. Вона повинна бути достатньою для найповнішого уявлення про певні процеси, минулі або майбутні дії, їх наслідки тощо. Існує пряма залежність між якістю управління та його результатами, яка багато в чому визначається надійністю та достатністю інформації.

2. Принцип моделюючого прогнозування. Усі дії повинні спочатку прогнозуватися за їх кінцевим результатом і за шляхами досягнення. У освітньому закладі цей принцип проявляється у плануванні. Нормальну діяльність закладу освіти й управління ним важко уявити собі без моделей,

що прогнозують необхідну діяльність, які отримали назву «планів роботи». У закладі існує ціла взаємопов'язана система планів: річний план, розклад занять, плани виховної роботи та інші. Усі вони спрямовані на визначення того, що буде робитися, коли, де, ким, тобто передбачаються дії і відображаються і текстовій, табличній, сітьовій, графічній формах, які є умовними моделями, що створюють уявлення про майбутню діяльність і в подальшому регулюють її здійснення. Цей принцип визначають як принцип дії з впливаючими з цього технологіями залежно від систем, об'єктів, процесів, що прогнозуються та моделюються.

3. Принцип функціональної структуризації відбиває внутрішню побудову управління освітнім закладом, яка базується на ролі, місці, функціях його різних підрозділів, розкриває ієрархічні зв'язки в цій системі на всіх рівнях управління – від адміністрації до шкільного класу. Структура управління повинна бути адекватна меті, завданням, змісту діяльності певного підрозділу. Від чіткості визначення функціональних призначень залежить визначення управління й управлінських функцій, що забезпечують їх нормальну діяльність. Неструктуровані об'єкти (чи процеси) не мають системного характеру і, відповідно, не можуть бути керовані. Принцип функціональної структуризації мав прояв у навчальних закладах за змістом головних напрямків діяльності: навчання, виховання, робота з педагогічними кадрами, матеріальне забезпечення, робота з батьками, адміністративна діяльність, які, в свою чергу, структуруються за певним змістом і функціональним призначенням. Структуризація в освітньому закладі відображається і в організаційному плані – від індивідуальної роботи з учнями до загальношкільних заходів для вчителів та учнів. Уся управлінська діяльність у процесуальній площині також має свою структуру: розробка управлінських рішень, оцінка результатів і корекція, які також мають конкретне призначення (функції) і внутрішню структуру. Реалізація цього принципу є необхідною передумовою ефективного наукового управління.

4. Принцип оперативної регулятивності. Він тісно пов'язаний із процесом управління. Завдяки йому здійснюється всі управлінські рішення, відбувається реакція на інформацію різного рівня і спрямованості, яка надходить, створюються необхідні умови для праці, ліквідуються непередбачувані перешкоди, коригуються прогностичні моделі й оперативні плани роботи, змінюються окремі структури та їх функції. Принцип оперативного регулювання спирається на чітку структуризацію й організацію праці. Оперативне регулювання передбачає в управлінні закладом освіти своєчасне виконання рішень, а також конкретності дій, що їх забезпечують. Конкретність вимагає наявності інформації щодо з'ясування таких питань: що, де, коли, якими засобами і хто буде виконувати і відповідним чином регулювати та забезпечувати неухильне здійснення запланованого? Принцип оперативної регулятивності реалізується в повсякденній поточній діяльності керівників закладу освіти в формі управлінських рішень. Основна ідея цього принципу така: усе, що заплановано, має бути виконано; усе, що заважає діяльності колективу закладу освіти – усунено; усе, що визначено помилковим або втратило своє значення, має бути прийнято до уваги і відповідним чином скориговано.

5. Принцип зворотнього зв'язку спрямований передусім на інформаційне забезпечення управління закладом освіти, на задоволення потреб організаційно-регулятивних і контрольно-коригуючих функцій в управлінській діяльності. Керівникам закладів освіти необхідно отримувати інформацію про якісні і кількісні зміни, процеси, що відбуваються в підпорядкованих їм підрозділах. Ця інформація повинна охоплювати головні ланки діяльності закладу: якість освітнього процесу, розвиток моральних і духовних рис, фізичного здоров'я учнів, професійну діяльність вчителів і техперсоналу, відповідність навчально-матеріальної бази тощо. Зворотний зв'язок дає можливість співставляти намічені результати, їх якість із реальним станом речей на сьогодні. Здійснюючи контрольно-аналізуючу діяльність, керівник закладу на основі отриманої інформації робить висновки щодо відповідності якості діяльності підходів і окремих напрямків роботи нормативним вимогам і прийнятим у освітньому закладі рішенням. У педагогічній літературі та практичній діяльності принцип зворотнього зв'язку раніше називали просто «контролем».

6. Принцип корекції, що впливає із закономірностей необхідності якісних змін у процесі розвитку будь-яких систем. Заклади освіти потребують науково обґрунтованих цілеспрямованих дій для свого розвитку. В основі такого спрямування лежать коригуючі управлінські рішення різного рівня після завершення певного циклу діяльності, коли отримано запланований результат, починаючи з пересічного циклу до завершення навчального року. Будь-яка цілісність, в тому числі і процес управління, потребує здійснення аналізу наслідків циклу і в разі потреби прийняття

обґрунтованого рішення про відповідні зміни, тобто корекцію. Відмова від систематичної корекції призведе до розвитку стихійної регуляції відповідних процесів і негативних тенденцій як наслідку непрактичної оцінки результатів або взагалі її відсутності. Прийняття адаптивних коригуючих рішень є необхідною реакцією на зміни в оточуючому середовищі та якісні перетворення в самому освітньому закладі за певний відрізок часу, які виникли внаслідок спільної діяльності всіх працівників закладу освіти та учнів.

7. Принцип маркетингу. Знання та освітянські послуги є товаром і мають певний попит у суспільстві. Маркетинг потребує спостереження, вивчення і реакції на зміни попиту в сфері освіти. Наслідком цієї реакції може бути створення власних освітніх програм; відкриття факультативів із дисциплін, не передбачених державними стандартами; застосування інноваційних педагогічних технологій тощо. Маркетингова діяльність може призвести до значного поліпшення навчально-матеріальної бази закладу освіти, підвищення мотивації, створення творчої конкуренції вчителів і задоволення їх результатами своєї діяльності.

8. Принцип раціонального господарювання та ділової активності потребує від адміністрації закладу освіти і насамперед керівника створення, забезпечення і розвитку матеріальної бази відповідно до мети й умов діяльності закладу освіти, економічного підходу до матеріальних ресурсів, приміщення, обладнання, коштів, води, світла, робочого часу працівників. Сьогодення викликає потребу в принципово нових підходах до здійснення фінансової і господарської діяльності. Це насамперед прояв ділової ініціативи, пошук законних нестандартних джерел фінансування, оренди, спонсорів, благодійної діяльності, відкриття виробництва і надання різних послуг.

9. Принцип заохочення передбачає максимальну узгодженість діяльності керівника із законодавством держави з питань освіти, праці, прав людини, фінансово-господарської діяльності. Розробка та прийняття управлінських рішень повинні відповідати чинним юридичним положенням, що іноді потребує відповідального консультування й експертизи. Пріоритетність законів, повага до них повинна бути в центрі уваги управлінців і формуватися у всіх членів педагогічного й учнівських колективів. Порушення, зневага до правових норм призводить до втрати авторитету й ефективності керівництва.

3. Особливості управлінської діяльності, наукові підходи до управління закладом освіти.

Управлінська діяльність характеризується низкою властивих їй особливостей.

1. Суб'єктність управлінської діяльності - її завжди здійснює суб'єкт, але в разі управлінської діяльності особистісні якості суб'єктів управління, їх професійний досвід і етична позиція грають істотну роль.

2. Суб'єкт управлінської діяльності самостійно здійснює цілепокладання, він самостійно формулює не тільки мету власної діяльності, а й мету діяльності керованої системи, здійснює її декомпозицію на завдання, формулює способи досягнення мети. У деяких випадках суб'єкт управління лише транслює мету, що сформульовано метасистемою.

3. Опосередкованість результату управлінської діяльності полягає в тому, що безпосереднім результатом управлінської діяльності є керівний вплив, який чиниться на керовану систему. Цей вплив здійснюється з метою забезпечити необхідну поведінку керованої системи. Предметом управлінської діяльності є діяльність керованої системи. Кінцевим результатом управлінської діяльності є результат діяльності керованої системи, саме по цьому результату оцінюється ефективність управління, ефективність управлінської діяльності та ефективність діяльності керівника, що характеризується ефективністю функціонування очолюваної їм системи.

4. Творчий характер управлінської діяльності. Управління - це прийняття рішень, а сам процес прийняття рішень неможливо повністю формалізувати, в ньому завжди присутні як невизначені фактори, так і елементи творчості. У той же час, творчість багато в чому регламентовано існуючими правовими, етичними нормами, ресурсними та іншими обмеженнями.

5. Необхідність передбачення, прогнозування поведінки керованої системи в залежності від дій, що управляють, вимагає створення моделі цього процесу. Процес прийняття керівником управлінських рішень полягає в тому, щоб в кожній конкретній ситуації було вироблено деяке рішення. На цей час існує набір кращих практичних рішень, прийнятих іншими керівниками в деяких типових ситуаціях, але для конкретного керівника ймовірність зустріти в своїй практиці ситуацію, що точно збігається з описаною в підручниках дуже мала. У цьому випадку постає необхідність проаналізувати можливі варіанти рішень та їх наслідки, і лише після чого обрати найкраще. Для

цього керівнику потрібно знати реакцію на них його керованої системи. Керованій системі (людині, групі, колективу), як і керівнику, притаманна активність – вона має власні інтереси, погляди та на основі їх приймає рішення , діє в відповідності з ними. Отже, керівник повинен прогнозувати поведінку підлеглих як реакцію на те чи інше управлінське рішення. Слід зазначити, що в разі, коли підлеглий виявляє більшу далекоглядність, ніж керівник, може мати місце ефект обміну ролями, при якому відбувається зміна суб'єктів управління і підлеглий починає нав'язувати керівнику вигідні для себе рішення. Мистецтво управління, умовно кажучи, полягає в тому, щоб домогтися від підлеглих необхідних дій. Тому, необхідно вибрати такий механізм управління, при якому підлегли вибирають необхідні для керівника дії. Зробити це можна, спочатку вирішивши завдання аналізу: маючи модель поведінки підлеглого, визначити, які дії він буде вибирати при тому чи іншому механізмі управління. А потім, маючи рішення задачі аналізу, вирішити задачу синтезу - пошуку механізму, що приводить до потрібних дій підлеглих. Більш того, керівник повинен прогнозувати не тільки дії підлеглих, а й всю ситуацію.

6. Відповідальність суб'єкта управління за процес і результати своєї діяльності і діяльності керованих їм суб'єктів, або об'єктів. Суб'єкт управління несе відповідальність не тільки за безпосередні результати власної діяльності, а й за стан керованої системи і результати її діяльності. Причому цю відповідальність, він несе перед: керованою системою, метасистемою, зовнішнім середовищем. Соціальний характер управлінської діяльності обумовлює те, що фактично керівник відповідає за все.

7. Розвиток і адаптація. Особливістю управлінської діяльності є необхідність розвитку як суб'єкта управління, так і керованої системи, а також їх адаптація до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов. Розвиток суб'єкта управління, здійснюваний їм самим, може розглядатися як саморозвиток, в той час як об'єкт чи суб'єкт управління може як здійснювати саморозвиток, так і бути об'єктом керованого розвитку.

Наукові підходи до управління освітнім закладом.

Практична діяльність з управління освітою є джерелом розвитку педагогічної теорії управління. Створення цілісної системи управління освітою неможливе без виявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи, між способами, засобами та діями на систему управління і результатами, між метою і завданнями підсистем, якою управляють і керованою, а також вмістом діяльності. Структура управління залежить від мети, поставлених завдань і змісту управлінської діяльності підсистем, а цілі, завдання і зміст управлінської діяльності, у свою чергу, – від вибору форм, способів, засобів і дій на керований об'єкт або суб'єкт. Отже, між метою, завданнями, змістом управлінської діяльності і вживаними формами, способами, засобами і діями існує закономірний зв'язок. Без його урахування неможливо моделювати і здійснювати ефективний процес управління освітою в цілісній системі. На сьогодні існує велика кількість підходів (підхід – думка, погляд, з позиції якої розглядається об'єкт) до здійснення управлінської діяльності, що базуються на загальних поглядах на місце і роль управління, що склалися у світі. Існуючі підходи розрізняються між собою концептуально: частина підходів орієнтована на технологію управлінської діяльності, а їх автори розглядають управління як різновид «технологічної праці», інша частина вбачає сенс управління в розвитку членів колективу в організації (їх 28 стосунків, потреб, мотивів) і створенні умов для реалізації людини, треті прагнуть поєднати різні погляди і точки зору. Існуючі концепції управління можна умовно поділити на 3 групи: 1) технократичні («наукове управління» Ф. Тейлора, «адміністративне учення» А. Файоля, «організаційна модель» В. Добриніна, «виробниче трактування» ІТУ, «ідеальна бюрократія» М. Вебера, теорія «Х» Д. Мак Грегора); 2) людиноцентровані («соціально-трудова» Н. Вітке, «школа людських відносин» Е. Мейо, «теорія лідерства» М. Фоллет, «піраміда потреб» А. Маслоу, «теорія «У» Д. Мак Грегора); 3) синтетичні («загальна організаційна теорія» А. Богданова, «соціальна інженерія» А. Гастева, «організаційна технологія» Ф. Дунаєвського, «управління за цілями» П. Дракера, «ситуаційні» теорія «7- 3», теорія «Z» У. Оучі). Розглянемо різні підходи до управління освітньою системою.

Техноцентровані підходи до управління.

Функціональний підхід.

Відповідно до функціонального (процесного) підходу, управління навчальним закладом розглядається як процес, що містить сукупність безперервних і взаємозв'язаних видів діяльності. Види діяльності, які виконує керівник, називаються управлінськими функціями. У свою чергу, кожна з функцій, що є процесом, також складається із серії взаємопов'язаних дій. Таким чином, функція управління – це відносно самостійні, відособлені, спеціалізовані ділянки управлінської діяльності. Функції взаємозв'язані між собою і послідовно змінюють одна іншу, утворюючи при цьому єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого з функціональних елементів призводить до зміни всього процесу управління і погіршення його кінцевих результатів. Функціональний підхід до управління описує дії керівника закладу освіти у вигляді певного алгоритму-набору взаємозв'язаних функцій і дозволяє їм цілісно побачити власну діяльність та співвідносити її з управлінським циклом. Цей підхід дозволяє системі управління бути стійкою, зберігати якісну специфіку, не зважаючи на внутрішні і зовнішні дії.

Проблемно-функціональний підхід є результатом розвитку функціонального підходу до управління. Відповідно до цього підходу керівник починає свою діяльність з формування бажаного результату (цілі). Розбіжність між реально отриманими результатами і бажаними призводить до формулювання проблеми, під час вирішення якої застосовується функціональний підхід, тобто у цьому випадку управлінські функції спрямовані на вирішення проблем, усунення яких призводить до розвитку закладу освіти. Проблемно-функціональний підхід дає можливість керівнику чітко виділити і визначити шляхи вирішення проблем, що стоять перед кожним конкретним навчальним закладом.

II. Людиноцентровані підходи до управління.

Мотиваційний підхід.

Мотиваційний підхід орієнтує керівника на повагу до людини, довіру до нього, цілісний погляд на учня і вчителя, створення ситуації успіху. Управління при цьому носить в основному координаційний характер, а управлінські рішення приймаються колегіально, широко використовується делегування повноважень, створюються усі умови для самореалізації членів педагогічного колективу. Початком мотивації є самосвідомість, за нею починають розвиватися процеси самовизначення, самовираження, самоствердження, самореалізації, саморегуляції, які складають внутрішню природу саморозвитку особистості. Основною метою управлінської праці стає створення умов для розкриття процесів саморозвитку особистості кожного члена колективу, але не за допомогою наказів і санкцій, а за допомогою зразків діяльності і створення соціально-психологічних умов. Важливу роль у здійсненні цього підходу відіграє управлінська емпатія – здатність керівника проникати в духовний світ підлеглих, вміти себе поставити на їх місце, співпереживати. Свій розвиток мотиваційний підхід знайшов у мотиваційному програмно-цільовому підході. Мотиваційний програмно-цільовий підхід на практиці реалізується шляхом послідовного виконання трьох етапів. Перший етап включає постановку управлінського завдання, визначення бажаних кінцевих результатів і структуризацію під них дерева цілей. На другому розробляється відповідно до цілей мотиваційно-виконуюча програма, в якій міститься конкретний план дій виконавців. На третьому організовується виконання визначеної програми. Управлінська діяльність керівника освітньої установи при здійсненні цього підходу націлена на застосування програмно-цільової технології управління і створення відповідного соціально-психологічного клімату в колективі. Причому найбільш суттєвий внесок керівник повинен зробити особисто задля створення і підтримки довірливих стосунків у освітньому закладі.

Культурологічний підхід.

Завдяки культурологічному підходу до управління в науковий обіг введено понятійний блок – організаційна культура. Тут поєдналися 3 фактори: системні, поведінкові і соціокультурні, що підсилює увагу до людського потенціалу як суб'єктів, так і об'єктів управління. Культурологічний підхід – це сукупність методологічних прийомів, які забезпечують аналіз сфери управлінської діяльності через призму системоутворювальних культурологічних понять «культура», «культурні зразки», «норми і цінності», «уклад і спосіб життя», «культурна діяльність», «інтереси». Рефлексивно-інноваційний підхід. Цей підхід пропонує як головну цінність пропонує співтворчий (тобто взаємотворчий і одночасно конструктивний) тип управлінських стосунків як у вертикальних, так і в горизонтальних зв'язках управління. Метою цього підходу є забезпечення умов для позитивного саморозвитку організації і кожного її представника. Постановка проблем за такого підходу до управління відбувається в результаті перспективної рефлексії, тобто проблемні ситуації прогноуються і виникають як приховані можливості розвитку. Ініціатором цього процесу може бути

кожен співробітник. Проект рішення народжується в результаті реалізації принципу полілогічності, тобто можливості рівної й одночасно відповідної з рівнем компетентності участі кожного і всіх. Для оформлення і реалізації проекту рішення управлінські повноваження і відповідальність делегуються певним особам. Функція контролю здійснюється спільно з функцією підтримки реалізації проекту, що забезпечує максимум ефективності.

Акмеологічний підхід.

Основу акмеологічного підходу становить розгляд управлінської діяльності керівника закладу освіти як однієї з форм прояву професіоналізму, досягнення в ньому вершин майстерності. Суть акмеологічного підходу полягає у здійсненні комплексного дослідження й відновлення цілісності суб'єкта, що проходить ступінь зрілості, коли його індивідні, особистісні та суб'єктно-діяльнісні характеристики вивчаються в єдності, в усіх взаємозв'язках та опосередкуваннях для того, щоб сприяти досягненню вищих рівнів, на які може піднятися кожний. Акмеологічний підхід до управління навчальним закладом дозволяє перевести освітній заклад з режиму функціонування в режим розвитку, при цьому значно підвищується і якість освіти, оскільки суб'єктів освіти систематизувальними стають пізнавальні мотиви, навчання стає внутрішньою потребою, а творче переосмислення дійсності – провідним. Необхідність акмеологічного підходу в управлінському процесі закладу освіти очевидна, оскільки суспільство очікує від закладу освіти, що її випускники будуть комунікабельними, креативними, самостійно мислячими особистостями, які прагнуть до успіху й уміють самостійно будувати індивідуальну траєкторію розвитку.

Аксіологічний підхід.

Аксіологічний підхід розглядає людину як вищу цінність суспільства і самоціль суспільного розвитку. Цей підхід передбачає розвиток властивостей і якостей особистості, принципи розвивального управління, що передбачає побудову організаційної структури, що обумовлює затребуваність і самоцінність особистості вчителя як суб'єкта системи управління. При цьому особлива увага приділяється розвитку творчого конструктивно-критичного мислення педагогів і керівників, визначенню ними особистісного сенсу професійної діяльності і конструювання власних авторських педагогічних систем, рефлексію досягнень і власного самоудосконалення.

Партисипативний підхід. Термін «партисипація» запозичений із зарубіжної теорії і практики управління. Він означає залучення педагогів і педагогічного колективу до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління твердить, що участь педагога в діяльності закладу освіти, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб педагога від задоволення роботою, й тому він працює якісніше та продуктивніше. Отже, партисипативне управління – це один із сучасних методів управління, який передбачає його демократизацію й участь педагогів в управлінні навчальним закладом. Спочатку партисипативне управління пов'язувалося виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління потенціалом організації.

Гуманістичний підхід. Відповідно до цього підходу людина розглядається не як фактор, а як кінцева мета, заради якої здійснюється управлінська діяльність, і водночас як важливий засіб, від якого залежить кінцевий результат. Це додержання існуючих законів, поваги до народних традицій, психологічна компетентність і культура діяльності. Гуманістичний підхід вимагає від керівника здатності до емпатії, уміння подивитися на деякі явища очима іншої людини й моделювати її вчинки, передбачати психологічні реакції. Гуманізація в діяльності керівника – це повсякденна доброзичлива, тактовна праця з людьми, прагнення створювати і підтримувати стабільний комфортний мікроклімат в учнівському і педагогічному колективах.

Синтетичні підходи до управління.

Ситуаційний підхід.

У ситуаційному підході функції управління реалізуються стосовно конкретної ситуації. Оскільки на об'єкти управління постійно впливає безліч внутрішніх і зовнішніх чинників, ефективним методом буде той, який найбільше відповідає конкретній ситуації. При цьому від керівника вимагається не лише знання методів управління навчальним закладом, але й уміння інтерпретувати конкретну ситуацію, уміти прогнозувати її розвиток. Головною перевагою ситуаційного підходу є те, що він значно позбавлений формального аспекту і надає можливість

керівнику швидко реагувати та змінювати вектор управління залежно від ситуації. Проте при ситуаційному підході поза увагою керівника може залишитися процес управління в цілому. Крім цього він майже не сприяє передбаченню стану педагогічної системи поза тією ситуацією, яка склалася на певному етапі управління.

Оптимізаційний підхід. Цей підхід ґрунтується на результатах управління. Основними засадами оптимізації управлінської діяльності керівника закладу освіти є способи оптимізації та особливості їх застосування до таких компонентів: мета, зміст, методи тощо. Використання оптимізації управління на практиці забезпечує економію часу і ресурсів. Сутність оптимізаційного підходу полягає у визначенні таких управлінських дій, які відносно умов конкретного закладу освіти забезпечили максимально можливі результати діяльності закладу за раціональних витрат часу і праці керівника. Способи оптимізації управління застосовуються до всіх компонентів управлінської діяльності: комплексного підходу до завдань управління, генералізації до обрання оптимальних методів управління, демократизації до самого процесу управління. У цілому вживання оптимізаційного підходу спрямовує його на вирішення найбільш важливих, істотних завдань.

Дослідницький підхід.

В основу дослідницького підходу покладено ідею, яка наголошує на необхідності посилення наукового обґрунтування управління навчальним закладом, це забезпечується об'єктивністю оцінки наявної інформації, обґрунтованістю висновків, що можливо лише за умови володіння керівниками дослідницькими методами. Таким чином, дослідницький підхід можна вважати методологічним щодо організації діяльності керівника закладу освіти. Відповідно до дослідницького підходу в управлінні освітньою установою особливу увагу керівник повинен приділити конкретизації мети управління і на її основі обрання об'єкту дослідження, оптимізації засобів досягнення мети, способів попередньої й остаточної оцінки результатів дослідження. Дослідницький підхід призводить до підвищення наукової обґрунтованості всіх управлінських рішень, що приймаються, оскільки керівник спирається на велику кількість даних, отриманих у ході дослідження. У той же час до управлінської діяльності керівника висувають досить жорсткі вимоги: володіння методами збору, аналізу, оцінки й інтерпретації отриманої інформації. Керівник має бути компетентним у питаннях управління, уміти бачити освітній процес системно, повинен володіти методологічними основами дослідження.

Кібернетичний підхід – це такий вплив на об'єкт, процес, обраний із безлічі можливих впливів з урахуванням поставленої мети, стану об'єкта (процесу), його характеристик, що призводить до поліпшення функціонування чи розвитку об'єкта, тобто забезпечує наближення до мети. У рамках такого підходу в структурі управління можна виділяти додатковий рівень – безпосереднє управління процесами засвоєння навчального матеріалу і формування у школярів певних інтелектуальних якостей. Структурні компоненти кібернетичного підходу. Циклічне управління зі зворотним зв'язком і отже, з регуляцією процесу навчання, буде здійснюватися не тільки з урахуванням кінцевого продукту, але й на основі даних про процес його отримання. Подібне управління включає такі структурні компоненти: визначення мету управління; аналіз початкового стану керованого процесу; визначення програми впливів, що передбачає врахування основних перехідних станів процесу; отримання інформації про стан керованого процесу (забезпечення систематичного зворотного зв'язку); обробка інформації, отриманої каналом зворотного зв'язку і застосування коригуючих (регулюючих) впливів (регуляцію (корекцію процесу навчання). Використання такої структурної схеми передбачає розробку двох видів програм управління якістю освіти: основної та регулюючої. Основна програма складається на рівні проектування процесу навчання з урахуванням усіх його особливостей. Програма регулювання виробляється в ході навчання на основі аналізу отриманих даних.

Системний підхід.

Педагогічна теорія управління, що є засобом пізнання, вивчення і прогнозування практики, так само служить і засобом оновлення процесу управління розвитком освіти, дозволяє створювати критерії оцінки його результативності. Системний підхід – один із методологічних напрямів розвитку пізнання оточуючої дійсності, передбачає, що соціально-педагогічні об'єкти, явища, процеси розглядаються як цілісні системи. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається та зв'язків із її зовнішнім середовищем. Отже, в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити, організація має

пристосуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що робиться усередині організацій, слід шукати за її межами, тобто, управління – це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування. Об'єктом досліджень системного підходу є елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Системний підхід є найбільш значним внеском у науку управління, його сутність полягає в особливому підході щодо організації і управління: до всього підходить система. Системний підхід ґрунтується на розгляді подій як єдиного цілого, що складається з окремих елементів, котрі пов'язані між собою таким чином, що зміна властивостей одного або декількох призводить до зміни й інших елементів системи. У межах цього підходу вперше було зроблено висновок, що освітній заклад потрібно розглядати як відкриту систему, що складається із взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структури, завдання та технологія, що орієнтовані на досягнення цілей в умовах зміни зовнішнього середовища. Свій подальший розвиток системний підхід знайшов у наступних підходах: – системно-аспектному – передбачає виділення основних аспектів проблеми (процесу, явища, об'єкта) та об'єднання їх на об'єктивній основі, тобто за їх спільними ознаками, оцінку ефективності означеного аспекту процесу управління; – системно-діяльнісному – передбачає наявність взаємопов'язаних і взаємозумовлених видів діяльності суб'єктів педагогічного процесу (навчання, виховання, управління, розвиток, уміння тощо); – системно-структурному – передбачає наявність компонентів (підрозділів, складових) об'єктивних прямих і зворотних взаємозв'язків між ними, їх взаємодію й ієрархічну підпорядкованість, зв'язок із зовнішнім середовищем; – системно-функціональному – передбачає наявність компонентів, визначення функцій та їх узгодженості по горизонталі і вертикалі, тобто забезпечення координації і субординації в реалізації.

Синергетичний підхід.

Дослідження процесів різної природи, що самовпорядковуються, призвело до появи та розвитку синергетичного підходу, що увібрав у себе ідеї та підходи різних наук. Цей підхід розглядається як подальший розвиток системного підходу, що дає фахівцеві нові можливості для дослідження та здійснення управлінської діяльності. Синергетика є системним підходом до складних відкритих нелінійних систем з їх властивостями нестійкості, невірноваги, біфуркації, катастрофи, самоорганізації тощо. Синергетичні дослідження виділяють три типи процесів, здатних до самоорганізації: самозародження організації; підтримка оптимального рівня; вдосконалення і відтворення організації. Механізм самоорганізації безпосередньо пов'язаний з такими умовами існування системи: відкритість, нелінійність, множинність, зовнішні чинники впливу, невірноваженість. Остання обумовлюється накопиченням флуктуації (відхилень значень величин від їх середніх значень). Невірноваженість системи характеризуються особливими станами, так званими точками біфуркації, в яких неможливо визначити шляхи подальшої еволюції системи. Головною характеристикою точки біфуркації є принципова непередбачуваність подальшої поведінки системи. Функціональною сутністю процесів самоорганізації є самостворення, самозбереження, самовдосконалення, самовдосконалення і самовідтворення порядку в структурі та функціонуванні системи. Прикладом може бути класний колектив, розвиток якого обумовлює різнорівнене, і паралельне, несуперечливе існування процесів, якісних і кількісних змін, що відбуваються в розвитку шкільного колективу взагалі. Однією з істотних характеристик еволюції системи є незворотність, яка полягає в неможливості зміни спрямованості процесів у кожному мить. За значної участі зворотних процесів вони складають лише частину складного і в цілому незворотного процесу системного розвитку, який носить циклічний характер. Циклічний характер можливо представити у вигляді хвилеподібних 38 коливань системної динаміки трьох видів: короткі, середні і великі. Періодичні коливання (підйом – занепад – криза – пожвавлення – підйом тощо) характеризуються тим, що початок підйому кожного циклу пов'язаний із внутрішньосистемними змінами, а кожен занепад супроводжується довготривалими депресіями найбільш значимих системних компонентів. Хвилеподібні процеси поєднуються з безперервними еволюційними змінами. Виникнення великих, середніх і коротких циклів є внутрішньою закономірністю системної динаміки, іманентно властивої багатьом соціальним системам. Кожен елемент і компонент соціальної системи (учень, педагог, керівник, освітній заклад) – це самостійний організм, що саморозвивається і саморегулюється та містить внутрішні чинники підтримки власної рівноваги, і це оберігає його від саморуйнування як складної системи. Жорстка повторюваність і зумовленість сприяють підтримці стану в рівновазі. Будь-яка соціальна система постійно випробовує на собі зовнішні та внутрішні обурюючі дії, але завдяки своїм інтеграційним чинникам, що є системоутворювальними і системозбережними

незалежно від того, об'єктивні вони чи суб'єктивні, зберігає свою цілісність. Джерелом порядку і розвитку соціальних систем є самоорганізація. Стійкість і стабільність залежать від характеру та способу комбінування методів управління, характеру взаємодії соціальних інститутів, ціннісних уявлень людей, норм їх поведінки, забезпечується зв'язком інтересів та потреб людей із загальними процесами організаційного розвитку. Можливі типи соціодинаміки розкривають суперечливий характер стану стабільності: I тип. Стабільний процес підйому, системного оздоровлення – розквіт. II тип. Стабільний процес функціонування суспільної системи, еволюційний розвиток – стійке зростання. III тип. Стабілізація в одній точці життєвого процесу – застій. IV тип. Стабільний процес занепаду, руйнування суспільних зв'язків під час глибоких деформацій – занепад, криза. Облік синергетичних закономірностей істотно змінює традиційні уявлення в галузі управління (згідно з якими ефект від керівної дії прямопропорційно залежить від величини докладених зусиль, тобто чим більше зусилля – тим вищий ефект) на наступні положення: складно організованим системам не можна нав'язувати шляхи їх подальшого розвитку, а необхідно зрозуміти, як можна сприяти їх тенденціям розвитку; завжди існують альтернативні шляхи розвитку, можливості вибору, немає жорсткої зумовленості; у момент нестійкості малі обурення можуть істотно впливати на розвиток усієї системи в цілому. Надзвичайно ефективними бувають малі та правильно організовані резонансні керівні дії на складну систему. Закономірності та умови протікання швидких лавиноподібних процесів обумовлені дією механізму позитивного зворотного зв'язку. Таким чином, управління складно організованими системами починає ґрунтуватися на побудові керуючої дії, погодженої з існуючими внутрішніми тенденціями систем, які розвиваються. Так, наприклад, адміністрація може управляти, виходячи з синергетичного підходу до управління розвитком закладу освіти та забезпечувати консолідацію колективу, орієнтувати його на стабільність або якісь привабливі або, навпаки, непопулярні для колективу цілі, послідовно дотримуючись одного з наступних трьох принципів: управління колективом на основі технології досягнення важливої і привабливої для нього мети, коли консолідація колективу здійснюється задля досягнення відкрито оголошеної мети (соціальної, економічної, духовної, національної тощо); управління колективом на основі технології протидії якомусь негативному явищу, коли педагогічний колектив консолідується на протидію; управління колективом на основі змішаної технології, коли в різній пропорції використовується перша і друга технології.

Рефлексивний підхід.

Рефлексивне управління полягає в тому, що воно спонукає в підлеглих розвиток власної активності та самостійності. Мета рефлексивного управління полягає в переведенні закладу освіти в режим інтенсивного самокерованого розвитку. Технологія цього підходу включає генерування інформації, рефлексію керівника, організацію системної рефлексії, забезпечення умов для самовизначення закладу освіти, забезпечення його стійкого переходу з одного якісного стану в інший. При цьому основними методами, що забезпечують рефлексивний розвиток, є рефлексивно-аналітична бесіда, імітаційне моделювання, вирішення проблемних ситуаційних завдань. Реалізація цього підходу висуває до управлінської діяльності керівника і його компетентності цілий ряд вимог. Оскільки кожен цикл рефлексивного управління включає стадії: рефлексивного аналізу, конструктивно-орієнтаційну, стабілізації та системної рефлексії, то керівник повинен повністю перебувати свій управлінський цикл і володіти знаннями й уміннями здійснення рефлексивного підходу на практиці. Крім того, керівник повинен уміти оперувати великою кількістю інформації, що передбачає залучення автоматизованих засобів її обробки.

Адаптивний підхід. Основу цього підходу до управління складають поняття «адаптація», «взаємодія», «самоорганізація», «саморозвиток». Під адаптивним управлінням освітнім процесом в умовах комплексу розуміють взаємодію керуючої та керованої підсистем на основі узгодження стратегій розвитку закладу освіти та специфіки його підрозділів, мотивів і можливостей учасників освітнього процесу, врахування конкретних педагогічних ситуацій для досягнення спільної мети шляхом процесів самоорганізації та поточного зворотного зв'язку. Основними характеристиками адаптивного управління освітнім процесом в умовах загальноосвітнього комплексу є: – гнучкість, що сприяє саморозвитку учасників освітнього процесу, спрямовує на самоуправління, пристосовуючи функціонування педагогічної системи до внутрішніх потреб та зовнішніх вимог; – кооперація та взаємодія адміністрації, вчителів і учнів на всіх етапах управлінського циклу з урахуванням поточних ситуацій; – багатомірність структури за підрозділами загальноосвітнього комплексу; ієрархією управління освітнім процесом із боку його учасників; дидактичним аспектом педагогічної

системи; процесуально-функціональною структурою; – різноспрямованість та узгодженість взаємозв'язків, що забезпечує цілісність системи та сприяє її переходу на новий рівень якості упорядкування за рахунок саморозвитку її окремих елементів; специфічність механізму реалізації адаптивного управління й самоуправління освітнім процесом шляхом здійснення освітнього моніторингу на основі факторно-критеріального моделювання. Особливість функцій адаптивного управління освітнім процесом полягає у спрямуванні його учасників на спільну діяльність, а саме цілевстановлення визначається як спільне вироблення реалістичної мети, планування як критеріальне моделювання бажаного результату навчання та педагогічної діяльності з визначенням кроків їх реалізації; організація як кооперація та самоспрямування дій учасників освітнього процесу, координація як забезпечення повноти та узгодженості дій за спільно визначеними провідними напрямками, контроль як самомоніторинг учнівської чи педагогічної діяльності та моніторинг результатів освітнього процесу; регулювання та корекція саморегулювання та самокорекція діяльності учасників освітнього процесу на відповідних рівнях управління. Під адаптивним управлінням розуміється цілеспрямований, психозбережний, ресурсозабезпечувальний процес взаємодії керівної та керованих підсистем задля досягнення запланованого результату з урахуванням їх індивідуальних особливостей і середовища. Головним завданням адаптивного управління є збереження здоров'я і розвиток особистості учасників педагогічного процесу через системи їх підтримки на різних управлінських рівнях. Оскільки взаємодія учасників освітнього процесу динамічна (ситуативно), то й основою технології адаптивного управління є ситуативне управління із включенням процесу самоврядності та співуправління.

Діяльнісний підхід. Формування і розвиток системи управління закладом освіти розглядають як таку, що володіє певною метою, спрямовану на конкретний об'єкт або суб'єкт, здійснювану сукупністю певних способів або методів, засобів і дій через діяльність управлінців, що призводять до певного запланованого результату. Діяльнісний підхід вимагає рефлексійного управління міжособистісною взаємодією, тобто метою взаємодії керівника та підлеглого є розвиток потреби і здатності до самоуправління, саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю діяльності. Це загальний спосіб діяльності, спрямований на інтенсифікацію особистісно-професійної сфери у спільній діяльності керівника і підлеглого через самопізнання, самоорганізацію, самопобудову, самозміну, самоздійснення, через взаємодію і взаємовплив суб'єкт-суб'єктних стосунків. Діяльнісний підхід в управлінні передбачає взаємну обумовленість становлення діяльності й особистості в педагогічному процесі через його особистісний і діяльнісний аспекти. Недоліками діяльнісного підходу є те, що, як правило, керівник, рухомий добрими намірами, примушує підлеглого займатися власним розвитком, засвоювати нові інноваційні методи викладання, а підлеглий намагається уникнути цієї опіки; примушуваний до активності підлеглий протиставляє власні методи, що дозволяють йому уникнути активності.

Комунікативний підхід. Комунікативний підхід виходить за межі діяльнісного підходу, за якого спілкування осмислюється як компонент, вид або рівень організації діяльності, зокрема й управлінської. За умов комунікативного підходу управлінська діяльність є специфічною формою ділового спілкування. В управлінському процесі все (учасники спільної діяльності, культура управління, обмін ідеями, пропозиціями тощо) перебуває у взаємодії та єдності. На ефективність комунікації впливають характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, якість вибору, рівень групової сумісності тощо. В управлінській діяльності комунікація є однією з функцій управління і одночасно її інтегральною формою, яка забезпечує організацію, мотивацію, планування та контроль. Завдяки спілкуванню керівник «входить» у сферу ідей, думок співробітника, в орбіту його активності. Отже, управлінську діяльність здійснюють в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу. Керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації з її соціокультурним та етнопсихологічним контекстами (стійкі характеристики стилю керівництва, управлінська культура організації, позиції, ролі тощо). Комунікативний підхід передбачає використання моніторингу учасників освітнього процесу як супроводжувальної інформаційної системи та способу подвійного зворотного зв'язку для поточного коригування діяльності, спрямованої на результат.

Маркетинговий підхід.

Основними елементами системи маркетингу є дослідження ринку, розробка і реалізація на цій основі ринкової (конкурентної) стратегії. Маркетинг (від англійського market – ринок) – комплексна

система організації виробництва і збуту товарів, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі вивчення і прогнозування ринку. Маркетинговий підхід (планування і реалізація заходів зі створення та просування освітніх послуг) передбачає орієнтацію на споживача і професійну гнучкість у реагуванні на зміни його вимог до освітніх послуг. Реалізація маркетингової управлінської функції відбувається за умов постійного формування її підтримки, спільно з учнівським, педагогічним та батьківським колективами, відповідного освітнього середовища, що сприяє його високоякісній освітній діяльності.

Кваліметричний підхід. При здійсненні управління його ефективність цілком залежить від інформації про стан об'єкта управління. Взагалі можливість вимірювання стану об'єкта є ключовим моментом будь-якого управління і складає сутність управління соціально-педагогічними системами. Зазначене виявляється в зіставленні поточних результатів вимірювання існуючого стану об'єкта із заданими. Відхилення від них є сигналом для здійснення управлінських впливів, які мають повернути систему до запрограмованого стану. Взагалі допомогою кваліметричного підходу можна отримати об'єктивну точну інформацію про стан об'єкта як у стабільному стані, так і в стані нерівноваги.

4. Сучасні парадигми управління закладом освіти, предмет та методи науки управління закладом освіти.

Виключно важливу регулятивну роль у науці відіграють парадигми. Парадигма – провідна теорія науки (базовий підхід) й вища по відношенню до інших категорія наукового пізнання, що базується на бінарних опозиціях, а також прийнята в якості зразка постановки й рішення проблем протягом певного історичного періоду, що фіксується у науковій літературі та визнається науковим співтовариством незалежно від галузі знань. **Парадигма** – вихідна концептуальна схема, модель постановки проблем та їх вирішення, методів дослідження, пануючих упродовж певного історичного періоду в науковій спільноті. Це дисциплінарна матриця впорядкованих компонентів різного роду, які утворюють єдине ціле і функціонують як єдине ціле, забезпечуючи відносну повноту професійної комунікації та відносну одноголосність професійних суджень наукової спільноти. Парадигма – це система знань і цінностей, що визначає пріоритети у виборі цілей та засобів їхніх досягнень, система цілісного осмислення пізнавальної та практичної діяльності.

Основними компонентами парадигми є:

- 1) символічні повідомлення;
- 2) метафізичні частини парадигми (допустимі аналогії та метафори);
- 3) цінності;
- 4) загальновизнані зразки.

До змісту парадигми включаються сукупність теоретичних стандартів, ціннісних критеріїв, світоглядних позицій, методи і принципи досліджень. Отже, парадигма, втім, як і решта складників методології, не є рівнозначною решті елементів. Вона утворює себе з них же. Для сучасної науки характерна поліпарадигмальність. Вона має кілька відносно самостійних парадигм, які додають їй не тільки методологічної різноманітності, серед них: Когнітивна, аксіологічна, компетентнісна, синергетична.

Когнітивна парадигма спирається на декілька постулатів, а саме: когнітивна здатність розглядається як сила (енергія), що перетворює інформаційні потоки, дія яких призводить до зародження нового знання, уявлення про обмежену раціональність, що заважає людині все остаточно обдумати та обмежує активність в сфері переробки інформації і сприяє формуванню синергії в просторі зародження та використання знання. Когнітивна парадигма розглядає категорію «знання», як основний ресурс, що забезпечує сучасну ефективність і якість результату будь-якої діяльності. Знання пронизує всі етапи і напрямки створення продуктів, особливо нових, що забезпечують конкурентоспроможність закладу освіти. Знання розглядаються як основний інструмент, що стимулює спеціалістів в галузі управління активніше застосовувати психологічні, соціологічні, та культурологічні уявлення для визначення джерел управлінської ефективності.

Використання поняття «знання» змінило погляди з матеріального та об'єктивного на суб'єктивний та предметний характер в управлінні. Керуючи процесами, структурами, проектами управлінці все частіше спираються на уявлення про них, ніж на очевидні характеристики їх проявів. Знання, як ключовий інструмент досягнення високої якості, що є психологічно, соціально та

культурно обумовлене є рушійною силою на шляху розвитку когнітивної парадигми. Ключовими положеннями когнітивної парадигми є: знання розглядається як ресурс, тобто має вагу та розмір; знання розглядається як актив (має вартість та створює нову вартість); знання розглядається як власність (має цінність та приналежність); знання розглядається як віртуальна матерія (йому властива гнучкість, в'язкість, але воно не є матеріально-речовим явищем). Поняття «компетенція» можна вважати центральним елементом понятійного апарату компетентнісної парадигми.

Ефективність виконання роботи безпосередньо пов'язують із наявністю в її виконавця певних компетенцій як характеристик, що відрізняють якість виконання роботи більш і менш успішних виконавців однієї й те ж самої роботи. Компетенція це модель поведінки працівника в процесі здійснення професійної діяльності. До складу компетенцій входять наявні (знання, навички) та латентні здатності індивіда (риси характеру, мотиви). Ця фактична дуальність у складі компетенції є синтезом когнітивного, предметно-практичного й особистого досвіду. Комбінація особистісних і соціально-професійних характеристик працівника формує його компетенцію як інтегровану модель професійної поведінки. Умовою ефективною практичною реалізації такої моделі вважається високий рівень об'єктивної (наявної, соціально-професійної) складової за умови відповідності суб'єктивної (латентної, особистісної) складової сфері професійної діяльності працівника та займаній посаді.

Визначальним фактором у реалізації компетентнісної парадигми є орієнтація на системний розвиток компетенцій працівників як комплексу знань, вмінь, навичок, досвіду, адаптаційних можливостей, прагнення до самовдосконалення та професійної реалізації. Як інструмент управління компетентнісна парадигма передбачає встановлення чіткої відповідності між компетентністю працівника як набором його компетенцій та професійними й поведінковими вимогами, що ставляться до працівника на конкретному робочому місці. Така відповідність забезпечується за рахунок розроблення та впровадження моделей компетенцій педагогічних працівників, під якими розуміється набір компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків на конкретній посаді з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою. Як сучасна парадигма управління вона акцентує увагу не стільки на знаннях і навичках працівника, скільки на можливості їх реалізації в процесі професійної діяльності та прагненні працівника до постійного вдосконалення власної моделі компетенцій.

Основна спрямованість **аксіологічної парадигми** управління освітою – це конституювання людини як вищої цінності буття; розробка і запровадження державних, філософських, соціальних та галузевих морально-правових схем гарантій неухильності людської цінності в освіті та житті за будь-яких умов. Вона реалізується через ціннісну сферу управління, що пов'язано з схильностями, мотивами власної діяльності та у сформованій спрямованості на управлінську діяльність. Ця сформованість є системою мотивів, цілей, ціннісних орієнтацій, відносин, що визначає внутрішній та зовнішній потенціал, а також успішність або ні його діяльності. Внутрішніми орієнтирами, які спонукають та спрямовують професійну діяльність управління є його ціннісні орієнтації. Ціннісні орієнтації виражають внутрішню основу відносин управління до власної професійної діяльності, відображають його уявлення про цілі та засоби їх досягнення. Через визначені цінності управлінець робить предметом розгляду власні сили, творить, реалізує себе у діяльності. В процесі своєї діяльності він формує у свідомості індивідуально-смыслові спрямування професійної діяльності, актуалізує лише ті цінності, які мають для нього професійно необхідний сенс. Таким чином він формує індивідуальну систему ціннісних орієнтацій, від яких залежить динаміка вдосконалення його професіоналізму.

Синергетична парадигма діяльності спирається на загальнонаукову тенденцію використання синергетики як методології в розвитку різних галузей наукового знання, оскільки поєднує два найбільш актуальних підходи – холізм і системність. Біфуркаційні механізми еволюції суспільства в основі яких покладено процес самоорганізації, є універсальним принципом устрою світу. При цьому синергетика не є жорстко орієнтованою сукупністю методологічних принципів і понять, вона відіграє роль системної рефлексії і виходить не з загальноприйнятого поняття «система», а з набору властивостей, які характерні для неї. Серед них - нелінійність, цілісність, стійкість, процеси становлення, самоорганізації структури, системний «ефект складання», завдяки якому, елементи, які входять у систему визначаються залежно від цілого, від координації з іншими елементами і ведуть абсолютно інакше, ніж у разі незалежності. Основоположною складовою синергетичної парадигми є принцип самоорганізації складної системи. Синергетична система характеризується здатністю утворювати множинність структур, що виникають, параметри яких визначаються властивостями

самої системи і характером взаємодії з навколишнім середовищем. Саме це визначає здатність цих систем до еволюції – послідовної зміни структур у процесі розвитку. З точки зору синергетики розвиток особистості постає як постійний рух від одного стану системи до іншого, в якому хаос, випадковість, створення/руйнування, проходження точок біфуркації тощо є природними станами системи, що, послідовно змінюючи один одного, вибудовують безперервний ланцюг перетворень.

Адаптивна парадигма в управлінні. Головною ідеєю адаптивної парадигми є необхідність узгодження різноспрямованих впливів на освітню систему в умовах мінливого середовища. Філософське обґрунтування адаптивної парадигми управління здійснюється з позицій теорії нестабільності, яка складає основу синергетики й пояснює процеси нелінійного розвитку, який обумовлюється багатофакторним різноспрямованим впливом. Саме такий розвиток будь-яких процесів відбувається при переході системи з одного сталого стану в інший. Нелінійні перетворення вимагають зміни сталих організаційних структур управління на мобільні й гнучкі. У свою чергу, гнучкі управлінські структури обумовлюють розвиток партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу, що неодмінно виникають в умовах браку інформації та невизначеності. Саме тому в цих умовах найкращим способом управління є поєднання зусиль першої особи та виконавців або управління через самоуправління. Ініціювати діяльність самоуправління можна, залучивши людину до вироблення реалістичної мети і одночасно надавши їй ступені свободи для саморозвитку в межах цієї мети. Діяльність, як основа розвитку, завжди спрямовується трьома силами: зовнішніми вимогами, власним мотивом та існуючими обставинами. Найпродуктивніша діяльність – це та, яка спрямована власним мотивом. Тому необхідно узгоджувати власний мотив із зовнішніми вимогами і враховувати існуючу ситуацію. Це забезпечить реальність виконання дій і зробить їх корисними, як для людини, що має внутрішні вимоги, так і для суспільства, держави, що висувають зовнішні вимоги перед нею. Акт узгодження неминуче втягне людину у процес самоуправління, децентралізуючи зовнішній вплив. У процесі адаптації можуть змінюватися кількісні та якісні характеристики системи, а також її структура. Чим істотніше зміни зовнішнього середовища, тим більше значною є трансформація системи, що відбувається в результаті її адаптації. Різноманітність і рівень мінливості умов, до яких адаптується система, характеризує міру її адаптивності. спроможна допомогти кожному досягти оптимального рівня інтелектуального розвитку згідно природних задатків та здібностей. Провідною ознакою адаптивного парадигми є взаємоприспосовування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності. Рушійним фактором розвитку такої системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур.

Стратегічна парадигма управління. Вихідною ідеєю, що відображає сутність парадигми стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління. Суб'єкт зазнає різного зовнішнього впливу прямих і опосередкованих факторів (соціокультурні, політичні зміни, вплив групових інтересів тощо). Парадигма стратегічного управління дає змогу систематизувати та виокремити її характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному і цільовому підходах до діяльності відкритої соціальної системи закладу освіти; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує суб'єкт управління. Це дає можливість створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізняються одна від одної залежно від особливостей суб'єкта та характеру зовнішнього середовища. Аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін у організаційній структурі завдяки зменшенню невизначеності ситуації. Наслідком цього є те, що об'єктом вивчення стає система управління в цілому, а також організаційна структура стратегічного управління. Призначення такої структури стратегічного управління - впорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей для успішної реалізації обраного стратегічного набору. Відтак парадигма стратегічного управління робить акцент на те, що організаційні структури, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується.

Виділяють три рівні стратегії: загальний, функціональний та операційний. Вони складають ієрархічну піраміду, де стратегії кожного рівня не лише взаємопов'язані, але і впливають на зміст стратегічних програм інших рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість.

Рефлексивна парадигма управління. Головною ідеєю рефлексивної парадигми є приведення у дію механізмів безперервного інтенсивного розвитку, що призводять до самокерованого розвитку системи; визнання визначної ролі рефлексії у конструюванні та побудові системи управління, що рефлексія є не тільки інтелектуальним механізмом цілепокладання, вирішення проблем, але й механізмом управління інноваційним розвитком організації.

Рефлексія лежить в основі стосунків особистості (спілкування, комунікації, кооперації і т. д.), є загальною формою розвитку, початком, що організовує та управляє всією життєдіяльністю людини і її систем. Як і всяка діяльність, управління є рефлексивним, якість якого залежить від рівня відповідних здібностей усіх суб'єктів управління, їхньої рефлексивної культури. Все, через що реалізується управлінський процес у людських, соціальних системах, опосередковане особистісною і груповою рефлексією; всі без винятку засоби і продукти управління – це продукти рефлексії, у тому числі й мотивація, яка оголошена основним, а більшості випадків і єдиним психологічним механізмом, провідним принципом ефективного управління.

Рефлексивне управління спрямоване на розблокування й активацію індивідуальної й групової рефлексії, активацію рефлексивної позиції суб'єктів інноваційного процесу, збагачення індивідуального і колективного знання, стимулювання надситуативної рефлексивної активності, зміна попередньої рефлексивної позиції («рефлексивним виходом»), створення активних рефлексивних середовищ, в яких можливі рефлексивно-дослідницька діяльність, вправлення в рефлексивних діях, нарощування об'єктивного знання й розвиток саморефлексії. Рефлексивні процеси розгортаються під впливом двох пов'язаних джерел - діяльнісного і розумового, що постійно впливають один на одного. На кожен дію відбувається реакція, що породжується мисленням учасників та втілює вихідні дії в конкретні події в практичній області. Управлінська діяльність це завжди дуальна система, що функціонує та розгортається завдяки одночасній дії природних і штучних механізмів. Ці два суб'єкти безперервно взаємодіють та узгоджують свою діяльність, знаходяться в пошуку загального предмета діяльності, але кожен в водночас має власну траєкторію руху.

Суб'єкт рефлексивного управління співпадає з об'єктом. Причому це збіг реалізується в двох варіантах: шляхом включення об'єкта (як засобу) в діяльність суб'єкта – рефлексивне самоврядування та шляхом включення суб'єкта в функціональну область об'єкта (в природний хід подій), що відбувається тоді, коли керований суб'єкт потрапляє в яку-небудь критичну ситуацію - зовнішнє рефлексивне управління. У рефлексивному управлінні зовнішні керівні впливи враховуються як відображені через внутрішню природу самої системи, її самокерований розвиток у цих умовах, а не як нав'язані системі або її компоненту. Вони лише забезпечують умови переходу системи в нестійкий стан та формування в цій невизначеності обрання траєкторії розвитку, але обумовленого метою зовнішніх впливів. Тобто, у рефлексивному управлінні має місце діалектика управління (визначеності) і процесів самоорганізації.

Парадигма провідництва Головною ідеєю парадигми провідництва – феноменального явища творчої діяльності особистості, є створення власних когнітивних схем, проекту власної мислєдіяльності, створення чого-небудь нового, визначального. Унікальність, феноменальність діяльності провідників визначається трансверсальністю (враховування як відмінності, так і єдності між раціональними комплексами) їх мислєдіяльності. Інструментарієм реалізації трансверсальності виступає латеральне мислення-специфічний процес обробки інформації, спрямований на зміну існуючої стереотипної моделі сприйняття навколишньої дійсності, створення нових альтернативних підходів до розв'язання певної проблеми. Основною ціллю латерального мислення є генерування нових ідей та відхід від старих фіксованих стереотипів та ідей, внесення змін, а не пошук доказів, досягнення евристичного моменту (коли маловірогідний напрямок думки призводить до нової більш дієвої ідеї).

Основні завдання латерального мислення полягають у наступному: прийти не стільки до вірного, скільки до ефективного вирішення проблеми; звільнитися від моделей-кліше, перебудувати стереотипні схеми. Провідник, намагаючись пізнати нову для себе ситуацію або поглянути на вже звичні речі, вибирає зі своєї пам'яті деяку структуру даних, образів, з таким розрахунком, щоб шляхом зміни в ній окремих деталей зробити її придатною для розуміння більш широкого класу управлінських явищ або процесів. Цьому передують замисел, провідник приймає рішення зробити що-небудь, він актуалізує смисли, демонструє, як, ці смисли освоюються, в процесі рефлексії виникає прообраз майбутнього і якими засобами його можливо реалізувати. Замисел це те, що майбутньому

перетворюється у внутрішній проект. Проект – це ідеальне представлення про ті чи інші фрагменти життя. Через проект вдосконалюється процес співставлення ідеального і реального, об'єктивного та суб'єктивного. В процесі цього виникає нове, неосягнене: образи, уявлення, цілі. Просвітництво є результатом непорушного зв'язку минулого, сьогодення та майбутнього. Це початок та шлях будь-якої управлінської діяльності, тільки керівник, що сам створює та втілює у реальність абстрактну модель педагогічного процесу, реалізує функції закладу освіти не фізично-змішуючи їх на тих або інших педагогів та працівників, а на побудованому ним концептуальному закладі освіти, які містить для керівника функції. Люди, як співучасники діяльності керівника, у концептуальному закладі освіти відсутні. Такий заклад складає основу діяльності керівника, тому він повинен сам здійснювати весь педагогічний процес.

Діяльність керівника розгортається у двох площинах, управлінська діяльність як пошук раціональних рішень (наукове управління) і управлінська діяльність як пошук інтуїтивних рішень (мистецтво управління). Поліпарадигмальність У педагогічній системології й методології управління закладом освіти для визначення явища співіснування кількох парадигм, що ґрунтуються не на конкурентності провідних ідей освіти, а на багатовимірному її баченні, відкритості всіляким новим трактуванням проблеми особистості в освіті, використовується поняття поліпарадигмальності. Поліпарадигмальність представлено в семи її характерних особливостях, а саме: поліфонія – можливість реального співіснування виявів різних парадигм в управлінському процесі; ототожнення – це діяльність учасників управлінського процесу, яка призводить до виникнення смислового поля та підтримує його існування; холізм – толерантне співіснування суб'єктів управлінського процесу та їхня активна взаємодія, спрямована на мотивоване досягнення базових цінностей суспільства; полілог – припущення вільного існування та дії необмеженої кількості суб'єктивних логічних інтерпретацій закономірностей управлінського процесу; постулат вибору – усвідомлення суб'єктами процесу основних парадигм та можливість вибору будь-якої з них у якості основи власної професійної життєдіяльності; ситуативність істини – усвідомлення плинного характеру істини, її ситуативності, що визначається впевненістю у обраній парадигмі; симфонічність основних суб'єктів управлінського процесу.

Предмет та методи до управління закладом освіти.

Завданням будь-якої науки є виявлення закономірностей процесів, які вона вивчає для подальшого ефективного їх використання на практиці. Для того, щоб виявити закономірності будь-якого процесу, необхідно визначити предмет дослідження. Наука управління освітнім закладом вивчає процеси вирішення управлінських завдань та використання отриманого знання для поліпшення цього процесу. Розгляд різних підходів до управління освітнім закладом дає змогу дійти до висновку про те, що згідно з різними підходами до управління існують і різні предмети дослідження. Так, класична теорія представляє процес управління як реалізацію визначеного набору управлінських функцій. Якість реалізації пов'язувалась із характером організаційної структури управління, тому головним завданням було виявлення організаційної структури, за якої ці функції будуть виконуватися найбільш ефективно. У такому випадку предметом дослідження є зв'язок між характеристиками організаційної структури та результатами реалізації функції управління. Теорія «людських відносин» ставить на перше місце неформальну структуру – відносини між людьми в процесі спільної діяльності та визначає, що повинно бути зроблено для створення оптимальної неформальної структури. Таким чином, предметом дослідження будуть умови створення неформальних структур задля ефективного функціонування закладу освіти. Синергетична теорія розглядає процес управління в органічних системах (у тому числі педагогічних), що складаються з великої кількості підсистем, як вплив на їх власний механізм саморегуляції та самоуправління з метою його оптимізації. У цьому випадку предметом дослідження будуть механізми самоорганізації та домінуючі взаємовідносини в системах за умов їх відкритості. Вважається, що змістовно кібернетичний і синергетичний підходи альтернативні. Кібернетична теорія досліджує процеси інформаційної суті управління, організації механізмів зворотного зв'язку, що діють у системах управління з оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеної мети. Предметом дослідження будуть інформаційні процеси й управління ними. Еволюція теорії управління – це, насамперед, зміна поглядів на її предмет. Не зважаючи на те, що існують різні погляди на предмет дослідження, наявні деякі загальні особливості його визначення, а саме: всі існуючі підходи до управління виходять з того, що воно є особливою функцією організації, реалізація якої забезпечує цілеспрямованість та організованість її життєдіяльності, вивчення зв'язків

між структурою та якостями компонентів керівної системи, зовнішніми та внутрішніми умовами діяльності організації та її результатами. На цей час не існує загально визнаного поняття управління взагалі та поняття управління освітнім закладом зокрема. Ці поняття постійно збагачуються й удосконалюються з розвитком наукового знання. Управління освітнім закладом забезпечує цілеспрямованість та організованість процесів керованого об'єкту. Своє призначення управління реалізує шляхом вирішення специфічних управлінських завдань, а саме: формування образу того, що повинно бути (визначення цілей і планів їх досягнення); розподіл обов'язків і повноважень між виконавцями (розбудова та підтримка формальної структури); створення умов, що забезпечують інтерес виконавця у продуктивній праці (мотивація, формування загальних цінностей та сприятливих відносин у колективі, (побудова та підтримка неформальної структури); контроль процесу. Таким чином, можна дійти висновку, що управління освітнім закладом – це особлива діяльність із вирішення управлінських завдань, за допомогою якої керівник забезпечує організацію діяльності всіх членів колективу закладу освіти, спрямовану на досягнення освітніх цілей і подальший розвиток закладу освіти. Згідно з цим визначенням загальним предметом дослідження науки управління освітнім закладом є закономірні зв'язки між якостями керівної системи закладу освіти, характеристиками процесу управління та результатами функціонування та розвитку закладу освіти різних зовнішніх і внутрішніх умовах. Розуміння того, що залежно від підходу до управління змінюється і предмет дослідження, робить неможливим його вивчення тільки з однієї позиції. Крім основних предметів дослідження, існують і додаткові. **Головним об'єктом управління освітнім закладом є навчально-виховний процес, але важливо підкреслити, що наука управління цей процес не вивчає, оскільки проблеми визначення цілей, завдань, сутності та змісту цього процесу є предметом дослідження педагогіки.** Проте на цей час існують різні погляди на визначення завдань освіти та різні педагогічні технології. Останні потребують різної організації, способів планування та контролю, тому питання, яким чином повинне здійснюватися управління залежно від технології освітнього процесу - це вже предмет дослідження науки управління. Результати навчання та виховання залежать не тільки від педагогічних технологій, а й від кваліфікації педагогів, їх зацікавленості в досягненні найкращих результатів, від взаємин у колективі закладу освіти. У цьому випадку предметом дослідження може бути добір кадрів і створення сприятливого клімату в колективі. Освітній заклад постійно змінюється, тому поряд з навчально-виховним процесом важливим об'єктом дослідження є процес його розвитку. Засвоєння інновацій також потребує планування, організації, контролю мотивації. Наука управління досліджує, за яких умов ці процеси будуть ефективними та яким чином можливо створювати ці умови. Крім цього, освітній заклад не може існувати ізольовано, він існує в соціальному середовищі, тому одна і та ж система управління за одних умов може бути ефективною, а за інших – ні. Тому необхідно вивчати, як залежать результати управління від умов, за яких воно здійснюється. Усі перераховані вище додаткові предмети дослідження не є остаточними та не вичерпують їх різноманіття. У процесі розвитку закладу освіти будуть виникати нові завдання та напрями досліджень. Методи дослідження науки управління закладом освіти У наш час у науці управління закладом освіти відсутня чітка класифікація методів дослідження. Це пояснюється насамперед молодістю науки, в якій відбувається постійне переосмислення її завдань і пошук методів їх вирішення. Як і в будь-якій іншій науці, у внутрішньо-шкільному управлінні вибір методів досліджень залежить від того, що досліджується (тобто предмету, що вивчається) і дослідницьких завдань. Усі дослідження у науці управління освітніми закладами можна розділити на дві великі групи: дослідження описово-пояснювального типу та дослідження формувального типу. **Головні завдання** дослідження першої групи пов'язані з аналізом чинної практики управління, визначення факторів, що обумовлюють різні за успішністю реалізацією управлінських функцій, побудові на цій основі теоретичних моделей, які дозволяють пояснити явища, котрі спостерігаються та виробки рекомендацій зі зміни практики управління. Логіка такого роду досліджень передбачає розгляд процесу розвитку управлінської діяльності як природного процесу, що має свої закономірності та тенденції. Їх виявлення створює теоретичну базу для розробки програми розвитку управління в освітньому закладі. Під час вирішення завдань описово-пояснювального типу використовуються традиційні для соціальних наук методи, а саме: спостереження, опитування, тестування, контент-аналіз документів, експертиза, обробка, аналіз та узагальнення статистичних даних тощо. Дослідження формувального типу мають іншу логіку та будуються інакше, ніж описово-пояснювальні. При цьому типі дослідження розробляються моделі нової управлінської діяльності, а потім на їх основі відбувається перебудова практики управління в

конкретному освітньому закладі, аналізуються наслідки змін. Тобто якщо перший тип досліджень йде від виявлення і аналізу емпіричних фактів до побудови теоретичних узагальнень (від часткового до загального), то при формувальному типі досліджень логіка рухів зворотна: від теоретичних моделей до їх одиничних реалізацій (від загального до часткового). Теоретичні моделі, що розробляються, спочатку є, по суті, гіпотезами. Якщо передбачувані наслідки реально виникають, то теоретична модель визнається адекватною дійсності, але не тієї, яка вже є, а тією, яка може виникнути в результаті зміни практики управління. Формувальне дослідження спрямоване не на пояснення того, що є, а на формування того, що має бути. **Основні методи** такого дослідження – проектування діяльності та формувального експерименту. При вирішенні дослідницьких завдань цього типу в рамках експерименту теж можуть використовуватися методи спостереження, опитування, тестування, експертизи, обробки й аналізу статистичних даних, але вони відіграють допоміжну другорядну роль. Обидва типи досліджень не є такими, що виключають один одного. Теоретичні моделі, що описують та пояснюються, є основою при розробці моделей нової діяльності. У той же час моделі, що демонструють, як повинно бути, стають засобом аналізу та пояснення явищ у чинній практиці управління.

5. Заклад освіти як педагогічна система й об'єкт управління

Система – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок до характеристик цілого (за Г. Осовською). Ці частини взаємозалежні, якщо одна з них буде відсутня або неправильно функціонувати, то й уся система буде функціонувати неправильно. Системи поділяються на закриті та відкриті. Закриті системи мають жорсткі фіксовані межі, їх дії перебувають у відносній незалежності від середовища, яке ці системи оточує. Такі системи діють практично автономно та живляться внутрішніми резервами. Заклади освіти є відкритими системами, вони існують і постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Виживання будь-якого закладу освіти залежить від зовнішнього світу. Відкрити складну динамічну систему характеризує здатність до самоідентифікації та самооновлення при взаємодії з зовнішньою середою. Під час взаємодії автономна система кожного разу унікально відповідає на вплив середи та створює неповторну траєкторію власних змін. Відкритість педагогічної системи означає, що кожен член педагогічного колективу є джерелом обміну інформацією різного виду з навколишнім середовищем і такий обмін відбувається не тільки на кордонах якої-небудь підсистеми, а кожній точці. Цю ситуацію можливо описати нелінійними залежностями, що обумовлюють можливість декількох рішень. Нелінійність пов'язано з самоорганізацією, з виникненням таких систем, які через самореферентність здійснюють самотворення, тобто здійснюється пошук інваріантів буття та використовують при цьому внутрішній простір свободи. Заклад освіти – система нелінійна, поведінка якої детерміновано та непередбачувано. Нелінійність – це закономірності виникнення складних структур з малих випадкових відхилень, побудова цілого з частин, спрямованість течії процесів розвитку складних систем. Важливо підкреслити, що всі реальні системи, як правило, відкриті та нелінійні. Нелінійність розвитку – це коли минулий досвід все менш впливає на сьогодення та майбутнє. Цей новий стан обумовлюється соціокультурної динамікою. Система – це динамічне ціле, що утворює та поповнює свої компоненти через взаємодію з середою. Нелінійність завжди виявляється як домінуючий засіб організації соціальної реальності, не зважаючи на те, що елементи нелінійності спостерігалися раніше. У якості важливих якостей нелінійності виокремлюються: поліваріантність, зворотність, здатність до криз, закономірність хаотичних етапів, неоднозначність прогресивного та регресивного, невизначеність майбутнього. Нелінійність педагогічної системи знаходить своє відображення у багатоваріантності шляхів свого розвитку, здатності зробити вибір з безлічі варіантів шляхів розвитку, швидкості розвитку процесів у середовищі, незворотності здійснюваного розвитку. Нелінійність системи, що самоорганізуються, здатні до якісних змін, їх поведінка визначений час, може бути принципово непередбачувана- не відтворюватися за початкових умов. Зміна траєкторії розвитку здійснюється з допомогою зовнішнього управління, за рахунок зовнішніх сил. Необхідно підкреслити, що ніяких керівних параметрів, що контролюють заклад освіти не передбачено. Нелінійність розвитку залучає в себе уявлення про мультистабільність (множину можливих станів), закономірностей, напрямків, криз, катастроф, процесів самоорганізації та детермінованого хаосу. Хаос не тільки руйнівний, але і конструктивний, його можливо представити як тенденцію само структурування та самооновлення нелінійної середи. Траєкторії нелінійного розвитку в загальному випадку є складна крива або фрактальна множина, яку неможливо описати класичними уявленнями.

Складнокерованість – це соціально-психологічна проекція складності світу на різні соціосистеми. Складнокерованість виникає внаслідок невідповідності темпів розвитку організації її ресурсними можливостями. За таких умов досвід одних соціосистем у практиці інших стає неможливий. Складнокерованість пов'язано з дефіцитом рефлексивного ресурсу в соціосистемі, коли порушується цілісність.

Складнокоординованість – виникає на певному етапі розвитку будь-якої організації і визначається наявністю складності, суперечності і невизначеності, що з'являються на ґрунті взаємодії (підсистем, які набувають ознак самостійності , або автономних систем, які втрачають автономність) та залежать від повноти репрезентації та рефлексії цих тенденцій суб'єктів, що наявні в організації. Складнокерованість виявляється з таких характерних для організації феноменів: баланс влади, боротьба статусів і невідповідності індивідуальних внесків статусам, поліційність різнопередметність. Відкриту складну динамічну систему характеризує здатність до самоідентифікації та самооновлення при взаємодії з зовнішньою середою. Під час взаємодії автономна система кожного разу унікально відповідає на вплив середовища та створює неповторну траєкторію власних змін. Відкритість педагогічної системи означає, що кожен член педагогічного колективу є джерелом обміну інформацією різного виду з навколишнім середовищем і такий обмін відбувається не тільки на кордонах якої-небудь підсистеми, а кожній точці. Цю ситуацію можливо описати нелінійними залежностями, що обумовлюють можливість декількох рішень. Нелінійність пов'язано з самоорганізацією, з виникненням таких систем, які через самореферентність здійснюють самотворення, тобто здійснюється пошук інваріантів буття та використовують при цьому внутрішній простір свободи. Заклад освіти – система нелінійна, поведінка якої детерміновано та непередбачувано. Нелінійність – це закономірності виникнення складних структур з малих випадкових відхилень, побудова цілого з частин, спрямованість течії процесів розвитку складних систем. Важливо підкреслити, що всі реальні системи, як правило, відкриті та нелінійні. Нелінійність розвитку – це коли минулий досвід все менш впливає на сьогодення та майбутнє. Цей новий стан обумовлюється соціокультурною динамікою. **Система** – це динамічне ціле, що утворює та поповнює свої компоненти через взаємодію з середою. Нелінійність завжди виявляється як домінуючий засіб організації соціальної реальності, не зважаючи на те, що елементи нелінійності спостерігалися раніше. У якості важливих якостей нелінійності виокремлюються: поліваріантність, зворотність, здатність до криз, закономірність хаотичних етапів, неоднозначність прогресивного та регресивного, невизначеність майбутнього. Нелінійність педагогічної системи знаходить своє відображення у багатоваріантності шляхів свого розвитку, здатності зробити вибір з безлічі варіантів шляхів розвитку, швидкості розвитку процесів у середовищі, незворотності здійснюваного розвитку. Нелінійність системи, що самоорганізуються, здатні до якісних змін, їх поведінка визначений час, може бути принципово непередбачувана- не відтворюватися за початкових умов. Зміна траєкторії розвитку здійснюється з допомогою зовнішнього управління, за рахунок зовнішніх сил. Необхідно підкреслити, що ніяких керівних параметрів, що контролюють заклад освіти не передбачено. Нелінійність розвитку залучає в себе уявлення про мультистабільність (множину можливих станів), закономірностей, напрямків, криз, катастроф, процесів самоорганізації та детермінованого хаосу. Хаос не тільки руйнівний, але і конструктивний, його можливо представити як тенденцію само структурування та самооновлення нелінійної середовища. Траєкторії нелінійного розвитку в загальному випадку є складна крива або фрактальна множина, яку неможливо описати класичними уявленнями. **Складнокерованість** – це соціально-психологічна проекція складності світу на різні соціосистеми. Складнокерованість виникає внаслідок невідповідності темпів розвитку організації її ресурсними можливостями. За таких умов досвід одних соціосистем у практиці інших стає неможливий. Складнокерованість пов'язано з дефіцитом рефлексивного ресурсу в соціосистемі, коли порушується цілісність. Складнокоординованість–виникає на певному етапі розвитку будь-якої організації і визначається наявністю складності, суперечності і невизначеності, що з'являються на ґрунті взаємодії (підсистем, які набувають ознак самостійності , або автономних систем, які втрачають автономність) та залежать від повноти репрезентації та рефлексії цих тенденцій суб'єктів, що наявні в організації. Складнокерованість виявляється з таких характерних для організації феноменів: баланс влади, боротьба статусів і невідповідності індивідуальних внесків статусам, поліційність різнопередметність. Тому зовнішнє середовище є важливою змінною в управлінні. Як окремий заклад освіти воно входить до більш великих освітніх систем і є складовою районної, міської, обласної, державної системи освіти. Одночасно заклад освіти є складовою всієї соціальної системи та

її життєдіяльності значною мірою обумовлена впливами, що надходять із зовнішнього середовища. Проте необхідно підкреслити, що не тільки зовнішнє середовище впливає на заклад, а і заклад, у свою чергу, впливає на середовище. При цьому зворотній вплив можна представити в такому вигляді: пасивний – заклад освіти робить спроби реагувати на зміни, що відбуваються ззовні та пристосуватися до них; аналізує та прогнозує тенденції змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі та реагує на випередження; заклад освіти активно впливає на зовнішнє середовище і таким чином виступає як адаптивна система (по відношенню до середовища) та як система, що адаптує (пристосування середовища до своїх потреб). Розуміння того, що заклад освіти є складною відкритою системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників закладу освіти, учителів, учнів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

1. Різноманіття типів закладів освіти, заклад освіти та його внутрішня побудова, основні підсистеми та процеси в закладі освіти.

Тип закладу освіти – це найбільша його характеристика, що відображає його приналежність до великої групи закладів освіти, що працюють з дітьми певного віку та реалізують по відношенню до них однакові освітні функції. Базова типологія встановлена Положенням про загальноосвітній освітній заклад, що затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від вересня 2018 р. № 254. У загальній частині вказується, що загальноосвітній освітній заклад – це заклад освіти, що забезпечує потреби громадян у загальній середній освіті. У пункті 9 «Типи закладів освіти, що забезпечують здобуття загальної середньої освіти» визначається, що відповідно до освітнього рівня, який забезпечується загальноосвітнім освітнім закладом (початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта), функціонують різні типи загальноосвітнього закладу освіти I, II, III ступенів: Здобуття загальної середньої освіти забезпечують: початкова школа - заклад освіти I ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує початкову освіту; гімназія - заклад середньої освіти II ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує базову середню освіту; ліцей - заклад середньої освіти III ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує профільну середню освіту. Початкова школа, гімназія і ліцей можуть функціонувати як окремі юридичні особи або як структурні підрозділи іншого закладу освіти (зокрема закладу загальної середньої освіти I-II, II-III чи I-III ступенів). Ліцеї функціонують, як правило, як самостійні юридичні особи. Заклад загальної середньої освіти, що реалізує освітні програми на декількох рівнях загальної середньої освіти, має тип закладу вищого рівня, на якому провадиться освітня діяльність.

2. Здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують також такі заклади освіти: спеціальна школа - заклад загальної середньої освіти для дітей, які потребують корекції фізичного та/або розумового розвитку; санаторна школа - заклад загальної середньої освіти з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування; школа соціальної реабілітації - заклад загальної середньої освіти для дітей, які відповідно до рішення суду потребують особливих умов виховання; навчально – реабілітаційний центр - заклад загальної середньої освіти для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими складними порушеннями розвитку. Зазначені заклади освіти можуть функціонувати на одному і на декількох рівнях загальної середньої освіти.

3. Здобуття загальної середньої освіти також можуть забезпечувати заклади професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та інші заклади освіти, зокрема міжшкільні ресурсні центри (міжшкільні навчально-виробничі комбінати), що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти. Положення про міжшкільний ресурсний центр затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

4. У системі спеціалізованої освіти здобуття загальної середньої освіти забезпечують: спеціалізована мистецька школа (школа-інтернат) - заклад спеціалізованої освіти I-III або II-III ступенів мистецького профілю; школа-інтернат (ліцей-інтернат) спортивного профілю - заклад спеціалізованої освіти I-III або II-III ступенів спортивного профілю (заклад із специфічними умовами навчання); професійний коледж (коледж) спортивного профілю - заклад спеціалізованої освіти спортивного профілю (заклад із специфічними умовами навчання); професійний коледж (коледж)

культурологічного або мистецького спрямування - заклад спеціалізованої освіти, який забезпечує здобуття професійної мистецької освіти; військовий (військово-морський) ліцей, ліцей з посиленою військово-фізичною підготовкою - заклад спеціалізованої освіти II-III або III ступенів військового профілю для дітей з 13 років; науковий ліцей, науковий ліцей-інтернат - заклад спеціалізованої освіти II-III або III ступеня наукового профілю.

Положення про заклади спеціалізованої освіти затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідній сфері. Загальноосвітній освітній заклад може бути державної, комунальної чи приватної форми власності. Загальноосвітній освітній заклад може входити до складу навчально-виховних комплексів, навчальних закладів різних типів й рівнів акредитації, а також навчально-виховних об'єднань із дошкільними, позашкільними й іншими навчально-виховними закладами для задоволення культурно-освітніх потреб громадян. Загальноосвітній освітній заклад може мати у своєму складі класи з поглибленим вивченням предметів, класи (групи) з вечірньою (заочною) формою навчання, групи продовженого дня, пришкільні інтернати з частковим або повним утриманням учнів (вихованців) за рахунок власника, а також залежно від потреб населення та місцевих умов при гімназіях, ліцеях, колегіумах – загальноосвітні класи більш ранніх ступенів навчання.

Різноманітні загальноосвітні заклади освіти мають суттєві з точки зору складу та змісту управління особливості. Особливості управління здебільш продиктовані характером та організацією освітнього процесу в різних видах загальноосвітніх навчальних закладів. Деякі навчальні заклади переходять на залікову, семінарську лекційну систему, що раніше була характерною тільки для вищих навчальних закладів, створюють кафедри замість традиційних методичних об'єднань учителів-предметників, змінюють тривалість уроків. Вказані зміни викликають нові функції управління загальноосвітнім освітнім закладом, а саме: новий розподіл обов'язків між керівниками, оволодіння заступниками директорів навичками більш формування складення розкладу навчальних занять, а в деяких випадках введення в організаційну структуру нових посад. Забезпечення стабільного функціонування та розвитку конкретного закладу освіти як організаційної індивідуальності потребує від керівників закладу освіти побудови керуючої системи, адекватної його видовим та індивідуальним особливостям.

Заклад – це динамічна система, тому її можна розглядати як інтегральний процес життєдіяльності. Він складається з чотирьох великих компонентів, кожне з яких пов'язаний із відповідною складовою великої підсистемою закладу. Це підсистеми: освітні, інноваційні, управлінські та забезпечення.

Освітня підсистема. Головним для будь-якого закладу освіти є освітній процес. Цей процес започатковує основні результати діяльності закладу освіти, визначає загальну побудову закладу як соціальної організації, його структуру. Всі інші процеси життєдіяльності створюють найбільш сприятливі умови для освітнього процесу.

Освітній процес складається з багатьох частин і має складну багаторівневу структуру, в якій виокремлюються процеси навчання за окремими предметами, за циклами предметів, галузям знання, навчання у класах, у паралелях, ступенях закладу освіти, за змінами, різними потоками, видами класів, процесами навчання та виховання різних категорій учнів, освітнього процесу взагалі, процеси позакласної та позашкільної виховної роботи. За Ю. Конаржевським, система управління може активно впливати на освітні процеси та середовище, здійснюючи управління ресурсами, підсистемою забезпечення, керівництвом співтовариством закладу освіти. Інноваційна підсистема. Освітній процес здійснюється поряд з іншим важливим процесом – розвитком. Розвиток закладу освіти передбачає здійснення змін у різних частинах системи закладу.

Розвиток закладу освіти – це здійснення якісних, планових та цільових змін, що спрямовані та скеровані на підвищення якості освіти. Засобом та способом керованого процесу розвитку закладу освіти є інноваційний процес. У межах цього великого об'єкту управління можливо виокремити взаємопов'язані підпроцеси, що є його складовими, а саме: пошуку, розробки, засвоєння та використання інновацій. Розрізняють різні види інновацій, а саме: за створенням нового, за мірою глибини та радикальності, за широтою охоплення, за характером і широтою. Інновація повинна увійти не взагалі до закладу освіти, а в його конкретну системну частину. Системна частина, в яку цілеспрямовано вносяться інновації, називають галуззю оновлення чи інновацій. Також, як і освітній процес, інноваційний може мати складну багаторівневу структуру, але, на відміну від освітнього,

структура загального процесу розвитку закладу освіти менш стійка і в якісь періоди може включати лише процес засвоєння певної інновації. Кожна інновація має певний життєвий цикл. Вона повинна бути знайдена, розроблена, експериментально перевірена, засвоєна, ефективно використана і потім, після морального старіння, виведена з використання. Здійснення будь-якої інновації в організаційному й управлінському плані може бути виділена в окремий проект, що передбачає створення відповідної програми, визначення виконавців, організацію управління. З цієї точки зору розвиток закладу освіти може розумітися як здійснення серії взаємопов'язаних інноваційних проектів. Як і будь-яка діяльність, інноваційна має власне спрямування та мету, засоби досягнення мети, умови їх досягнення та результати. Система забезпечення закладу освіти. Цю систему умовно можливо поділити на дві великі групи, а саме: групу, що забезпечує освітню й інноваційну діяльність (процеси методичного, програмного, дослідницького, кадрового, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення) та групу, що пов'язана із життєзабезпеченням закладу освіти (інфраструктура, інженерне забезпечення, медичне обслуговування тощо).

Система забезпечення має доволі складну структуру й об'єднує з багато підпроцесів. Це пов'язано з тим, що все те, що «входить» у освітній заклад, проходить у ньому життєвий шлях елемента організації, а саме: контингент учнів – його необхідно прийняти, розподілити по класах і паралелях, створити для нього необхідні умови, забезпечити перехід із класу в клас, організувати атестації після закінчення класів та підсумкову атестацію, випустити з відповідним документом про освіту; вчителі та вихователі – необхідно взяти на роботу, забезпечити навантаження, створити умови праці, забезпечити умови для професійного й особистісного зростання, організовувати періодично атестації та підвищення кваліфікації, своєчасно стимулювати, задовольняти потреби у професійному зростанні, творчому характері праці, соціальному захисті, допомогти максимально реалізувати власний творчий потенціал і використати його на користь закладу освіти, проводити на заслужений відпочинок; матеріальні ресурси – прилади необхідно знайти, придбати, привести до закладу, забезпечити їх використання, проводити періодичний ремонт та обслуговування, після остаточного виходу з ладу замінити іншими; програми та технології – знайти або забезпечити їх розробку та апробацію в освітньому закладі, забезпечити всіма необхідними матеріалами, засвоїти, з часом замінити більш сучасними й ефективними. Процеси ускладнення освіти, її більш тісний зв'язок із досягненнями науково-технічного прогресу надалі будуть призводити до розширення системи забезпечення.

Заклад освіти та його внутрішня побудова.

Характер життєдіяльності закладу освіти визначається його співтовариством. За рахунок процесів, які відбуваються в цьому співтоваристві, створюється внутрішнє середовище закладу освіти, його організаційна культура, що пронизує усе його життя та впливає на все, що відбувається в ньому. Заклад освіти – ціннісна система, яка не може успішно працювати без усвідомлених духовних, ціннісних підстав, що визначають обрання орієнтирів діяльності. Система цінностей, або філософія закладу освіти, представляє собою усвідомлений та продуманий колективом загальний цілісний погляд на світ, практичне, ціннісне, етичне й естетичне ставлення до світу, обґрунтовані відповіді на питання про мету і сенс життя, про щастя і шляхи його досягнення, створення теоретичної основи для вироблення системи життєвих цінностей та ідеалів. Система цінностей закладу освіти багато в чому зумовлює його місію. Місія закладу освіти повинна стати підсумком загального рішення членів співтовариства закладу освіти, рішення, що враховує потреби соціального замовлення і реальні можливості та потреби педагогічного колективу. Добре сформована місія пояснює, чим є організація, якою хоче бути, а також її відмінності від інших.

Головним моментом місії є відповідь на питання: яка головна мета організації? Місія закладу освіти виказує спрямованість у майбутнє, вказує, які цінності будуть при цьому пріоритетними. Це ключова ідея, що охоплює інтереси всіх робітників, до визначення якої причетні всі без винятку співробітники закладу освіти. Свою місію має кожний освітній заклад. Відсутність чітко спрямованої та нормативно закріпленої місії негативно впливає на формування організаційних цінностей співробітників, бажаних зразків поведінки, усвідомлення ними власної ролі в навчально-виховному процесі, ролі закладу освіти та цілей його подальшого розвитку. Місія закладу освіти включає три основні компоненти: визначення та обґрунтування системо-утворювальної педагогічної ідеї, що обумовлює основні позиції та специфіку освітньої діяльності; визначення та обґрунтування принципів діяльності педагогічного колективу; формування й обґрунтування стратегічних цілей, що проєктують основні довготермінові напрями реалізації системо-утворюючої педагогічної ідеї.

Місія закладу освіти конкретизується системою цілей (за Л. Даніленко, Л. Карамушкою): «мета – потреби» означає актуальність; «мета – можливість» – реалістичність; «мета – результати» – контрольованість; «мета – час» – визначеність у часі; «мета – місце» – просторова визначеність. Місія повинна являти собою стислий та ємкий вираз самоіндефікації організації її членами. Місія несе в собі конкретні вказівки, що і коли треба робити в організації. Вона лише вказує на головні напрями руху організації. Конкретні кінцеві стани, до яких спрямована організація, фіксуються у вигляді цілей. Цілі лежать в основі побудови організаційних рішень. Без цільових орієнтирів не може розвиватися жоден освітній заклад. Місію необхідно розробляти з огляду на такі чинники: історію закладу освіти, у процесі якої розроблялася його філософія, формувався профіль і стиль діяльності, місце на ринку освітніх послуг тощо; стиль поведінки та спосіб дії управлінського персоналу; стан середовища функціонування організації; ресурси, які вона може застосувати для досягнення цілей; специфічні особливості, якими володіє освітній заклад. Місія деталізує статус закладу освіти, забезпечує напрямок та орієнтири для визначення цілей; публічно повідомляє про стратегію поведінки закладу освітніх зовнішньому середовищі, її переконання та цінності; визначає наміри закладу освіти щодо потреб учнів, їх батьків, ринків освіти, технологій; є механізмом, що стимулює заклад освіти до розвитку в обраному напрямі; впливає на формування поглядів вищого керівництва, на дострокові плани розвитку закладу освіти; знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень; полегшує підготовку закладу освіти до майбутніх змін; мотивує працівників до ефективної та злагодженої роботи; дає змогу керівникам середньої ланки структурних підрозділів сформулювати цілі, завдання структурних підрозділів, які б відповідали напрямам і розвитку закладу освіти загалом. У межах прийнятої філософії та місії кожний заклад освіти може спрямовувати свою діяльність до досягнення різних результатів. Конкретизація спрямованості закладу освіти сприяє моделюванню образу випускника закладу освіти.

Модель випускника спрямовує всю діяльність закладу освіти з організації освітнього усередині її, так і в процесі взаємодії закладу освіти із середовищем, визначає цілі життєдіяльності закладу і шляхи їх досягнення. Модель не є самоціллю, її педагогічний зміст полягає в тому, що вона дозволяє виділити актуальні та перспективні вимоги до змісту освіти, виявити, вивчити і науково обґрунтувати педагогічні умови можливого зближення між імовірними очікуваними та бажаними характеристиками випускника в майбутньому. У цьому випадку модель виступає найважливішим засобом перебудови закладу освіти і підпорядкована завданням забезпечення умов найбільш повноцінного розвитку особистості учня. Основними функціями моделі випускника закладу освіти є: – орієнтаційна, що сприяє оптимізації процесу цілевстановлення; – діагностична, яка забезпечує рішення проблеми критеріїв діяльності закладу освіти, виміру її результатів, виділення рівні вихованості і навченості, сформованості особистості; – перетворююча, котра забезпечує наукове обґрунтування умов і шляхів можливого зближення бажаного та ймовірного у випускника. Саме в плануванні розвитку закладу освіти як системи виховання міститься основний зміст і практична значимість моделі, що дає можливість вийти на різні варіанти моделей виховних систем. Модель випускника не повинна бути доволі жорсткою та конкретною, в неї інше призначення – визначення тієї мети, згідно з якою будуватимуться основні підсистеми та процеси в освітньому закладі та являють собою нові основи для виробки конкретних освітніх цілей (за Є. Павлютенковим). Якщо освітній заклад має декілька різних потоків учнів, то для кожного з цих потоків проектується власний образ випускника.

7. Взаємодія закладу освіти із зовнішнім середовищем, режим та результати життєдіяльності закладу освіти.

Усе, що відбувається у суспільстві, так чи інакше впливає на освітній заклад. Будь-який освітній заклад відчуває на собі вплив соціального клімату в суспільстві, економічних, політичних, правових, екологічних, демографічних, культурних, духовних, соціально-психологічних, етичних, інституціональних факторів. Соціальний клімат у суспільстві, загальний рівень соціальної стабільності, стан зайнятості населення, соціальна структура, що склалася, та соціальне розшарування створюють для діяльності закладу освіти загальний сприятливий чи несприятливий клімат, що обумовлює характер диференціації освітніх запитів різних соціальних груп населення.

Такі негативні явища, як безробіття, низька заробітна платня педагогів і батьків негативно впливають на ситуацію в освітньому закладі, але водночас викликають зростання вимог до нього як соціальному стабілізатору. Економічні фактори: стан економіки держави, її фінансової системи –

впливають через рівень добробуту суспільства на зростання чи, навпаки, зниження освітніх потреб громадян, обумовлюють можливості фінансування освітньої галузі з боку держави. Високий рівень загального економічного розвитку, розвинуті ринкові відносини створюють сприятливі умови для розвитку секторів економіки взагалі та освітньої галузі зокрема. Кризові явища в економіці суттєво зменшують можливості оптимізації мережі навчальних закладів, можливості матеріального стимулювання працівників навчальних закладів, ставлять навчальні заклади на межу виживання. Залежність навчальних закладів від цих факторів доволі суттєва, а можливості підвищити свій добробут – дуже малими. Правові фактори, характер чинних законів та актів, правових норм задають межі правового поля життєдіяльності закладу освіти, що стає особливо важливим, якщо освітній заклад отримує статус юридичної особи. Закони, постанови та нормативні акти уряду, накази Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України повинні враховуватися освітнім закладом під час визначення орієнтирів життєдіяльності. Соціально-економічні фактори, загальний морально-психологічний клімат у суспільстві, стиль життя різних прошарків населення, моральні норми, що діють у суспільстві, як важливі фактори соціальної ситуації розвитку дітей та молоді прямим чином впливають на освітній заклад, потребують адекватної реакції, здатності пропонувати молоді такі норми та зразки діяльності, поведінки, людських відносин, які б допомагали зберегти їй почуття особистісної гідності, довіри та відкритості світу і в той же час протистояти негативним проявам у суспільстві.

Освітній заклад через свою соціальну відповідальність не може використовувати негативні моменти та тенденції суспільної психології та моралі виправдання: він сприймає як негативну дійсність, але намагається протистояти їй. Екологічні фактори: стан природного довкілля, що оточує освітній заклад, суттєво впливає на стан здоров'я майбутніх і нинішніх учнів, педагогів, що значно підсилює вимоги до профілактичної й оздоровчої спрямованості діяльності закладу освіти. Крім того, сам характер географічного та історичного середовища, в якому знаходиться освітній заклад, має дуже велике значення як освітній чинник. Освітній заклад може зробити певний зустрічний внесок до поліпшення екологічної ситуації, якщо він здійснює екологічну освіту і виховання учнів, активно бере участь у природоохоронній діяльності, готує їх до здорового способу життя.

Демографічні фактори, характер народжуваності, типовий склад родин також суттєво впливають на ситуацію в освітньому закладі. Якщо не приділяти належної уваги вивченню тенденцій у цій галузі, освітній заклад через якийсь час може виявитися без контингенту учнів або навпаки – перед ситуацією різкого браку учнівських місць. Культурні та духовні фактори, стан культури в суспільстві, рівень духовного здоров'я та культурних запитів населення є фоном для виявлення освітньої активності людей, її спрямованості. Зниження культурного рівня суспільства, занепад культурного життя, широке розповсюдження різних видів сурогатної культури суттєво утруднює рішення освітнім закладом освітніх завдань, знижує рівень потреби в суспільстві високоякісної освіти. Тому освітній заклад як організація культурозбережна та культуро-утворююча намагається сама протистояти таким тенденціям. Інституційні фактори, наявність розгалуженої мережі спеціалізованих соціальних інститутів, організацій, з якими міг би співпрацювати освітній заклад у вирішенні своїх завдань, є одним зі значимих елементів широкого соціального середовища. Здатність закладу освіти до встановлення продуктивних і взаємовигідних контактів з різними інститутами істотно підвищує його загальний потенціал, сприяє зростанню престижу, репутації, поліпшенню іміджу. До ближнього соціального середовища закладу освіти входять родини учнів, населення мікрорайону чи населеного пункту, місцеві адміністрації й органи управління освітою, виробничі структури, установи охорони здоров'я, культурно-освітні організації, правоохоронні установи, засоби масової інформації, різні організації, що створюються населенням, релігійні конфесії. Це середовище впливає на освітній заклад, виступає представником більш широкого соціального середовища та джерелом своїх специфічних впливів. У свою чергу, освітній заклад теж може доволі суттєво впливати на ситуацію у ближньому соціальному середовищі.

Упродовж своєї життєдіяльності заклад освіти не лише виконує різні завдання в різних соціальних ситуаціях, але й існує в різних режимах життєдіяльності, що відрізняються один від одного характером домінуючих завдань і видів діяльності за мірою стабільності процесів, що протікають у освітньому закладі, за результатами досягнень. Для режиму створення закладу освіти характерна, як правило, невисока стабільність (члени педагогічного й учнівського колективів лише бб починають вчитися працювати разом, організаційний порядок лише встановлюється) і що допустима для цього режиму невисока результативність життєдіяльності. Режим становлення, що

змінює попередній, характеризується збільшенням стабільності роботи закладу освіти та підвищенням результативності. У такому режимі заклад починає працювати на рівні, який передбачався при її створенні. Його досягнення є показником того, що освітній заклад починає існувати в режимі стабільного функціонування. Результативність такої роботи може бути різною.

При високій і стабільній результативності досягнень цей режим може продовжуватися доволі довго. Якщо досягнуті результати перестають задовольняти освітній заклад або її засновників, тоді колектив закладу починає замислюватися про перехід на інший якісний рівень функціонування. У цьому випадку правомірно говорити про перехід закладу освіти в режим якісних планомірних змін, інновацій або режим розвитку. Для режиму розвитку характерне зростання внутрішньої напруги в житті колективу закладу освіти: різко зменшується стабільність процесів, зв'язків, стосунків, посилюється невизначеність, виникає опір нововведенням. І лише при успішному подоланні цих труднощів заклад може вийти на новий рівень роботи. Після успішного завершення циклу нововведень та переходу в новий якісний стан освітній заклад може знову повернутися в режим стабільного функціонування, що продовжиться до нової кризи результативності та необхідності поновлення циклу нововведень. Якщо цей процес був невдалим, можуть розпочатися незворотні процеси, результатом яких буде деградація і ліквідація закладу освіти як освітньої установи.

Природно, що керівники закладу освіти докладають усіх зусиль, щоб цей процес не розпочався. Найчастіше процеси функціонування і розвитку закладу освіти йдуть одночасно, проте один з них зазвичай домінує, що і дає підстави для визначення поточного режиму життєдіяльності закладу освіти.

Результати життєдіяльності закладу освіти.

Результати освіти діляться на **остаточні та проміжні**. Остаточними є результати освіти випускників 12 класів і тієї частини випускників 9 класів, які вирішили продовжити освіту в іншому освітньому закладі. До проміжних відносяться результати освіти учнів, які закінчили черговий клас і переходять у наступний для продовження навчання. На цей час існує багато точок зору на те, що яким повинен бути результат життєдіяльності закладу освіти. Основні погляди на цю проблему такі: оцінка життєдіяльності закладу освіти за реально досягнутими результатами навчання та виховання; створення в освітньому закладі сприятливих умов для розвитку різних учнів і відповідно оцінювання досягнень за цими показниками; визначення розвитку особистості через сформовані в закладі освіти якості, що виявляються в її поведінці. Психолого-педагогічна наука ще не дійшла до остаточного вирішення цієї проблеми. Визначення набули показники, які стосуються результатів засвоєння учнем знань, вмінь і навичок, але вони не є тим самим, що і розвиток дитини. Бажання закладу освіти постійно щось вимірювати й оцінювати не завжди призводить до позитивного результату; такі дії, як правило, є результатом формалізованого підходу та не мають ніякого відношення до поняття «розвиток», оскільки в багатьох випадках подальшого практичного застосування.

Результатами інноваційної діяльності є ті реальні зміни, які відбуваються в закладі освіти під дією інноваційних процесів. Результати інноваційної діяльності можуть проявлятися в таких змінах: загальній спрямованості освітнього процесу; кількості та якості освітніх траєкторій і маршрутів; наданні освітніх послуг; змісті освіти; технологіях освіти; характеру взаємодії, спілкування вчителів і учнів; організації окремих освітніх процесів і зв'язку між ними; динаміки навантажень, темпу, ритму освітнього процесу та виховання. Інновації в підсистемі забезпечення виглядають наступним чином: зростання зрілості та згуртованості колективу закладу освіти; зростання професійної компетентності педагогічного колективу; збагачення матеріальної бази закладу освіти; оновлення нормативних основ життєдіяльності закладу освіти. Інші результати життєдіяльності закладу освіти.

У результаті процесу життєдіяльності закладу освіти відбуваються незворотні зміни, а саме: педагогічний колектив збагачується новим досвідом, але водночас у них скорочується час для активної продуктивної праці, частина педагогічного колективу з різних причин залишає заклад освіти. Будівлі й обладнання відпрацьовують свій ресурс і стають непридатними для використання, потребують ремонту або повної заміни. Методичне забезпечення застаріває і теж потребує змін. Таким чином, частина ресурсів випадає з процесу життєдіяльності закладу освіти, але в той же час у межах закладу освіти залишаються такі важливі результати життєдіяльності як потенціал колективу закладу освіти – сукупність його можливостей, що є важливими системними якостями закладу освіти і що обумовлюють майбутній рівень досягнень; реальний стан закладу освіти та його підсистем та елементів; комплекс умов, необхідних для розвитку особистості учня.

8. Ефективність процесу управління, керівні механізми системи управління.

Ефективність управління нерозривно поєднана з поняттям продуктивності діяльності. **Продуктивність діяльності** – це співвідношення між ефективністю отриманих результатів і затратами часу їх здобуття. Продуктивність іноді використовується як показник ефективності процесу управління, однак, не зважаючи на те, що ці два поняття щільно пов'язані між собою, вони мають істотні відмінності. Досягнуті високі результати закладом освіти не завжди є показниками високого рівня управління, тому що заклад може мати ідеальні умови для своєї життєдіяльності, але неефективно використовувати їх, і тому високі результати, отримані ним, можна назвати високими тільки порівняно з іншим освітнім закладом, який таких умов не має. Управління повинне максимально забезпечити ті можливості, що має освітній заклад, для отримання найбільшого результату.

Ефективність управління – це співвідношення між досягнутою та можливою продуктивністю. Заклад освіти може забезпечувати максимально можливу для нього якість освіти, що буде підкреслювати ефективність управління його функціонуванням, але в той же час може не використовувати чинних можливостей для застосування інновацій та підвищення свого освітнього потенціалу – це буде підкреслювати низьку ефективність управління розвитком.

Організаційна структура та керівні механізми системи управління закладом освіти.

Організаційна структура управління закладу освіти має значний вплив на всі сторони управління. Вона є формою здійснення в освітньому закладі функцій та ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності педагогічних працівників. У межах структури управління відбувається процес управління закладом освіти (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також, як наслідок, – повноваження та відповідальність за їх виконання. Саме структура закладу освіти повинна забезпечити реалізацію його стратегії, взаємодію закладу із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення його основних завдань.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Тобто під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники закладу освіти, підсистеми й інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і мають, як правило, один рівень. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, і необхідність у них виникає за ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер.

Лінійна структура управління. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів; функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації та управлінським рішенням, тим або іншим функціям управління.

Лінійна структура управління. У лінійній структурі керівники наділяються повноваженнями вирішувати будь-які питання, що виникають у процесі діяльності його підлеглих. На верхівці ієрархії знаходиться керівник закладу освіти, якому безпосередньо підпорядковуються заступники, котрим у свою чергу, підпорядковуються групи педагогічних працівників. Керівник делегує заступникам права керівництва роботою підлеглих їм педагогічних працівників. Делегування повноважень – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Під відповідальністю розуміють зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Проте відповідальність не може бути делегована навіть при передачі завдань підлеглому відповідає за їх виконання керівник.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих на виконання певних завдань. Серед повноважень розрізняють: рекомендаційні, обов'язкове узгодження; функціональні, лінійні в управлінському апараті. Так, педагогічній раді, що є дорадчим органом, делегуються повноваження, пов'язані з обговоренням шляхів удосконалення навчально-виховного процесу, проте її рішення не є обов'язковими, а носять рекомендаційний

характер. Накази передаються від керівника до його заступників та далі (в теорії управління такий спосіб має назву скалярного ланцюга).

Перевагою лінійної структури є те, що всі рішення приймаються одним керівником, і це створює сприятливі умови для узгодженості рішень. У той же час до керівника висуваються дуже високі вимоги у зв'язку з тим, що він повинен бути компетентним у різних галузях. У цій структурі все замкнене на керівникові, він повинен швидко переключатися на вирішення різних за типом завдань, що примушує його відчувати значне навантаження. У чистому вигляді лінійна структура в освітньому закладі не існує, але за бюрократичного характеру керівництва реальна організаційна структура може наближатися до лінійної.

Лінійно-функціональна структура управління. У лінійно-функціональних структурах паралельно з ієрархією лінійного керівництва існують функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні визначених видів управлінської діяльності та спроможні приймати рішення відносно вузького кола спеціальних питань. Роль функціональних підрозділів у системі управління закладом освіти виконують педагогічна рада, методичні об'єднання, рада класних керівників та інші. Ці підрозділи приймають обов'язкові для всіх членів педагогічного колективу рішення тільки з тих питань, які стосуються їх компетенції.

Перевагою лінійно-функціональних структур полягають у тому, що через з їх вузьку спеціалізацію вони дозволяють якісно вирішувати певні проблеми і висувають менші вимоги до різнобічної підготовки керівників та виконавців. Але під час нестабільної ситуації, коли необхідно узгоджувати свої рішення з іншими підструктурами управління, такі структури стають малоефективними. Іншим недоліком лінійно-функціональних структур є той факт, що функціональна диференціація призводить до втрати загальної мети управління, вона опиняється поза зором її функціональних структур. Кожен підрозділ бачить тільки свою частину роботи, і на керівника покладе обов'язок бачення всієї системи управління освітнім закладом взагалі, і лише він стає носієм загальної мети.

Дивізійна система управління. У великих закладах освіти система управління значно ускладнюється. Подолати ці проблеми можливо здійсненням створенням самостійних структур управління окремими частинами закладу освіти та надання їм можливостей приймати рішення з широкого кола питань. Кожна з цих частин будується за лінійно-функціональним принципом. Крім цього, існують ще загальні органи управління освітнім закладом. Дивізійна структура дозволяє зменшити навантаження на керівника та підвищити швидкість прийняття рішень.

Проектна та матрична системи управління. Структура проектного типу – це тимчасова структура, що створюється для вирішення якогось великого завдання. Її сутність у тому, що в одну команду збирають педагогічних працівників, здатних вирішити певне завдання. На час роботи в команді її учасники частково або повністю звільнюються від виконання звичайних обов'язків. Проектна група закінчує свою роботу після виконання завдання. Структури матричного типу виникають під час одночасної реалізації багатьох проектів. Педагогічний працівник може одночасно входити до багатьох структур матричного типу та підпорядковуватися декільком керівникам. Створення матричної структури дозволяє суттєво підвищити гнучкість управління. Проте, структури цього типу вимагають від керівника високої компетентності та зрілості колективу.

Централізовані та децентралізовані структури управління розрізняють залежно від того, яким чином відбувся поділ повноважень про прийняття рішень.

Централізація – це концентрація прав прийняття рішень, зосередження повноважень на верхніх щаблях управління. Децентралізація – це делегування відповідальності за прийняття ряду рішень на нижчий щабель управління. Якщо заклад освіти невеликих розмірів, то всі рішення приймає його керівник. Якщо заклад великих розмірів, то на керівника збільшується навантаження та виникає необхідність делегувати частину повноважень на нижчий рівень. Чим більше таких повноважень мають підструктури управління (педагогічна рада, методичні об'єднання тощо), тим більша децентралізація управління. Не існує «кращого» співвідношення між централізацією та децентралізацією, в кожному окремому випадку необхідно знаходити раціональне співвідношення між централізацією і децентралізацією, враховуючи той факт, що необхідно зменшити вплив недоліків та збільшити переваги того чи іншого процесу. Централізація має перевагу в тому, що рішення приймається одним керівником з позицій усього закладу освіти, але в той же час управління стає жорстким, керівництво приймає рішення повільно, у зв'язку з великим навантаженням.

Тому такі структури ефективно діють тільки у малих навчальних закладах. Децентралізація дозволяє збільшити швидкість прийняття рішень, зробити управлінську систему більш гнучкою, зменшити потік інформації. У децентралізованих структурах педагогічні працівники опиняються у сприятливих умовах, вони більше задоволені своїм положенням, але в таких структурах існує небезпека, що рішення будуть неузгоджені з різними підструктурами управління та прийматися тільки позицій однієї підструктур, а не закладу освіти.

Основними факторами, від яких залежить ступень децентралізації, є стиль керівництва; значення рішення для всього закладу освіти; співвідношення між втратами, які можуть виникнути через невірне рішення підлеглими, та втратами, що пов'язані із затримками прийняття рішення; прагнення підлеглих до самостійності; можливість контролю керівником за рішеннями, що приймають підлегли; здібності підлеглих. Процес побудови системи управління освітнім закладом керівника повинен бути спрямований до раціонального співвідношення централізації та децентралізації.

Організаційні механізми управління. Реалізація керівною системою кожної окремої функції обумовлює виконання певної послідовності управлінських дій, склад і структура яких залежить від методу реалізації функції. У організаційній структурі виконання функцій може бути розподілено між різними посадовцями та підрозділами. Крім цього необхідно координувати та контролювати дії виконавців. Сукупність посадовців та підрозділів, що в певній послідовності та визначеними методами виконують управлінські функції, а також координують та контролюють виконання цих дій, створюють організаційний механізм. За одного і того ж методу реалізації функції організаційні механізми можуть суттєво розрізнятися. Побудова організаційних механізмів управління, адекватних внутрішнім і зовнішнім умовам закладу освіти – головне завдання адміністрації та насамперед керівника.

Фактори, що впливають на структуру системи управління. Побудова структури системи управління закладом освіти залежить від розмірів закладу, від характеру освітньої системи, від інновацій, що впроваджуються в освітньому закладі та їх інтенсивності, від стабільності оточуючого середовища. Чим більший заклад освіти, тим більше в її організаційній структурі може бути рівнів, більш різноманітним – склад органів управління, більш широкою – спеціалізація та делеговані повноваження, значну роль відіграють вертикальні та горизонтальні механізми координації зв'язків між підрозділами. Варіативність, інтегрованість, індивідуалізація освітнього процесу теж вагомо впливають на організаційну структуру закладу освіти. Чим вище зрілість педагогічного колективу, тим більш необхідна та можлива децентралізація управління, залучення педагогів до рішення управлінських завдань шляхом створення колегіальних органів та надання їм права приймати рішення. Якщо в закладі освіти інтенсивно впроваджується інноваційна діяльність, одночасно реалізуються декілька проектів, то це потребує забезпечення гнучкості управління та необхідності широкого використання проектних структур. Нестабільність зовнішнього середовища закладу освіти вимагає від нього гнучкої системи управління, що, у свою чергу, призводить до децентралізації та підвищує вагу необхідності побудови ефективних механізмів стратегічного управління.

Організаційні комунікації. Процес, за допомогою якого здійснюється обмін інформацією між людьми, називається комунікацією. У соціальному аспекті на рівні організації комунікація виконує інформаційну, командну, інтеграційну та переконуючу ролі. У середині закладу освіти первинну роль відіграє ієрархічний розподіл повноважень між працівниками, який формує певні потреби в комунікаціях, спільність і двобічність намірів працівників, особливості правил комунікації.

Основна частина управлінської діяльності пов'язана з процесом комунікації. Керівники закладу освіти більшу частку своїх функцій виконують через спілкування з представниками педагогічного колективу. Різного роду засідання, планерки, ради – усе це комунікаційні процеси. Основними елементами, завдяки яким відбувається процес комунікації, є: джерело, одержувач, текст, канал, результат, зворотній зв'язок. Джерело – це той, хто створює та відправляє текст. Джерелом може бути одна людина чи група. Під час передачі повідомлення джерело прагне викликати певну реакцію одержувача, тобто він вирішує комунікативне завдання. Наскільки успішно вона буде вирішена, залежить від того, що і як передасть джерело. Текст – сукупність символів, що відображають закодовану інформацію. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Найбільше повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка й інші рухи тіла.

Кодування – це процес перетворення ідей на символи, зображення, малюнки, моделі, звуки, схеми, слова, мову тощо. Тобто перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього різні засоби. Кодування перетворює ідею на повідомлення.

Канали – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до одержувача. Канал повинен бути таким, щоб не спотворював вихідну інформацію. Результат – це реакція одержувача на отримане повідомлення. Реакція може бути такою, на яку очікувало джерело, а може й істотно відрізнятись від очікуваної. У останньому випадку комунікація виявляється неефективною.

Одержувач – це той, кому призначене повідомлення, і від кого джерело чекає певної реакції. Одне і те ж повідомлення різні одержувачі можуть розуміти по-різному або по-різному реагувати на нього. Під час створення власного повідомлення джерело повинне враховувати властивості й особливості одержувача. Якщо керівник закладу освіти виступає перед педагогічним колективом із якимись новими ідеями, то він повинен будувати своє повідомлення так, щоб учителі були здатні його зрозуміти і позитивно поставитися до його ідей.

Зворотній зв'язок – частина відгуку одержувача, що надходить до джерела. Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації джерелу повідомлення, підтвердження факту його отримання. Зворотній зв'язок визначає ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься у повідомленні. Зворотній зв'язок може набувати форми не лише слова, але й кивка головою, усмішки або заперечного жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо. Іноді наявна недооцінка зворотного зв'язку та зайве захоплення однобічною комунікацією, коли зверху вниз відправляються численні накази, розпорядження, вимоги тощо. Більшість актів комунікації є двобічною, під час них джерело й одержувач постійно міняються місцями. Залежно від того, хто вступає в обмін інформацією, комунікації різняться за їх спрямованістю. Коли повідомлення спрямовується з верхнього рівня на нижній – це комунікація по низхідній, якщо навпаки – комунікація по висхідній.

Обмін інформацією між підрозділами чи посадовцями одного рівня називають горизонтальною комунікацією. Безпосереднє спілкування двох людей незалежно від їх рівня – міжособистісна комунікація. Комунікаційні мережі. Усі учасники освітнього процесу пов'язані між собою багатьма комунікаційними каналами, це стосується керівників закладу освіти та його заступників. Сукупність цих інформаційних каналів створює комунікаційну мережу. Кожен з органів управління має власну комунікаційну мережу, а саме керівник закладу освіти комутує із заступниками, обслуговуючим персоналом, учителями, учнями, батьківським комітетом, класними керівниками, керівниками методичних об'єднань, представниками громадських організацій, адміністрацією місцевих органів самоуправління, керівниками інших навчальних закладів та ін. Залежно від того, яким чином побудована комунікаційна мережа, вона може сприяти або, навпаки, гальмувати прийняття ефективних рішень. У системах із жорсткою ієрархією домінують висхідні та низхідні потоки інформації, вона послідовно передається вниз або вгору.

Необхідно підкреслити, що у процесі передачі інформації відбувається її спотворення, та частково ця інформація втрачається, час проходження інформації від джерела до одержувача збільшується. Якщо керівник закладу освіти не може передати інформацію безпосередньо вчителям, він використовує проміжну ланку – своїх заступників, темп передачі інформації знижується та збільшується вірогідність спотворення інформації. В іншому випадку збільшення проміжних ланок передачі інформації може мати і позитивний бік, а саме зменшується навантаження на керівника – зменшується його комунікативна мережа. Для того, щоб система управління освітнім закладом працювала ефективно, необхідне раціональне співвідношення вертикальних і горизонтальних комунікацій.

Створення такої комунікаційної мережі – важливе завдання керівника закладу освіти. На шляху організаційних комунікацій трапляється багато перешкод, для усунення яких керівник повинен вживати спеціальні заходи. Як було сказано вище, під час передання інформації може відбуватися її спотворення, що може бути викликане різними причинами: або ненавмисно, або спеціально. Ненавмисне спотворення інформації відбувається у зв'язку з тим, що учасники комунікації достатньою мірою не володіють засобами комунікації – це невміння небажання слухати, спілкуватися, розуміти іншого. Спеціальне спотворення відбувається в тих випадках, коли підлеглі не бажають надавати інформацію про реальний стан справ, оскільки бояться авторитарного керівника чи усвідомлюють наслідки надання такої інформації. Перепони на шляху передачі

інформації можуть виникати у зв'язку з перевантаженням комунікаційної системи. Керівник, що всі процеси замикає на себе, фізично не може прийняти оперативну інформацію, і згодом вона просто втрачає свою цінність.

Причиною перевантаження інформаційної мережі, як правило, є незадовільна організаційна структура. Наступною перепорою на шляху проходження інформації є навмисне закриття керівником закладу освіти інформаційних каналів. Як правило, це відбувається в тих випадках, коли керівник сприймає інформацію тільки своїх заступників або людей найближчого оточення, а думки підлеглих його не цікавлять. Це викликає відчуження адміністративного апарату від колективу закладу освіти, та змушує підлеглих розглядати всі рішення керівника як такі, що спрямовані проти них. Розрив у комунікаційних мережах виникає також у випадках несприятливого соціально-психологічного клімату в освітньому закладі.

Конфлікти між підлеглими можуть призводити до розриву комунікативних зв'язків. Наявність широкого спектру перепон для необхідних комунікацій – є однією з найбільш суттєвих причин неефективності управління освітнім закладом, особливо під час управління інноваційними процесами.

9. Системне управління функціонуванням та розвитком закладу освіти.

Функції управління – це відношення між керівною, керованою системою та керованим об'єктом, що потребують від керуючої системи виконання визначеної дії для забезпечення цілеспрямованості та організованості процесів, якими керують. Таким чином, функція – це ще не сама діяльність, а лише потенційна можливість діяльності, визначення необхідного змісту діяльності. Функція управління визначається лише тоді, коли вона визначена не тільки дія, але й об'єкт, по відношенню до якого вона виконується.

Управлінські дії різняться за змістом та результатом, звідси – і відмінність у функціях управління. Поділ функцій управління за видами має важливе значення оскільки, що під час побудови керівних систем функції реалізуються різними методами. Функції управління реалізуються періодично, або по мірі виникнення необхідності. При кожному акті виконання функції управління вирішується управлінське завдання. Функції управління вирішуються через рішення управлінських завдань, але функція управління й управлінське завдання – не одне і те саме, між ними є суттєва різниця. Зміст функції визначається тим, що необхідно зробити, зміст завдання, крім цього, включає в себе умови, в яких реалізується функція в цей час і в цьому місці.

Управлінське завдання – відношення між тим, що необхідно зробити для реалізації функції управління в цей час і в цьому місці та можливостями, які є для того, щоб зробити це (умовами). Під час реалізації певної функції у різних умовах управлінські завдання стають різними. Склад функцій управління залежить від підходу до управління, що реалізується в конкретному освітньому закладі. При функціональному підході неформальна структура організації залишається поза увагою керівника, тому по відношенню до неї функції управління не реалізуються, а якщо йдеться про людиноцентровані підходи, то неформальна структура організації, навпаки, стає предметом аналізу та регулювання. Склад функцій управління залежить також і від ступеня орієнтованості закладу освіти на розвиток. Так останнім часом поряд з традиційними (прийняття управлінського рішення, планування, організація, коригування, координування, облік і контроль) з'явилися новітні управлінські функції. Саме знання і застосування сучасних управлінських функцій керівника загальноосвітнього закладу освіти (модернізовані, розвивальні, інноваційні) спільно з традиційними сприятимуть розвитку закладу освіти й забезпечити керівництво та лідерство в управлінні – явища, що прискорюють процеси переведення соціально-педагогічних систем зі стану стабільного функціонування у стан інноваційного розвитку.

Функції моніторингу – забезпечує постійні локальні та загальні спостереження керівника закладу освіти з метою їх подальшого коригування та узгодження всіх видів діяльності з визначеними цілями. Вона сприяє отриманню керівником постійної й об'єктивної інформації про стан справ організації. За умови її реалізації створюється інформаційна база про діяльність закладу освіти за всіма напрямками, що сприяє активізації процесів самоорганізації та самоврядування в учнівському, педагогічному й батьківському колективах. Моніторингова функція є самостійною. Управлінською функцією й не може перетворюватися на функцію прийняття управлінського рішення чи обліку та контролю. Інформація, отримана під час моніторингових процедур, має

використовуватися лише для аналізу ситуації в закладі освіти та її покращення, а не з метою прийняття управлінського рішення.

Маркетингова функція – сприяє швидкості адаптації закладу освіти до сучасних ринкових умов. У межах її реалізації керівник здійснює аналіз зовнішніх комунікацій закладу освіти, прагне до передбачуваності та скерованості цього процесу через створення освітнього продукту, який розраховує замовник. Здійснення маркетингової функції потребує від керівника здатності до прогнозування, моделювання, реалізації образу освітнього закладу майбутнього, створенню його внутрішньої культури, визначення умов, здатних до реалізації на освітньому ринку ресурсів, якими він володіє. Реалізація маркетингової управлінської функції відбувається за умов постійного формування й підтримки, спільно з учнівським, педагогічним та батьківським колективами, відповідного освітнього середовища, що сприяє його високоякісній освітній діяльності.

Функція проектування – в управлінській діяльності відтворює сутність його інноваційної діяльності. Завдяки її реалізації відпрацьовуються технології розроблення, експериментування, апробації та впровадження освітніх інновацій, здійснюється залучення учасників освітнього до інноваційних процесів, формується мотиваційна сфера розуміння педагогами якісних змін, яких потребує їхня діяльність і діяльність закладу освіти загалом. Ця управлінська функція потребує від керівника постійного визначення стратегії розвитку закладу освіти через формування мети, шляхів її досягнення, з'ясування основних завдань, планування послідовності дій, залученню виконавців, організації виконання, здійснення контролю за процесом виконання, накопичення та реалізації необхідних ресурсів, утіленню передбачуваних заходів, підбиття підсумків через визначення коефіцієнту залучення кожного учасника проекту. При застосуванні управлінської функції проектування кожний керівник обов'язково є членом проектної групи, але необов'язково є її керівником – це важливо для формування демократичних засад управління й створення умов для розкриття творчих здібностей працівників. Якщо керівництво ставить головним завданням зберегти стабільний стан закладу освіти, то про функції управління інноваційними процесами може взагалі не йтися та навпаки.

Поняття процесу управління.

Для того, щоб реалізувати функції управління, необхідно виконати певні дії. При цьому одні виконуються паралельно та до певного часу незалежно одна від іншої, в іншому випадку – у визначеній послідовності. Ця сукупність паралельних і послідовних дій з вирішення управлінських завдань створюють процес управління. Рішення управлінських завдань відбувається за допомогою роботи з інформацією, тому в деяких випадках процес управління визначається як процес збору, зберігання, обробки та передачі інформації. В інших випадках процес управління розуміється як процес виробки управлінських рішень. І в першому, і в другому випадку ці визначення є правильними, однак повністю не відображають сутності процесу управління. **Управління** – це не просто процес виробки рішень, а вироблення таких рішень, спрямованих на забезпечення ефективної спільної праці багатьох людей.

Процес управління – неперервна послідовність керівних дій, що здійснює суб'єкт управління, в результаті яких формується та змінюється об'єкт управління, встановлюються мета діяльності, визначаються способи її досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками й інтеграція їх зусиль. Процес управління має циклічний характер.

Управлінський цикл.

Сукупність чотирьох видів управлінських дій: планування, організації, керівництва і контролю – створює повний управлінський цикл – від постановки цілей до їх досягнення. Водночас вони вважаються й основними функціями управління освітнім процесом. Первинні функції управління об'єднуються між собою двома процесами, притаманними кожній із первинних функцій: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій). При цьому керівництво виступає як самостійна діяльність, що передбачає можливість впливати на окремих працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей, що дуже важливо для успіху організації. Плануванням називається функція управління, що полягає у визначенні цілей закладу освіти та розробці програм їх досягнення. Успішність зусиль педагогічного колективу закладу освіти залежить від знань та усвідомлення того, що він буде робити в навчально-виховному процесі. Для цього необхідно сформулювати цілі, які прагне реалізувати освітній заклад; визначати шляхи досягнення визначених цілей; поставити конкретні завдання підрозділам закладу освіти та конкретним виконавцям. Дія, в результаті якої

реалізуються зазначені завдання, називаються організацією. Завдяки виконання дій планування й організації створюються необхідні, але недостатні умови для ефективної інтеграції зусиль членів колективу закладу освіти. Особливостями соціальних організацій є те, що люди, які входять до них, мають особистісні мотиви та здатність визначати цілі. Знаходячись у будь-якій організації, вони мають надію, що ця організація дозволить їм реалізувати свої інтереси. Якщо цього не відбувається, вони або залишають цю організацію, або працюють, не розкриваючи свій потенціал. Для того, щоб робота була ефективною, необхідно, щоб вони усвідомлювали, коли та яких результатів очікують від них, вони повинні бути зацікавлені в отриманні результатів, отримувати задоволення від своєї праці.

Соціально-психологічний клімат в організації повинен бути сприятливим для членів колективу. Сукупність дій, які здійснює суб'єкт управління, щоб зацікавити виконавців у продуктивній праці, задоволення їх потреб, створення сприятливого клімату в колективі називається керівництвом. Спільна діяльність буде успішною, якщо її добре сплановано та організовано, а виконавці знають, що вони повинні робити, які результати вони повинні отримати та кому їх передати, і прагнуть зробити те, що від них потребують, але до того часу, поки які-небудь внутрішні та зовнішні умови не зміняться так, що буде необхідно внести корективи в діяльність. Ці зміни можуть загрожувати спланованій діяльності або, навпаки, відкривати нові можливості. Управління повинне своєчасно реагувати на такі зміни, а для цього треба володіти необхідною інформацією. Здобуття такої інформації та виявлення необхідності коригування освітнього процесу забезпечується реалізацією спеціальної управлінської дії, що називається контролем. За допомогою контролю управління отримує важливий компонент, без якого воно не існує – зворотній зв'язок. Контроль робить управління чутливим до змін. Реагування на ці зміни здійснюється через планування, організацію та керівництво. Таким чином, цикл управління стає замкненим.

Планування, організація, керівництво та контроль мають складну структуру та складаються з багатьох дій. Планування має включати в себе наступні процеси: аналіз ситуації, прогнозування, цілевстановлення, оцінка ефективності, прийняття рішення про обрання будь-якого плану дій. Керівництво може складатися з постановки завдань, аналізу стану колективу, оцінки роботи підлеглих, прийняття рішень про догану чи заохочення, інформування підлеглих, вирішення конфліктних ситуацій. В управлінні освітнім закладом реалізовується не один, а декілька управлінських циклів. Усі цикли складають ієрархічну структуру, а додаткові входять у структуру загальних.

Таким чином, у структурі освітнього процесу виокремлюються цикли планування, організації та контролю початкової, основної та повної освіти. У свою чергу, ці цикли теж мають складну структуру, кожен з них складається з процесів планування, організації та контролю. У процесі управління одночасно реалізуються різні управлінські цикли.

10. Призначення організаційної діяльності, організація функціонування закладом освіти, структура та типи управління закладом освіти і його структура.

Освітній процес у сучасному закладі освіти потребує співпраці багатьох фахівців та розподілу обов'язків між ними.

Спеціалізація – це форма розподілу праці відповідно до видів робіт та кваліфікації працівників. Визначення необхідного характеру і ступеня спеціалізації – перше завдання організаційної діяльності. Її сутність полягає у визначенні видів праці, які необхідно застосувати задля досягнення цілей закладу освіти та їх раціонального розподілу між окремими педагогічними працівниками та групами працівників відповідно до їх кваліфікації.

Розподіл праці (функціональні обов'язки) – розподіл завдань серед підлеглих (структурних підрозділів) з урахуванням спеціалізації, досвіду, результативності тощо. У закладі освіти це відбувається у вигляді: педагогічного навантаження, класного керівництва, керівництва методичним об'єднанням вчителів тощо, розподіл у функціональних обов'язків серед заступників керівника закладу освіти, обсягу роботи серед обслуговуючого персоналу. З окремих питань, як-от педагогічне навантаження, існують певні норми, і керівникові закладу освіти потрібно лише враховувати можливості підлеглої та цілі організації, щоб віднайти оптимальний варіант розподілу. Але в процесі розподілу навантаження необхідно враховувати побажання підлеглих заради задоволення їх потреб. Це підвищує ефективність праці, у чому безпосередньо зацікавлений керівник. У процесі узгодження цієї процедури керівник повинен мати на увазі головний принцип: навантаження повинно відповідати можливостям працівника та не погіршувати умови навчання учнів.

Установлення функціональних обов'язків – швидше мистецтво, ніж наука, яка не має певних алгоритмів, оскільки все залежить від конкретних людей та їх можливостей. У той же час розподіл обов'язків серед заступників керівника, бібліотекарів тощо має відбуватися згідно з нормативними документами Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Департаменталізація – групування різних видів робіт – це закріплення спеціалізованих видів робіт за групами фахівців. Департаменталізація здійснюється на засадах функціонального або дивізіонального підходів.

Функціональний підхід передбачає розподіл за логічними одиницями: навчальною, виховною, адміністративною. Першою засадою для групування є наявність зв'язків між окремими трудовими процесами. Для вирішення різних професійних завдань необхідна різна за інтенсивністю взаємодія педагогічних працівників, що беруть участь у їх вирішенні. Інтенсивної взаємодії потребують ті процеси, які педагоги не мають змоги вирішити самі, без поєднання зусиль з іншими. До таких процесів можна віднести розробку оптимального варіанту навчального плану, створення плану спадкоємності у навчанні будь-якому предмета тощо. Крім цього, існує можливість групування педагогів, які виконують однакові функції, а саме педагогів, які викладають один предмет або працюють в одній паралелі.

Департаменталізація здійснюється на засадах функціонального або дивізіонального підходів. Підрозділи закладу освіти – це відносно самостійні структурні одиниці закладу, що виконують взаємозалежні та однакові за характером професійні завдання. Це об'єднання педагогів, що працюють за програмами одного освітнього рівня тощо. Специфіка закладу освіти полягає в тому, що основне професійне завдання педагога – викладання, за якість якого він відповідає індивідуально. Вважається, що викладацька справа за своєю суттю незалежна та має індивідуальний характер. Тому діяльності структурних підрозділів він приділяє значно менше часу, ніж викладанню. Ті структурні підрозділи, що існують формально, або розпадаються, або виконують свої обов'язки не якісно. Якщо керівник правильно проведе процес департаменталізації, то професійні завдання, що потребують колективної діяльності, вирішуються не менш ефективно, ніж індивідуальні; не залишиться в освітньому закладі малоефективних і непотрібних для педагогів структурних підрозділів; виникають умови для спілкування та задоволення потреб педагогів; створюються умови для професійного зростання та розвитку кадрів. Інтеграція праці у закладі освіти.

Спеціалізація робіт дозволяє значно збільшити потенціал організації, а департаменталізація робить освітній заклад більш керованим. Проте розкриття цього потенціалу неможливе без здійснення, інтеграції та координації роботи структурних підрозділів. Завдяки їм досягається погодження дій усіх ланок закладу освіти як цілого. У цьому полягає ще одне завдання організації. Як би добре не була проведена департаменталізація, потреба в інтеграції залишається нагальною, оскільки заклад освіти постійно перебуває в розвитку. Забезпечення процесу інтеграції здійснюється з допомогою координації діяльності.

Координація діяльності – об'єднання організаційних зусиль для досягнення єдиної мети організації. Найбільш розповсюджені форми координації: наради, збори; цільові програми; нормативні документи. Якщо процеси делегування повноважень відбулися ефективно, департаменталізація, розподіл функціональних обов'язків, то потреби в координації може не виникнути. Проте заклад освіти – відкрита соціальна система, що має справу з реальними людьми, тому на будь-якому етапі діяльності можуть виникнути різні обставини, зміна цілей діяльності закладу освіти та інші проблеми, і тому без консультацій, співбесід, нарад, додаткових розпоряджень обійтись практично неможливо. Тому організаційна робота повинна бути спланована заздалегідь, і це надасть можливість зробити необхідні зміни у процесі діяльності. Виокремлюються п'ять основних механізмів координації робіт (В. Лазарев): взаємне погодження, безпосередній контроль, стандартизація результатів, процесу праці і кваліфікації. У закладі освіти велику роль відіграють процеси стандартизації результатів, процесу і кваліфікації.

Стандартизація забезпечує координацію дій педагогів, особливо в навчальних закладах з високим рівнем педагогічної праці, тому методи узгодження та безпосереднього контролю виникають доволі рідко. Узгодження – це спосіб координації за допомогою міжособистісного спілкування. Цей спосіб координації використовується в усіх навчальних закладах незалежно від їх розміру та складності структури. Установлення діапазону контролю та делегування повноважень.

Діапазон контролю – це кількість осіб, що безпосередньо є підлеглими керівнику. Чим більше таких осіб, тим більше навантаження лягає на керівника, але чим менш таких осіб, тим більше рівнів

у структурі управління закладу освіти. Діапазон контролю залежить від багатьох факторів: стабільності умов, кваліфікації підлеглих, інтенсивності зв'язків між ними. Встановлення діапазону контролю безпосередньо пов'язане з рішенням іншого завдання – делегування повноважень. Делегування – передача керівником частини своїх повноважень підлеглим; визначення поточних завдань, повноважень і обов'язків.

Делегування повноважень з боку керівника закладу освіти – важливий і важкий процес. Далеко не кожен керівник успішно справляється із завданням делегування. Часто зустрічається невизначеність або дублювання функцій кількома керівниками. У процесі роботи з'ясовується, що за частину важливих завдань в освітньому закладі ніхто не несе відповідальності. У результаті керівникові доводиться працювати за інших, що призводить до перевантажень, накопичення невирішених проблем і відкладених справ. Щоб цього не відбувалося, потрібно володіти правилами делегування й уміти долати психологічні перешкоди, що виникають при передачі повноважень іншим. Для того, щоб цей процес був ефективним, необхідне виконання керівником наступних правил:

1. Із необхідності делегування для керівника випливає цілий ряд обов'язків: дібрати найбільш відповідних співробітників; розподілити сфери відповідальності; координувати і консультувати підлеглих; здійснювати контроль робочого процесу і результатів; давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно критикувати); не допускати спроб зворотнього або наступного делегування.

2. Для підлеглих із делегування також витікають специфічні обов'язки: самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на власну відповідальність; своєчасно інформувати керівника; сповіщати керівника про всі незвичайні випадки; координувати діяльність із колегами і дбати про обмін інформацією; підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати вимогам.

3. Для керівника проблема делегування, безперечно, не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити час, а в тому, скільки справ він може доручити, не висуваючи до співробітників надмірних вимог. Чим вище місце в службовій ієрархії посідає керівник, тим більше часу він повинен витратити на керівну діяльність і тим менше – на виконавську.

Організаційні форми управлінської діяльності.

Найважливішими організаційними формами управлінської діяльності в закладі освіти є загальні збори (конференція) колективу закладу освіти, педагогічна рада, нарада при керівнику, нарада при заступниках керівника закладу освіти, оперативні наради, методичні семінари, засідання комісій, засідання учкому, піклувальна рада тощо. Рада закладу освіти обирається на зборах (конференціях): до неї мають пропорційно входити представники від працівників закладу, учнів другого-третього ступеня, батьків і громадськості. Рада затверджує режим роботи закладу, підтримує ініціативи щодо удосконалення системи навчання і виховання, заохочення роботи педагогів, організує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів, контролює витрачання бюджетних і позабюджетних коштів, розподіляє кошти загального обов'язкового навчання.

Педагогічна рада закладу освіти – це рада професіоналів, покликана вирішувати питання, безпосередньо пов'язані з організацією навчально-виховного процесу, визначенням шляхів його удосконалення. Нарада при керівнику, метою якої є корекція окремих сторін педагогічного процесу і управління ним: обговорюються сталі перспективи розвитку окремих питань, які стосуються діяльності окремих педагогів або їх невеликих груп. У нарадах беруть участь лише ті педагоги, котрі несуть відповідальність за вирішення цих питань. Нарада при заступниках керівника розглядає поточні питання, які стосуються їх адміністративної компетенції. Піклувальна рада формується з метою залучення громадськості до вирішення проблем освіти, забезпечення сприятливих умов ефективної роботи закладу освіти.

Оперативні інформаційні наради проводяться у зв'язку із виникненням тих чи інших реальних ситуацій. Це можуть бути наради лише для педагогів або лише для учнів, або водночас для тих і інших. Педагогічна рада здійснює свою діяльність на підставі «Положення про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад», в якому визначено, що робота педради проводиться відповідно до потреб закладу освіти. Кількість засідань педради визначається їх доцільністю, але не може бути менше чотирьох разів на рік. Головою педради є керівник закладу освіти.

Мета педради – найбільш раціонально й ефективно вирішувати актуальні питання навчально-виховного характеру, сприяти розвитку творчої думки педагогічного колективу. Педрада спрямована на підвищення науково-теоретичного рівня знань учителів та вдосконалення їх педагогічної майстерності. У цьому випадку вона виступає як важлива форма підвищення кваліфікації. Педагогічна рада повинна забезпечити дві функції: організаційно-педагогічну (затвердження плану роботи закладу освіти, розгляд підсумків роботи за певний період, випуск і переведення учнів, аналіз педагогічного процесу тощо); науково-методичну (обговорення шляхів реалізації науково-педагогічних проблем, над якими працює заклад, підсумків наукових досліджень, апробації передового досвіду, результатів упровадження педагогічних інновацій тощо).

Педрада розглядає такі питання: – удосконалення науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу; – планування та режим роботи закладу освіти; – переведення учнів до наступних класів і їх випуск, видача документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні; – підвищення кваліфікації педагогічних працівників, питання розвитку їх творчої ініціативи, упровадження в навчально-виховний процес досягнень науки та передового педагогічного досвіду; – моральне та матеріальне стимулювання учнів (вихованців) та працівників закладу; – притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків.

Зміст роботи педагогічної ради визначається основними нормативними та законодавчими актами в галузі освіти, напрямом реформування освітньої галузі. У процесі реалізації завдань реформування кожний освітній заклад враховує стан навчально-виховної роботи та її результативність, тобто рівень освітніх досягнень учнів, їх розвиток та вихованість, умови роботи закладу освіти. Ефективність діяльності педради значною мірою залежності від чіткості та конкретності планування тематики її засідань, що повинна бути спрямована на розв'язання проблем навчально-виховного характеру, які вирішуються в поточному році, та завдань, які з них випливають: враховувати рівень досягнень психолого-педагогічної науки, стан роботи в закладі, ступінь вирішення педагогічним колективом певних проблем.

Основними вимогами до тематики засідань педради є актуальність, науковість, педагогічна доцільність, наступність і перспективність. Питання про стан викладання предметів, освітніх досягнень учнів, рівень їх вихованості та розвитку планується так, щоб розглядати кожен із предметів не рідше одного разу на п'ять років. Розробка тематики педрад передбачає також визначення кількості питань на одне засідання, обсяг інформації, тривалості засідання, відповідальних за їх підготовку. Оптимальна кількість питань, які можуть розглядатися на педраді, – два.

Одне з них – основне, що розглядає актуальні аспекти діяльності педагогічного і учнівського колективів, друге – інформаційного характеру. Тематика педрад розробляється з урахуванням особливостей та потреб конкретного закладу освіти і спрямована на глибоке розкриття питання та максимального залучення вчителів до участі в його обговоренні. Тематика засідань педради, як правило, визначається в кінці навчального року, виходячи з проблем закладу освіти, потреб педагогічного колективу, аналізу стану навчально-виховного процесу, бесід із керівниками проблемних груп, активом вчителів, батьківським колективом і учнівськими організаціями. Перше засідання педради проводиться до початку навчального року (в кінці серпня), і присвячується як правило, аналізу роботи закладу за минулий навчальний рік та обговоренню завдань на наступний.

На першому засіданні потрібно затвердити навчальний план роботи закладу освіти, варіанти програм, підручників, особливості роботи окремих педагогів (роботи з авторськими програмами, апробація педагогічних інновацій тощо). Засідання педради, на якому розглядається питання про допуск до екзаменів, переведення в наступні класи та випуск учнів зі школи, може проводитися в декілька етапів.

Позачергове (позапланове) засідання педради може бути присвячене підсумкам атестації роботи освітнього закладу. На таких засіданнях обов'язково заслуховується доповідь керівника закладу освіти чи голови атестаційної комісії, а також представника відповідного органу освіти.

Позапланове засідання педради – одне з найважливіх, оскільки багато чого запрограмувати та передбачити неможливо. Тому тут важливі об'єктивність в оцінці роботи закладу в цілому та конкретно кожного вчителя і класу з боку тих, хто очолював перевірку: правильна позиція керівництва й адекватна реакція педагогічного колективу на наявність недоліків у роботі.

Процес підготовки засідання педагогічної ради включає: узгодження його теми, ознайомлення з літературою щодо визначеного питання, вивчення документації закладу, розробку

плану підготовки до педагогічної ради, створення комісії (робочої чи творчої групи) для її підготовки. Найскладнішим під час підготовки до педагогічної ради є визначення питань, які розкривають сутність теми. Їх визначення – допомагає зосередити увагу на найбільш суттєвому. Важлива роль під час підготовки до педагогічної ради надається діяльності методичного активу вчителів, котрі глибоко вивчають теорію питання, наявний педагогічний досвід, результативність самоосвіти, організують взаємовідвідування уроків, готують тематичні виставки тощо. Доцільно підготувати невеличку виставку методичних матеріалів, вивісити список літератури тощо. Успішність роботи засідання педагогічної ради значною мірою залежить від своєчасного та систематичного контролю з боку керівника закладу освіти.

Важливим фактором підвищення ефективності засідання педради є якість доповіді. Доповідь має містити в собі аналіз діяльності педагогічного колективу в цілому та окремих його членів щодо питання, яке розглядається, досягнень і недоліків у роботі учасників навчально-виховного процесу, матеріали спостережень і досліджень, об'єктивні та достовірні факти з життя закладу освіти, порівнянні дані, обґрунтовані висновки та судження, які викликають позитивну реакцію колективу, забезпечують необхідний зворотній зв'язок зі слухачами.

В основній частині доповіді необхідно викласти сутність теми педагогічної ради, на завершення зробити короткі висновки та сформулювати рекомендації щодо покращення роботи з відповідного питання. Якщо планується співдоповідь, то вона висвітлює частину питань теми; містить конкретний ілюстративний матеріал з теми засідання; розкриває окремий аспект чи фрагмент теми.

Її завдання – посилити окремі положення доповіді, поглибити їх зміст, продемонструвати позитивні та негативні приклади з їх докладним аналізом. Виступи повинні бути спрямовані на аналіз конкретних прикладів з особистого досвіду роботи; питань, розкритих у доповіді та співдовіді. Кожне засідання слід починати з повідомлення про кількість присутніх і відсутніх членів педагогічної ради (вказати на причини їх відсутності). Потім затверджується порядок денний роботи засідання.

Далі з інформацією про стан виконання рішення попередньої педради виступає, як правило, керівник закладу освіти, (за інформацією жодних рішень педагогічної ради не приймає). У разі невиконання окремих пунктів рішення попередньої педагогічної ради колективу повідомляються причини та заходи щодо забезпечення їх виконання. На ефективність роботи педагогічної ради впливає чітке дотримання регламенту (довідь 25–30 хвилин, співдовідь 10–15 хвилин, виступ 5–7 хвилин). На результативність педагогічної ради також впливає оптимальність прийнятого рішення, в якому стисло викладається теоретична основа теми обговорення, дається її обґрунтування, чітко і точно формується завдання, які ставляться перед учителями й адміністрацією закладу освіти, перераховуються шляхи і методи реалізації завдань із визначенням відповідальних осіб і строків виконання.

Рішення педради фіксується в спеціальному протоколі, сторінки якого нумеруються упродовж календарного року. У протоколі вказують такі реквізити: рішення педради (назва виду документа), дата проведення педради, заголовок до тексту, текст, підписи голови і секретаря засідання. У вступній частині називаються прізвища й ініціали голови і секретаря засідання, кількість присутніх і відсутніх на засіданні, порядок денний засідання з переліком питань, які підлягають розгляду, із зазначенням доповідачів по кожному з них.

Основний текст протоколу викладається за розділами: «Слухали», «Виступили», «Постановили». Підписи голови та секретаря на протоколі є обов'язковим. Для того, щоб рішення педагогічної ради було оптимальним, воно повинно відповідати таким вимогам: бути науково обґрунтованим, своєчасно прийнятим; природньо впливати із ситуації, що склалася; відповідати таким принципам: повага до особистості вчителя, учня, гуманізм, віра в людину; опора на її позитивні риси; бути результатом усвідомленого наукового аналізу ситуації і водночас оригінальним, нешаблонним; забезпечувати аргументованість, без якої рішення не має педагогічної цінності; висвітлювати суть питання, яке розглядається; мати оптимальну кількість пунктів (5–7); бути чітким, лаконічним, конкретним; адресувати кожний пункт рішення конкретно вчителю чи групі вчителів із вказівкою, що і коли їм необхідно зробити; передбачити терміни виконання не більше 1,5– 2 місяців, тобто до чергового засідання (у випадку, коли розглядаються стратегічні завдання, які вимагають довгострокового виконання); бути конструктивним, відображати єдині вимоги, розраховані на певний позитивний результат; забезпечувати розуміння необхідності рішення всіма виконавцями;

враховувати індивідуальні можливості виконавців, особисті якості, здібності, досвід як основу для реального його виконання; чітко визначати організацію проміжного і підсумкового контролю за виконанням рішення; забезпечувати зняття з контролю виконаних рішень.

Рішення педагогічної ради ставиться адміністрацією на контроль, приймається адміністративне рішення (наказ по навчальному закладу), накреслюються шляхи реалізації його попередніх рішень дисциплінує педагогічний колектив, підвищує його відповідальність за розв'язання поставлених завдань, сприяє удосконаленню роботи закладу освіти. Проведення засідань педагогічної ради є показником рівня творчої атмосфери в колективі, його професіоналізму.

Керівнику закладу освіти слід пам'ятати, що на підвищення ефективності роботи педради впливають такі фактори: знання і дотримання вимог нормативних документів, які регламентують діяльність педради в освітньому закладі; знання теоретичних основ щодо ролі та функцій педагогічної ради; обізнаність із кращим досвідом підготовки та проведення засідання педагогічної ради; актуальність питання, яке розглядається, уміння творчо використовувати теорію і практику з проблеми, що обговорюється: реальність підготовки до засідання, наявність достатньої аналітичної інформації; дотримання демократичного стилю в управлінні закладом освіти, залучення до підготовки та проведення педради широкого кола педагогів; дотримання професійної етики у спілкуванні з колегами: культура проведення засідання; активна, зацікавлена участь усього педагогічного колективу в організації і проведенні педради; вміння спрогнозувати результати як фактор поліпшення освітнього процесу у освітньому закладі.

Алгоритм реалізації рішень педради:

1. Постановка рішення на контроль (занесення його до журналу контролю, книги наказів, картки контролю тощо).

2. Прийняття адміністративного рішення (видання наказу, проведення нарад, засідань методоб'єднань тощо).

3. Розробка шляхів реалізації рішення (планування педагогічних заходів щодо його реалізації; складення графіків відкритих уроків; проведення теоретичних семінарів, навчально-методичних тренінгів; вивчення та впровадження кращого досвіду роботи й апробація різних педагогічних інновацій; проведення моніторингових досліджень тощо).

4. Організація проміжних форм контролю (відвідування уроків, факультативів, курсів за вибором, позакласних заходів; проведення директорських контрольних робіт, зрізів навчальних досягнень учнів, вивчення рівня їх розвитку та вихованості; анкетування, співбесіди з учнями, учителями, батьками тощо).

5. Аналіз стану реалізації рішень.

6. Зняття з контролю (інформування педагогічного колективу про остаточне виконання рішення педради; відмітка про це в журналі або картці контролю).

Алгоритм ведення засідання педради: – починати засідання у призначений час; – доповісти про кількість членів педради, присутніх та відсутніх, причини їх відсутності; – затвердити відкритим голосуванням порядок денний; – затвердити регламент роботи педради та дотримуватись його; – інформувати про виконання рішень попереднього засідання педради; – надати слово доповідачу, співдоповідачу, виступаючим; – запропонувати виступаючим висувати конструктивні ідеї, корисні для всіх і реальні для виконання; – стежити за реакцією членів педради, увагою, дисципліною, сприяти їх участі в роботі засідання; – у разі потреби під час засідання коригувати виступи діловими репліками, спрямовувати виступаючого, дотримуватись порядку денного; – не допускати закритих для обговорення тем, некоректних зауважень, бути толерантним, прислухатись до думки інших, критикувати конструктивно; – підбити підсумки після обговорення проблеми, окреслити шляхи вирішення питання, що розглядається; – зачитати проект рішення педради і після внесення доповнень, змін, уточнень затвердити його відкритим голосуванням; – оголосити закінчення роботи педради; – надати можливість педраді виступити з довідками, зауваженнями щодо ведення засідання педради.

Наведемо орієнтований перелік питань для обговорення на засіданнях педагогічної ради: – про роботу педагогічного колективу з реалізації стратегічних цілей освіти в Україні; – концепція і програма розвитку закладу освіти та завдань педагогічного колективу з їх реалізації; – психолого-педагогічний аналіз режиму роботи закладу освіти та прогнозування його ефективності; – система роботи педагогічного колективу з реалізації концепції національного виховання; – робота педагогічного колективу щодо виконання Закону України «Про мови»; – система роботи

педагогічного колективу щодо переходу на особистісно-орієнтовані педагогічні технології; – система внутрішнього контролю у освітньому закладі; – аналіз роботи за навчальний рік та завдання.

На новий навчальний рік згідно вимог Закону України «Про освіту» та концепції національного виховання. Нарада при керівнику закладу освіти.

Нарада при керівнику – це форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота учасників управлінської діяльності. Нарада і спільні рішення мають об'єднувати всіх учителів закладу освіти і спонукати їх до співпраці.

Основні вимоги до проведення нарад при керівникові закладу освіти: – актуальність теми, її значимість; – на нараду запрошуються тільки ті особи, яких стосується обговорюване питання; – ретельність підготовки питання на основі глибокого вивчення й аналізу; – готовність та активність учасників наради до обговорення питання; – конкретність виступів учасників наради; – організованість і чіткість проведення наради. Дотримання встановленого регламенту. Тривалість наради – не більше години. На розгляд одного питання відводиться до 20 хвилин; – цілеспрямованість висновків і пропозицій, їх конструктивність; – дотримання етики спілкування.

План проведення наради: – тема; – дата, час, місце проведення; – питання, які обговорюються; – учасники; – порядок денний; – рекомендації; – відмітка про виконання. Перелік питань, що можуть розглядатися на нараді за участю директора: – забезпечення організованого початку нового навчального року; – підсумки роботи за перший тиждень навчального року; – відвідування учнями закладу освіти; – робота з фізично ослабленими дітьми; – працевлаштування випускників закладів освіти; – організація навчання хворих дітей удома; – дотримання техніки безпеки в майстернях, спортзалі, навчальних кабінетах; – стан спортивно-масової роботи в закладі освіти; – підготовка до проведення предметних олімпіад; – проведення предметних тижнів; – інвентаризація майна закладу.

За підсумками обговорення у разі необхідності: – видається наказ по закладу освіти; – формулюються письмові чи усні розпорядження, пропозиції, рекомендації конкретним виконавцям; – питання виносяться на розгляд педради чи ради закладу освіти. Керівник закладу освіти здійснює облік проведених нарад у довільній формі. Протоколи таких нарад не ведуться.

Орієнтовна форма обліку нарад:

1. Дата проведення наради.
2. Питання, які обговорювались.
3. Зміст розпоряджень, рекомендацій, вказівок, пропозицій.
4. Відмітка про виконання.

Методика раціонального проведення нарад:

1. Керівник повинен чітко проаналізувати: – актуальність наради; – поведінку учасників наради; – асертивність наради (асертивність – психологічне поняття, що передбачає усвідомлення самого себе, впевненості в собі, усвідомлення власних потреб і прагнень, незалежних від інших, радість із власного успіху, визнання права на помилку, домагання виконання своїх прав).

2. Поняття, що є антагонізмом агресивності та підпорядкування: – підготовка наради; – проведення наради; – прийняття групових рішень.

3. Мета: – усвідомити роль нарад у колективній праці; – удосконалити перебіг нарад, організованих у освітньому закладі; – вивчити методи, що забезпечують успішне проведення наради.

4. Усвідомити, що безпосереднє зібрання людей має сенс, коли є необхідність: – в обміні інформацією; – у виявленні думок; – в аналізі складних ситуацій і проблем; – у прийнятті рішень із комплексних питань.

5. Продумати наявність альтернативи проведення наради: – чи можливе прийняття рішень відповідальним керівником; – чи можливо замінити нараду кількома телефонними дзвінками або провести її по селектору; – можливість об'єднання наради з інших заходом.

Підготовка проекту рішення Першим кроком до ефективності колективної праці є підготовка проекту та прийняття рішення. Тут варто скористатися такими рекомендаціями: – констатувала частина має відображати суть проблеми і її стан на певний момент; – основна (постановча) частина повинна відображати весь зміст рішень, котрі приймаються; – визначаються основні терміни виконання, форми і методи контролю за виконанням, звітність виконавців. Пункти проекту рішення викладаються в логічній послідовності.

При цьому в кожному пункті: – слід висвітлювати короткий, чітко спрямований зміст; – зміст повинен легко піддаватися аналізу й оцінці за результатами; – визначаються конкретні особи,

відповідальні за виконання та терміни їх виконання; – необхідно враховувати реальність виконання рішень, які можуть бути прийняті.

Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти

1. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок формування наглядової (підкувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

2. Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.

3. Члени наглядової (підкувальної) ради закладу освіти мають право брати участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом дорадчого голосу.

4. До складу наглядової (підкувальної) ради закладу освіти не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти.

5. Наглядова (підкувальна) рада має право: - брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання; - сприяти залученню додаткових джерел фінансування; - аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника; - контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти; - вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом; - здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

У своїй діяльності Підкувальна рада керується Конституцією України, Законами України «Про освіту»: «У даний час можливість існування підкувальних рад в освітніх закладах України передбачена законодавством (ст. 29) Закону України «Про освіту»), (ст.41) «Про повну загальну середню освіту», Статутом закладу освіти та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність закладів загальної середньої освіти.

Програма створення підкувальної ради Заходи зі створення підкувальної ради можливо поділити на 3 етапи, а саме:

1. Аналітичний: – проблемний аналіз чинних умов функціонування і управління розвитком закладу освіти ; – вивчення і систематизація нормативних документів, які регулюють умови і порядок управління освітнім закладом; – розробка проекту Положення «Про підкувальну раду».

2. Організаційний: – складання орієнтовного списку кандидатів до підкувальної ради закладу освіти , ознайомлення їх із Положенням «Про підкувальну раду» в процесі ведення переговорів; – вивчення досвіду інших освітніх закладів зі створення й організації діяльності підкувальної ради; – розгляд проекту Положення на загальних зборах закладу освіти із внесенням доповнень і змін та його прийняття.

3. Практичний: – проведення першого засідання підкувальної ради; – ознайомлення із прийнятим Положенням; – розробка плану роботи на рік; – вибір голови та секретаря; – розподіл обов'язків; – розгляд питань віднесених до компетенції підкувальної ради.

Організація функціонування освітнім закладом.

До процесів функціонування відносяться процеси, пов'язані з використанням освітнього потенціалу закладу освіти. Головна увага сконцентрована на управлінні закладом. Як уже підкреслювалось вище, заклад освіти є відкритою соціальною системою, що об'єднує людей і здатна взаємодіяти з навколишнім середовищем безпосередньо або за допомогою керівної системи. Головною особливістю такої системи є умови об'єднання або системоутворювальні фактори. У соціальних системах взаємозв'язок об'єктів засновано на дії законів існування та наявності усвідомлених загальних цілей або інтересів, що має вирішальне значення для спільних дій людей. Особливістю соціальної системи є той факт, що створюючи її з однією метою, люди змушені вирішувати і деякі нові завдання.

Основні положення теорії соціального управління групуються навколо її законів і закономірностей, через які виявляються їх зв'язки, оскільки саме в них розкривається зміст теорії

управління, основні функції, принципи, методи та структури, а також особливості процесу управління. Закон – необхідний, стійкий, істотний, взаємозв'язок, що повторюється між явищами у природі, суспільстві, в мисленні. До основних законів соціального управління відносять: – закон єдності соціальної системи управління, обумовлений культурними, політичними та економічними умовами суспільного розвитку. Системі соціального управління органічно притаманна єдність, яка визначає основні процеси її функціонування, характер формування та розвитку.

Система соціального управління єдина, що виявляється в нерозривному ланцюгу відносин управління від вищих до нижчих його ланок; в єдності соціального управління всіма складовими частинами глобальних цілей та інтересів суспільства; в єдності основних функцій та методів управління; – закон участі різних верств населення в соціальному управлінні. Без цього положення не можна говорити про демократичність суспільства і підвищення його ефективності та відповідальності, оскільки суспільне виробництво матеріальних та духовних благ підпорядковується меті задоволення потреб населення. Саме тому це положення закріплене в ст. 38 Конституції України; – закон єдності організаційно-методологічних засад функціонування на всіх рівнях управління системою. Певною мірою він є конкретизацією першого із названих законів, однак особлива важливість цього положення дає йому право самостійно існувати; – закон збереження пропорційності й оптимальної співвідносності всіх елементів системи управління, який повинен відображати взаємозв'язок і взаємообумовленість складових частин системи управління, без чого неможливе нормальне функціонування системи; – закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації функцій соціального управління. Рівень централізації управління змінюється в процесі суспільного розвитку, і ця зміна є законом соціального управління. Для кожного стану суспільного розвитку повинен існувати власний оптимальний рівень централізації (децентралізації). При цьому чим вищий рівень, на якому приймається рішення, а також нижчий ступінь, для якого воно призначене, тим вищим є рівень централізації управління; – суть закону необхідної різноманітності зводиться до того, що різноманітність складної системи обумовлює необхідність у такому управлінні, котре само володіє необхідною різноманітністю. Іншими словами, розмаїтість станів управляючої підсистеми має бути не меншою за розмаїтість керованої підсистеми.

Прості керовані системи управління, які не відповідають складностям керованих об'єктів, неспроможні враховувати різноманітності станів об'єкта, взаємодії його із навколишнім середовищем, не забезпечують потрібної якості управління. Отже, спроба проектування «простої» системи для керування «складною» свідомо не дасть бажаного результату.

Структура та освітня система закладу освіти.

Не існує єдиної організаційної структури закладу освіти. У процесі створення раціональної структури враховується багато факторів. Структура диференціації освітньої системи закладу освіти.

Диференціація може здійснюватися між закладами освіти в межах системи закладів, класами в межах закладу, групами учнів та окремими учнями в межах класу з урахуванням одного чи кількох критеріїв: мети, методів, змісту освіти тощо. Підставами для створення відмінностей в освітньому процесі можуть бути стать, вік, соціальна належність, розумові здібності, успіхи в навчанні, пізнавальні інтереси тощо. Існує кілька видів диференціації:

1) за здібностями: учнів розподіляють на навчальні групи за загальними чи окремими здібностями. У першому випадку за результатами успішності їх розподіляють по класах А, Б, В і навчають за відповідними програмами, маючи можливість переведення з одного класу в інший. У другому випадку учнів групують за здібностями до вивчення певної групи предметів (гуманітарних, природничих, фізико-математичних);

2) за недоліками здібностей: учнів, які не встигають із певних предметів, групують у класи, де ці предмети вивчають за заниженим рівнем і в меншому обсязі;

3) за майбутньою професією: навчання у закладах освіти, які формують і розвивають навички майбутньої професії (музичних, художніх, з поглибленим вивченням іноземних мов тощо);

4) за інтересами учнів: навчання в класах чи закладах освіти з поглибленим вивченням певних галузей знань (фізики, математики, хімії, інших предметів);

5) за талантами дітей: пошук (проведення різноманітних олімпіад, конкурсів) талановитих дітей і створення умов для їх всебічного розвитку.

Кожен з розглянутих видів диференціації має власний зміст, методику навчання.

Диференціація освітньої системи виникає внаслідок складності освітнього процесу і різноманітності тих завдань, які повинен вирішувати освітній заклад для задоволення освітніх потреб

учнів. Чим глибше відмінність у вирішуваних завданнях, тим більш диференційованою стає освітня система. Міра диференціації освітньої системи може бути різною як за глибиною, так і за широтою.

Глибина диференціації визначається рівнем відмінності компонентів освітньої системи, яка призводить до внутрішньої завершеності та відносно автономності. Чим більше відмінності між компонентами, тим глибша диференціація освітньої системи закладу освіти.

Широта диференціації визначається числом підстав, за якими здійснюється розподілення освітнього процесу на відносно незалежні частини. У традиційній освітній системі таких підстав дві: рік навчання в закладі освіти і навчальний предмет. Проте, окрім цього, система може бути диференційована за видами освіти (основна, допрофесійна), за форми (денна, вечірня, екстернат, форма родинної освіти), за рівнями (загальноосвітня і підвищена) тощо. Збільшення в одному освітньому закладі числа підстав для диференціації переслідує мету створення варіантів освітніх програм – освітніх траєкторій.

Ступінь диференційованої освітньої системи, її особливості і проблеми повинні враховуватися при створенні структур закладів освіти та ухваленні організаційних рішень. По-перше, чим глибше диференційована освітня система, а значить, і видів педагогічної праці, тим більше підстав для створення спеціалізованих структурних підрозділів. За глибокої диференціації освітнього процесу поєднання диференційованих видів робіт не практикується, і освітні підрозділи є практично автономними. Це призводить до зменшення числа узгоджень між ними і необхідності координації їх роботи. Наприклад, у навчально-виховному комплексі «Дитячий садок – школа» доцільно мати підрозділи школи і дитячого садка, а в загальноосвітній школі-інтернаті утворюються підрозділи школи та інтернату. У масовій школі виділяються підрозділи початкової, основної і повної загальної освіти. Найбільш простим рішенням є створення структурних підрозділів за всіма значимими для реалізації місії школи видами диференціації праці. Проте, оскільки «вузьких фахівців» у закладах освіти мало, то педагоги поєднують виконання різних диференційованих видів робіт (викладають декілька навчальних дисциплін однієї освітньої галузі, мають години в різних паралелях, беруть участь у різних програмах, проводять додаткові заняття тощо), то багато викладачів одночасно входять до складу кількох структурних підрозділів. Тобто виникає своєрідна структура, в якій учитель, окрім лінійного керівника, підкоряється декільком функціональним. Такою складною є структура управління.

Інший підхід до структуризації диференційованої системи – це створення підрозділів із досить широкою спеціалізацією праці, що об'єднують педагогів, котрі виконують споріднені види робіт. Недолік такої структури полягає у труднощах обліку професійних інтересів різних фахівців, об'єднаних в один структурний підрозділ в управлінні їх діяльністю. Якщо «вузький фахівець» не увійшов до жодного із структурних підрозділів, то керівництво здійснюється лінійним керівником безпосередньо.

Керівництво спеціалізованими структурними підрозділами здійснюється функціональними керівниками (заступниками керівника), проте в невеликих і середніх за розмірами закладах освіти немає можливості мати, поряд із лінійними, функціональних керівників на правах заступників директора школи, та це і недоцільно. Тому лінійний керівник (заступник керівника) часто вимушений поєднувати функції управління декількома видами диференційованих освітніх процесів. Чим вище в невеликому закладі освіти рівень диференційованої системи, тим складнішою в ній можуть бути функції лінійного керівника. Для підвищення компетентності управління спеціалізованими підрозділами призначаються керівники нижнього рівня з числа вчителів, за рахунок чого зменшується діапазон контролю лінійного керівника. Варіативна частина освітньої системи закладу освіти і її структура.

Стандартизація освітніх програм покликана забезпечувати збереження єдиного освітнього простору, що дозволяє учням безболісно продовжувати навчання при переході в інший освітній заклад, а також здобувати професійну освіту на рівних із випускниками інших відповідних закладів освіти. В Україні прийнято базисні навчальні плани, що забезпечують єдність вимог до результатів і змісту освіти на території країни. Для всіх форм здобуття освіти та типів навчальних закладів (загальноосвітніх, гімназій, ліцеїв, шкіл-інтернатів) є обов'язковим виконання державних освітніх стандартів. У той же час одноманітність освітніх програм суперечать різноманітності освітніх потреб сучасних учнів. Процес навчання і виховання орієнтується на середньостатистичного учня, тому результати переважно залежать не від якості освітньої програми, а від здібностей самих дітей та індивідуальної майстерності педагога. У одноманітних системах зусилля педагогічного колективу

спрямовані на досягнення кожним учнем максимально можливого рівня єдиних для всіх обов'язкових результатів.

Широкого поширення набули варіативні системи освіти, де варіативність – це якість освітньої системи, що характеризує її здатність створювати і надавати учням варіанти освітніх програм відповідно до їх освітніх потреб та можливостей. Варіативні системи створюються на основі диференціації споживачів освітніх послуг закладу освіти і компонентів самого освітнього процесу.

Під диференціацією споживачів розуміється виділення груп учнів, котрі мають відмінні від інших освітні потреби та можливості. Неоднорідність складу учнів викликає необхідність диференціювати цілі, зміст, форми здобування освіти, методи роботи. Диференціація дозволяє створити варіанти освітніх програм, найбільш відповідних до індивідуальних запитів учнів. Чим більше число варіантів освітніх програм, орієнтованих на інтереси своїх споживачів, може надати освітній заклад, тим більша варіативна складова її освітньої системи. Варіативність визначається кількістю траєкторій освіти, з яких учні можуть зробити вибір, відповідний до їх потреб і можливостей.

Організаційна структура закладу освіти залежить від ступеня варіативної освітнього процесу. Варіативні освітні системи повинні мати у своїх структурах органи, що відповідають за диференціацію контингенту учнів, визначення їх освітніх потреб і можливостей та розробку нових освітніх послуг. Функції диференціації учнів, комплектування груп і класів виконують спеціалізовані структури (приймальні комісії, педагогічні консилиуми тощо). Структура закладу освіти та інтерактивності його освітньої системи. Протилежністю диференційованої є інтегративність освітньої системи. Якщо диференційованість – це якість, що характеризує міру роздільності системи, то інтегративність – характеризує міру взаємопов'язаності окремих елементів освітньої системи. Потреба в інтеграції виникає унаслідок диференціації, тобто розподілу праці. Інтегративність системи забезпечується узгодженістю цілей, змісту, форм і методів освіти в її окремих підсистемах (початковому, середньому, старшому рівнях і в окремих класах), встановленням зв'язків між освітніми галузями і освітніми дисциплінами, між програмами основної та додаткової освіти.

Особливості організаційної структури залежно від розміру і типу закладу освіти. Різні типи навчальних закладів реалізують різні місії, мають особливі освітні програми, відрізняються від установ інших типів організацією освітнього процесу. Навчальні заклади можуть бути різними і за розміром. Розмір закладу освіти і його структура. Розмір закладу освіти характеризується рядом показників. До них відносять: кількість контингенту закладу освіти, наявність груп продовженого дня, додаткових структурних підрозділів (інтернат, гуртожиток, санаторій-профілакторій), наявність у загальноосвітній установі груп спортивної спрямованості, кількість комп'ютерних класів, їдальні, спортивних майданчиків, басейну і так далі. Виходячи з цих показників, розраховується кількість вчителів, технічного персоналу і керівників. Проте число класів і груп учнів залежить від концепції освітньої системи. За розмірами заклади освіти поділяються на малокомплектні, малі, середні та великі. Особливе місце в цьому ряду посідають заклади – комплекси, що об'єднують декілька освітніх установ, як правило, розташованих в кількох окремих будівлях. У невеликих і малокомплектних закладах освіти (якщо це не варіативна і не надто диференційована система) усі управлінські функції можуть виконуватися одним керівником. І чим більший розмір загальноосвітньої установи, тим більшою є потреба в розподілі завдань управління між різними посадовими особами та підрозділами. Серед середніх за розміром закладах освіти існує три рівні управління. У великих закладах освіти, щоб не збільшувати діапазон рівнів управління, збільшують або діапазон контролю керівників, або кількість самих керівників. Збільшення числа підрозділів закладу освіти ускладнює її структуру. У великих закладах освіти особливо гостро постає проблема координації й інтеграції роботи. Збільшення розмірів закладу освіти ускладнює проведення поточного планування, мотивації, організації виконання рішень, значно ускладнює контроль. Це призводить до неминучого делегування повноважень підлеглим керівникам. Поряд з відмінністю у розмірах у практиці сучасної освіти можна зустріти велике різноманіття моделей навчальних закладів і відповідних їм структур.

Структура закладу загальної середньої освіти. Заклад загальної середньої освіти – забезпечує право громадян на загальну середню освіту. Вона функціонує на основі Конституції України, Законів України «Про освіту», низки нормативних актів і надає можливість громадянам здобути середню освіту, здійснює освітній процес, визначає і реалізує варіативну складову частину загальноосвітньої програми, забезпечує навчально-матеріальну базу та відповідність рівня середньої

освіти Державному стандарту тощо. Робота її структурних підрозділів спрямована на хорошу предметну підготовку учнів. Система закладу загальної середньої освіти має три освітні рівні. У них наявна вузька присутня спеціалізація праці.

Основними підрозділами є об'єднання вчителів, що працюють у початковій, основній і старшій школі, а також викладають предмети однієї освітньої галузі (методичні об'єднання або кафедри). Управління освітнім процесом здійснюють лінійні і функціональні керівники: заступники керівника, голови методичних об'єднань тощо.

В управлінні закладом загальної середньої освіти можливо виділити такі рівні управління: директор – 1 рівень; заступники – 2 рівень; органи громадського самоврядування і громадські організації школи – 3 рівень. Проте середні загальноосвітні школи далеко не однотипні: серед них є школи із класами поглибленого вивчення окремих предметів, школи з гімназичними і ліцейними класами тощо.

Організаційна структура закладу загальної середньої освіти: директор: бухгалтерія, Рада школи, педагогічна рада, адміністративна рада; заступник директора з початкової освіти: мала педагогічна рада, методичне об'єднання вчителів 1 кл., методичне об'єднання вчителів 2 кл., методичне об'єднання вчителів 3 кл., методичне об'єднання вчителів 4 кл., методичне об'єднання вчителів 5–7 кл., методичне об'єднання вчителів 8–11 кл.; заступник директора з середньої освіти: мала педрада, методичне об'єднання вчителів гуманітарного циклу, методичне об'єднання вчителів природничо-математичного циклу, методичне об'єднання вчителів іноземної мови, методичне об'єднання вчителів естетичного циклу, вчителі, методичне об'єднання класних керівників 5–7 класів, методичне об'єднання класних керівників 8–11 кл.; заступник директора з адміністративно-господарської частини: молодший обслуговуючий персонал.

Найбільш прогресивні заклади освіти мають інтеграційну освітню систему. У цих системах роль інтеграційних механізмів виконують підрозділи з широкою спеціалізацією праці, наприклад, річні команди, педконсилиуми, педради, методичні об'єднання вчителів, а в сильно диференційованих структурах – органи, що складаються із представників підрозділів.

Структура гімназії. Гімназії – освітні установи, покликані, окрім державного стандарту, забезпечувати поглиблену і різносторонню підготовку учнів. Гімназична підготовка здійснюється у 5–12 класах. У зв'язку з цим при гімназіях часто відкриваються підготовчі підрозділи. Широта і складність завдань, що стоять перед гімназіями, призводить до необхідності встановлення співпраці з вищими освітніми закладами різних профілів.

Місія гімназії вимагає наявності освітнього процесу з високим рівнем варіативності і інтегративності. Цим визначається специфіка їх структур. Окрім лінійних, управління освітнім закладом здійснюють функціональні керівники, наприклад, заступник директора з методичної роботи, з іноземної мови, з додаткової освіти і зв'язку з вищими. Це обумовлено широкими освітніми функціями шкіл-гімназій. Задля посилення індивідуальної спрямованості освітнього процесу, завдання управління класними колективами, у багатьох випадках, передаються річним командам, а в невеликих навчальних закладах – педагогічним консилиумам, що діють тимчасово. Окрім предметних, створюються міжпредметні об'єднання вчителів із досить широкою спеціалізацією. Значна увага приділяється налагодженню не лише зв'язків між предметними галузями, але і між рівнями шкільної освіти: підготовчим відділенням, гімназією і вищими. Ці функції виконують цільові групи. За рахунок одночасного включення вчителів у спеціалізовані групи і методичні об'єднання або цільові групи створюється матрична структура, що дозволяє навчальному закладу успішно вирішувати її завдання.

Робота основних структурних ланок підкріплюється службами, що забезпечують по відношенню до основного процесу надзвичайно важливі для гімназичної освіти допоміжні функції. У гімназіях створюються інформаційно-діагностичні методичні центри, служби професійного консультування, на їх базі можуть відкриватися філії навчальних закладів професійної освіти. У гімназіях збільшується потреба у використанні взаємних узгоджень, тому структури гімназій органічні, децентралізовані, менш жорсткі, ніж у звичайних загальноосвітніх школах. Окрім вертикальних, для координації роботи широко використовуються горизонтальні зв'язки. Так, робота окремих вчителів і структурних підрозділів координується цільовими групами, педагогічними консилиумами, методичною і педагогічною радами, іншими органами. Органи управління гімназією наділені великими повноваженнями у вирішенні поточних проблем шкільного життя. Це дозволяє підвищити компетентність управління, що також надзвичайно важливе для гімназичної освіти.

Організаційна структура гімназії: директор гімназії; рада по зв'язках із вищими освітніми закладами, педагогічна рада, адміністративна рада; заступник директора по початковій школі: мала педагогічна рада, методичне об'єднання вчителів перших класів, методичне об'єднання вчителів других класів, методичне об'єднання вчителів третіх класів, методичне об'єднання вихователів груп продовженого дня, відділення прогімназії, вчителі; заступник директора по середній школі: мала педрада, цільові групи вчителів, вчителі, приймальна комісія; заступник директора з методичної роботи: методична рада, медико-психологічна служба, кафедра гуманітарних дисциплін, кафедра природничо-наукових дисциплін, кафедра математики, кафедра іноземних мов, кафедра дисциплін естетичного циклу, методичне об'єднання педагогів додаткової освіти; заступник директора з наукової роботи: наукова рада школи-ліцею; наукові групи з дослідження окремих проблем, учителі-дослідники; заступник директора з виховної роботи: методичне об'єднання класних керівників 5–7 класів, методичне об'єднання класних керівників 8–11 класів; заступник директора з адміністративно-господарської частини: бухгалтерія, диспетчер.

Структура ліцею. Як і гімназії, ліцеї належать до установ підвищеного рівня освіти, але, на відміну від них, зазвичай функціонують лише в старшій ланці. Ліцеї разом із загальноосвітніми функціями виконують функції підготовки випускників до продовження освіти у вищих навчальних закладах, тому вони тісно взаємодіють з вищими освітніми закладами і мають з ними спільні органи управління: приймальні та екзаменаційні комісії, предметні кафедри за профілем вищого закладу освіти, опікунські ради тощо.

Директор ліцею одночасно може бути керівником одного із структурних підрозділів вищого закладу освіти: деканом факультету або завідувачем кафедрою. У інших варіантах школи-ліцеї мають фактично двох керівників, з повноваженнями директорів установ: директора загальноосвітньої школи і директора ліцею. У подібних випадках система будується за типом «заклад освіти у закладі освіти» і є надто диференційованою. Така система потребує інтенсивної координації роботи закладу загальної середньої освіти і ліцею. Окрім директора ліцею, в структурі є заступники із загальної, ліцейною освіті і заступник-координатор, що виконує функції організації освітнього процесу.

Заступники директора наділені лінійними повноваженнями відносно викладачів, кураторів класів і структурних підрозділів ліцейної та загальної освіти. У зв'язку із складністю вирішуваних школою завдань структура ліцеїв є децентралізованою: великі повноваження у визначенні змісту освітнього процесу, методики викладання, процедури зарахування учнів до ліцею і після його закінчення – у вищий освітній заклад мають предметні кафедри.

Функції інтеграції системи виконують методичні ради. Існують ліцеї, які, так само, як і гімназії, ставлять завдання індивідуалізації освіти. Проте, на відміну від гімназій, індивідуалізація в ліцеях послуговується вужчим цілям – якісній підготовці абітурієнтів для вищого закладу освіти.

Тому всі функції забезпечення індивідуального підходу до учнів у ліцеях делеговано предметним кафедрам. Вони розробляють індивідуальні плани і програми для різних груп ліцеїстів. Організаційна структура ліцею: директор ліцею: бухгалтерія, диспетчер, Рада по зв'язках з вищими освітніми закладами, педагогічна рада, адміністративна рада; заступник директора по загальній освіті: мала педагогічна рада, методичне об'єднання вчителів загальноосвітніх дисциплін, цільові групи вчителів; вчителі; заступник директора з ліцейної освіти: методична педрада, приймальна комісія, кафедра спеціальних дисциплін, кафедра дисциплін загального профілю, профорієнтаційна та психологічна служби, екзаменаційна комісія; заступник директора з виховної роботи: методичне об'єднання класних керівників 8–11 класів, методичне об'єднання вчителів додаткової освіти; заступник директора з адміністративно-господарської частини: молодший обслуговуючий персонал.

Структура школи-інтернату. Загальноосвітні школи-інтернати всіх типів і форм власності для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, навчально-виховні, що забезпечують дітям-сиротам і дітям, позбавленим батьківського піклування, умови для проживання, різнобічного розвитку, виховання, здобуття певного рівня освіти, професійної орієнтації та підготовки, готують дітей до самостійного життя. Окрім цього, у спеціалізованих школах-інтернатах навчаються діти-інваліди і діти з відхиленнями в розвитку (недоліками зору, слуху, що перешкоджають їх навчанню в умовах масової школи. Такі діти зазвичай паралельно з освітою потребують постійного серйозного лікування й оздоровлення. У зв'язку з цим, окрім загальноосвітніх, всі школи-інтернати виконують компенсаторні та соціалізуючі функції. Їх завдання полягає в заповненні недоліків родинного виховання, в наданні спеціальної психологічної, педагогічної й інших видів допомоги у навчанні дітям із проблемами стану здоров'я, у формуванні в них здібностей знаходити власне місце в житті й

успішно вирішувати проблеми, що постійно постають перед ними. Названі завдання обумовлюють особливості освітньої системи.

Освітня система шкіл-інтернатів має значні відмінності від системи загальноосвітньої школи. Учні перебувають в інтернаті протягом усього навчального тижня, а інколи і постійно. Система є диференційованою і має два взаємозв'язаних підрозділи, що вирішують самостійні завдання: це підрозділ загальноосвітньої школи й інтернату. Зазвичай вони розташовуються в різних будівлях. У інтернатах часто функціонують підрозділи додаткової освіти: теплиця, майстерні, літній табір, що постійно діє і таке інше. Педагогічні колективи шкіл-інтернатів прагнуть дати вихованцям, окрім загальної освіти, допрофесійну підготовку або початкову професійну освіту.

До складу структур входять також різні допоміжні підрозділи: центри здоров'я, психологічної допомоги і консультування, профілакторії тощо. Складність завдань і самої системи освіти відбивається на особливостях організаційної структури.

Школи-інтернати мають лінійно-функціональну структуру. Директорові інтернату підлягають декілька лінійних і функціональних заступників: з навчально-виховної роботи, з управління роботою інтернату, з соціальних питань, професійної та додаткової освіти. У його підпорядкуванні знаходяться структурні підрозділи школи й інтернату.

Структура є децентралізованою і потребує інтеграції, механізми якої покликані об'єднати розрізнені зусилля численних підрозділів і служб інтернатів. Роль органів інтеграції виконують не лише загальна педагогічна рада, але й цільові групи, що об'єднують всіх педагогів, та органи, що складаються із представників структурних підрозділів. Окрім цільових груп, вчителі входять до складу методичних об'єднань. Координація здійснюється як за допомогою стандартів через вертикальні зв'язки, так і за допомогою взаємних узгоджень.

Організаційна структура школи-інтернату відповідає організаційній структурі загальноосвітньої школи, але з'являються нові структури: заступник директора з інтернатного закладу; вихователі; заступники директорів з навчально-виховного комплексу, завідувачі медичними відділеннями тощо. Перед сучасною школою стоять настільки складні завдання, що для якісного їх вирішення буває необхідне об'єднання зусиль кількох освітніх установ.

Об'єднання школи з дитячим садком вирішує проблему раннього розвитку і підготовки дітей до школи, ранньої профілактики захворювань. Об'єднання школи з установами професійної освіти допомагає життєвому самовизначенню школярів, їх успішній соціалізації. Взаємодія школи з установами додаткової освіти створює сприятливе середовище для різностороннього розвитку і задоволення численних освітніх потреб школярів.

Усі навчально-виховні комплекси мають надто диференційовані освітні системи і децентралізовані дивізійні структури. Кожна установа, що входить до комплексу, має власного керівника, наділеного широкими повноваженнями і відповідальністю, власну організаційну структуру, відповідну до особливостей кожної установи. Для того, щоб комплекс мав необхідну єдність, створюються інтеграційні механізми.

Робота установ координується через горизонтальні та вертикальні зв'язки керівниками, педагогічною, координаційною радами, що складаються з представників структурних підрозділів, а також спеціально створюваних цільових груп.

Організаційна структура навчально-виховного комплексу: дитячий садок – школа – професійна школа. Директор навчально-виховного комплексу: бухгалтерія, диспетчер, рада зі зв'язками з вищими освітніми закладами, педагогічна рада, адміністративна рада. Завідувач дитячого садка: мала педрада, методист: вихователі, вчителі, помічник з адміністративно-господарської частини, молодший обслуговуючий персонал.

Заступник директора по початковій школі: мала педагогічна рада, методичне об'єднання вчителів 1 класів, методичне об'єднання вчителів 2 класів, методичне об'єднання вчителів 3 класів, методичне об'єднання вихователів груп продовженого дня, приймальна комісія, вчителі. Заступник директора по середній школі: мала педагогічна рада, методичне об'єднання вчителів гуманітарного циклу, методичне об'єднання вчителів природно-математичного циклу, методичне об'єднання вчителів іноземної мови, методичне об'єднання вчителів естетичного циклу, цільові групи вчителів, вчителі.

Заступник директора з виховної роботи: методичне об'єднання класних керівників 5–7 класів, методичне об'єднання класних керівників 8–11 класів, методичне об'єднання педагогів додаткової

освіти, соціально-психологічна служба, служба допрофільної підготовки та профорієнтації. Заступник директора з адміністративно-господарської частини: молодший обслуговуючий персонал.

Типи управління закладом освіти і його структура.

Структура залежить не лише від характеру освітньої системи, розмірів і типу закладу освіти, але і від підходу до управління. Так, склад органів управління і рівень участі в їх роботі вчителів, способи координації стосунків в організації і особливості делегування повноважень і відповідальності, – усі ці характеристики структури залежать від того, який тип управління використовується в закладі освіти.

Авторитарний (директивний) тип управління та його структура. Авторитарному типу управління відповідають механічні: лінійний і лінійно-функціональні, в тому числі дивізійні структури з сильною централізацією, незначні повноваження колегіальних органів, переважно консультативного характеру. Цей тип характеризується централізацією влади в руках керівника.

Керівник одноосібно приймає рішення, жорстко визначає діяльність підлеглих, сковуючи їх ініціативу. Справи у групі він планує заздалегідь. Підлеглим відомі лише найближчі цілі, і вони мають мінімум необхідної інформації. Контроль за діяльністю підлеглих заснований на силі влади керівника. Його голос завжди є вирішальним, будь-яка критика на його адресу недопустима. Залежно від того, яким чином відбувається розподіл праці по горизонталі, або по вертикалі, тобто у яких ієрархічних структурах будуть прийматися рішення, закріплюється певний ступінь централізації управління, що визначається кількістю рішень, прийнятих на нижчому рівні управління; важливістю цих рішень; жорсткістю контролю за працею підлеглих.

Лінійний принцип структуризації дозволяє зосередити усю владу на верхньому рівні управління – у керівника закладу освіти та в лінійних керівників, котрі відповідають за вирішення всіх питань управління освітнім процесом. При авторитарному управлінні колегіальні органи (рада закладу освіти, педагогічна рада, методичні об'єднання) перестають відігравати будь-яку роль у виробі рішень. У випадку коли в керівника існує патологічний потяг до влади, до матеріальних благ, можливе виникнення критичного типу управління – непослідовний (алогічний тип).

Такий тип виявляється в невмотивованому, непередбачуваному й недоцільному переході керівника від одного стилю до іншого, що зумовлює вкрай низькі результати роботи та максимальну кількість конфліктів і проблем. Зазвичай такому типу притаманні поділ колективу на «своїх» та «чужих»; сповідування категорії подвійних стандартів; небажання чути думки інших; виконання всіх забаганок групи «своїх»; участь у конфліктних ситуаціях і роздмухання їх; наявність у колективі групи «своїх», які фактично встановлюють критерії оцінки оточуючих; постійні спроби принизити гідність членів групи «чужі» за допомогою пліток; постійне вкидання в колектив пліток та прийняття управлінських рішень на цій основі; постійні спроби зіштовхнути членів колективу між собою; проповідання високих моральних якостей і в той же час постійне нехтування ними з метою «поділяй та володарюй»; нездатність дотримуватися слова, постійні випадки відмови від нього, не зважаючи на те, що обіцянки дані в присутності колективу; постійні спроби перекласти свої помилки на інших; оцінка підлеглих за рівнем особистої відданості.

У такому випадку інститут заступників (як і колегіальні органи) існують формально, і практично їх діяльність припиняється. За умов авторитарного управління колегіальні органи використовуються керівником для інформування колективу про прийняті рішення адміністрацією, затвердження планів роботи, розгляд питань про переведення в наступний клас і прийняття інших незначних рішень. Взаємодія керівників і підлеглих в організаціях із механічними структурами, засновується на вертикальних ієрархічних зв'язках і відповідних комунікаціях. Через них реалізуються ставлення влади та підлеглості, передаються розпорядження, завдання та інформація про стан їх виконання. Горизонтальні зв'язки існують як неформальні або формалізуються керівником на певний період для виконання планового завдання. За існування такої системи горизонтальні зв'язки стають неповноцінними, а відсутність реально діючих колегіальних органів робить неможливою координаційну діяльність.

Основними правилами координації стають формалізовані результати освітнього процесу, що висуваються колективу у вигляді вимог, графіків, а також безпосереднього контролю. Це дозволяє керівництву до мінімуму звести процес узгодження дій педагогічного колективу, зменшити кількість комунікацій і досягнути високого рівня виконавчої роботи, що, у свою чергу, ставить педагогів у жорсткі рамки та практично виключає у їх роботі такий важливі компоненти, як творчість і спільну діяльність. Обрання такого типу управління та відповідної структури закладу освіти залежить від

низки факторів, а саме від рівня зрілості педагогічного колективу, особливостей системи освіти, розмірів закладу освіти та особистості керівника. Як правило, централізовані структури управління найбільш пристосовані до циклічності процесів, це дозволяє використовувати попередній досвід, використовувати неодноразово застосовані методи контролю та координації діяльності співробітників та в результаті чітку, відповідно до плану, роботу організації. Жорсткі форми регламентування праці в таких закладах спрямовують співробітників на покращення якості роботи з досягнення формалізованої мети – обов'язкових результатів освіти.

У цілому централізовані структури управління найбільш доцільні в колективах, які знаходяться у критичному стані, виявляють незрілість, орієнтовані на досягнення формалізованих цілей із низьким ступенем диференціації та інтерактивності освітнього процесу.

Демократичний (колегіальний) тип управління та його структура.

Демократичний типу управління значно змінює у освітньому закладі склад органів і створює зовсім іншу (у порівнянні з авторитарним типом) систему зв'язків і відношень. Для нього характерні прийняття управлінських рішень на основі обговорення проблеми, зважання на думки й ініціативи співробітників («максимум демократії»); контроль за виконанням прийнятих рішень як керівником, так і співробітником («максимум контролю»); зацікавленість керівника та прояви доброзичливої уваги до особистості співробітників, урахування їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний тип більш ефективним, оскільки забезпечує вірогідність правильні, виважених рішень, високі показники виробництва, ефективність праці, ініціативу, активність співробітників, вдовolenня людей своєю роботою та членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Реалізація демократичного стилю уможлиблюється за наявності в керівника високих інтелектуальних, організаторських і комунікативних здібностей, високого особистого авторитету. Такому типу відповідає наявність децентралізованих структур, у яких влада концентрується не тільки на верхніх рівнях управління, але й делегується на нижчі рівні – колегіальним органам.

Демократичний тип управління виходить з того, що працівник може виявляти себе не тільки як виконавець, а може бути зацікавленим у тому, як організована його праця, у яких умовах він працює, чим корисний закладу. Таким чином він тяжіє до участі в процесах, що відбуваються в освітньому закладі, безпосередньо пов'язані з його діяльністю. Як правило, керівник закладу освіти делегує на нижчі рівні наступні повноваження: планування важливих ділянок роботи закладу; визначення видів додаткових освітніх послуг; визначення змісту плану роботи закладу освіти; контроль за освітнім процесом, фінансово-господарською діяльністю, виконання прийнятих рішень, оцінку результатів та атестацію педагогічних кадрів; матеріальне та моральне заохочення педагогічного та допоміжного колективу. Умовно участь педагогів в управлінні закладом освіти поділяється на три рівні. Рівень співучасті – основною формою взаємодії педагогів з адміністрацією є обмін інформацією, консультації з метою отримати пораду з приводу рішень, які планується прийняти, або пропозицій з удосконалення діяльності окремих ділянок закладу освіти. На цьому рівні позиція педагогів пасивна, управління в основному здійснюється адміністрацією.

Рівень залученості – основними формами взаємодії адміністрації з підлеглими є колегіальні способи розробки та прийняття рішень. На цьому рівні ступінь участі педагогів у процесах теж недостатньо високий, підлеглі залучаються тільки на окремих етапах роботи, проте коло спільної діяльності виходить за межі викладання окремих предметів. Разом вирішуються проблеми роботи окремих підрозділів закладу освіти.

У децентралізованих структурах розширення межі питань, що вирішують колегіальні органи, обмежують автономність діяльності не тільки керівника, але й окремих педагогів, у зв'язку з цим постає завдання знайти розумне співвідношення між використанням колегіального характеру управління та самостійністю працівників на робочих місцях.

Рівень партнерства – основними формами роботи є взаємодія керівників із підлеглими, рівноправна участь в управлінні освітнім закладом. Це не означає, що керівник втрачає право самостійно приймати рішення, йдеться про те, що всі значимі для життєдіяльності педагогічного колективу питання вирішуються колегіально, із широким залученням педагогів до цього процесу.

Найбільш важливою проблемою при створенні децентралізованих структур є мотивація участі педагогів у процесі управління. Згідно з сучасними психологічними уявленнями, рівень мотивації людини на досягнення результатів визначається трьома параметрами: оцінкою досягнутих результатів; оцінкою очікуваних наслідків; оцінкою привабливості результатів. Тому перед

керівником як основне постає завдання забезпечення таких умов, за яких усі педагоги добре розуміють, яких результатів від них очікують; упевнені в отриманні результатів; бачать позитивні наслідки для себе від участі в діяльності та оцінюють їх як більш значимі, ніж можливі негативні наслідки. Крім того, ці умови повинні всебічно сприяти розвитку в педагогів процесів самоусвідомлення, яке започатковує, у свою чергу, розвиток процесів самовизначення, самовираження, самореалізації, саморегуляції. Одними із важливих мотиваторів у освітньому закладі є можливість самостійно визначати навчальне навантаження, зміст і методи контролю підсумкових результатів навчання, способи заохочення праці.

У децентралізованих системах колегіальним органам, зокрема таким як педагогічна рада, надається право приймати рішення, як правило, з таких питань: визначення концепції і програми розвитку закладу освіти та завдань з їх реалізації; планування та режим роботи закладу освіти; висування педагогів на заохочення тощо. Керівникам нижчого рівня (заступникам, керівникам методичних об'єднань) делегуються наступні повноваження: визначення індивідуальних цілей роботи з педагогами; планування конкретної ділянки роботи закладу освіти; загальне керівництво педагогами за певним напрямом; контроль за станом навчально-виховної роботи тощо. Переваги децентралізованих структур перед централізованими полягають у підвищенні компетентності та оперативності управління; створенні в освітньому закладі сприятливих умов для росту та розвитку керівного складу; стимулювання ініціативи підлеглих.

Основним визначальним компонентом створення системи партнерства є високій рівень зрілості педагогічного колективу, наявність у нього загальних ціннісних орієнтацій, згуртованості та здатності до співпраці.

11. Принципові особливості системного управління розвитком, цільова програма – основний засіб системного управління розвитком.

Системний підхід виходить з розуміння процесу розвитку як сукупності пов'язаних між собою змін, що забезпечують переведення закладу освіти єдиного в якісно інший стан. Тобто він базується на ідеї цілісності розвитку. Системний підхід передбачає наявність образу майбутнього закладу освіти. Опираючись на це, визначають зміни, які необхідно реалізувати та послідовність їх упровадження, зважаючи на те, щоб, по-перше, не порушити стабільного функціонування, а по-друге, забезпечити послідовний перехід до бажаного.

За системного підходу вибір будь-якого нововведення здійснюється з позиції того, що воно дасть для поліпшення результатів роботи закладу освіти цілому, а не якийсь його окремій частині. Це, у свою чергу, означає необхідність чіткого уявлення кінцевого результату, тобто системне управління – це завжди управління, зорієнтоване на результат. Воно передбачає створення ієрархічної структури контрольованих цілей. Лише в цьому випадку виявляється можливість давати обґрунтовану оцінку корисності того або іншого нововведення не з точки зору результатів роботи якоїсь частини закладу освіти, а з позиції результатів його діяльності як цілого.

Поряд з ідеями цілісності і цілеспрямованості розвитку системний підхід базується на ідеї випереджального управління. Це управління передбачає, що для забезпечення ефективності необхідно якомога раніше передбачати виникнення чинників, що перешкоджатиме досягненню визначених цілей, і реагувати на них до того, як їх дія призведе до відчутних негативних наслідків. Чим раніше усвідомлюється необхідність прийняття рішень, тим більше можливостей не допустити великих втрат. Іншими словами випереджальне управління реагує не стільки на те, що сталося, скільки на те, що може статися.

Щоб забезпечити такого типу управління, потрібно мати не лише образ бажаного кінцевого результату, але і ланцюг проміжних цілей, що дозволяють усвідомлювати, наскільки тривання реального процесу відповідає бажаному. Якщо не буде досягнута якась проміжна мета, це стане сигналом загрози для досягнення кінцевої мети, і керівник зможе своєчасно прийняти рішення по корекції дій, що раніше планувалися.

Цільова програма – основний засіб системного управління розвитком.

Реалізація системного підходу до управління розвитком забезпечується за рахунок розробки та використання спеціальних засобів – цільових програм, тому часто цей підхід називають програмно-цільовим.

Програма розвитку закладу освіти за своїм сенсом – це нормативна модель інноваційного процесу, що визначає: – вихідний стан закладу освіти; – образ бажаного майбутнього; – склад і

структуру дій з переходу від сьогодення до майбутнього. Наявність такої моделі дає керівникові упевненість, що він знає, який кінцевий результат має бути отриманий до певного часу, які дії, хто і коли повинен виконати для досягнення бажаного результату. Не менш важливо, що, завдяки програмі, не лише керівник, але і учасники спільною діяльністю розуміють, задля досягнення якої загальної мети вони працюють, яка їх роль у цій роботі, чого від них очікують і що станеться, якщо вони не забезпечать своєчасного рішення своїх приватних завдань. Щоб відповідати своєму призначенню, програма повинна володіти певними якостями.

Виділяють сім таких якостей: актуальність, прогностичність, раціональність, реалістичність, цілісність, контрольованість, чутливість до збоїв.

Актуальність – властивість програми бути орієнтованою на вирішення найбільш значимих для майбутнього закладу освіти проблем, вирішення яких у сукупності може дати максимально можливий корисний ефект.

Прогностичність – властивість програми відображати у своїх цілях майбутні вимоги до закладу освіти і зміни в умовах його діяльності, тобто здатність програми відповідати вимогам, що змінюються, і умовам, в яких вона реалізовуватиметься. Раціональність – властивість програми визначати такі цілі і способи їх досягнення, які для цього комплексу вирішуваних проблем, за наявних ресурсів, дозволяють отримати максимально корисний результат.

Реалістичність – властивість програми забезпечувати відповідність між бажаним і можливим, тобто між запланованими цілями і необхідними для їх досягнення засобами.

Цілісність – властивість програми забезпечувати повноту складу дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також узгодженість зв'язків між ними.

Контрольованість – властивість програми операціонально визначати кінцеву і проміжну мету (очікувані результати), тобто визначати їх так, щоб існував спосіб перевірки реально отриманих результатів на їх відповідність цілям.

Чутливість до збоїв – це властивість програми своєчасно виявляти відхилення реального стану справ від передбаченого програмою, що становлять загрозу для досягнення поставлених цілей. Чутливість до збоїв тим вища, чим більше деталізована програма, тобто чим менші часові інтервали між проміжними цілями. Чутливість має бути достатньою для того, щоб у разі збою керівник мав достатній час на вироблення та прийняття рішення.

Відсутність у програмі будь-якої з перерахованих властивостей призводить до того, що або бажані результати не будуть отримані зовсім, або вони будуть отримані в більш тривалі терміни або з більшими, ніж передбачалося, витратами. Логічна структура етапів розробки програми. Як і будь-який продукт, програму розвитку закладу освіти можна розробляти за різними технологіями, та вона повинна дозволяти отримати програму з необхідними якостями.

Процедура планування передбачає наступну послідовність основних етапів розвитку закладу освіти :

- 1) проблемний аналіз стану закладу освіти ;
- 2) формування нової концепції закладу;
- 3) розробка стратегії, основних напрямів і завдань переходу до нового закладу освіти ;
- 4) формування цілей першого етапу побудови нового закладу освіти ;
- 5) формування плану дій.

Реальний процес розробки програми повинен проходити всі ці етапи, але він не одnobічний. Розробники програми неминуче будуть вимушені звертатися до попередніх етапів, коригуючи отримані результати.

12. Особливості організації, керівництва та контролю в системному управлінні розвитком закладу освіти.

У системному управлінні розвитком закладу освіти розробка програми є найважливішою функцією. Однак, щоб програма реалізувалася, необхідно також забезпечувати виконання функцій організації, керівництва і контролю.

Системне управління розвитком вимагає гнучких організаційних структур проектного або матричного типів. Розробка і реалізація програми розвитку як системи нововведень, що реалізовується паралельно і послідовно в часі, передбачає створення тимчасових груп, які, змінюючись за своїм складом, постійно наявні в організаційній структурі. Тому, на відміну від функціонального управління, що базується на жорстких структурах лінійно-функціонального типу, у

структурах управління розвитком закладу освіти повинні існувати організаційні механізми створення тимчасових підрозділів, визначення їх обов'язків і повноважень, розподіл функцій контролю за їх діяльністю та ліквідацією.

Структури управління розвитком передбачають значну децентралізацію управління, інакше керівництво виявиться переобтяженим вирішенням поточних завдань як управління функціонуванням, так і розвитком. Через нестачу часу воно буде вимушено робити вибір, і він, швидше за все, буде на користь забезпечення стабільного функціонування. За значного ступеня децентралізації організаційні структури можуть ефективно працювати лише в тому разі, коли добре налагоджено механізми горизонтальної координації. При створенні і реалізації цільових програм розвитку тимчасові підрозділи повинні будуть встановлювати і координувати зв'язки між собою.

При роботі в режимі функціонування ці зв'язки переважно стабільні і відпрацьовуються протягом тривалого. Робота в режимі розвитку вимагає швидкого налагодження нових каналів комунікації за допомогою взаємодії структурних підрозділів по горизонталі, а не по вертикалі, тобто не через адміністрацію закладу освіти. Здійснення функцій керівництва при системному управлінні розвитком також має істотні особливості. По-справжньому ефективним воно може бути лише, якщо будується на демократичних засадах.

Керівництво розвитком повинне базуватися, насамперед, на владі авторитету, прикладу і винагороди, а не на владі сили. Це означає, що ефективно реалізувати системне управління розвитком можна лише в навчальних закладах, що мають зрілі педагогічні колективи. Завдання керівників закладу полягає в тому, щоб із самого початку розробки цільової програми і на всіх етапах її реалізації забезпечити широку участь педагогів в управлінні. Для цього має бути створене відповідне мотиваційне середовище, яке не збігається з мотиваційним, що забезпечує режим функціонування. Силою влади можна змусити людину виконувати рутинну роботу, але змусити працювати на розвиток, займатися творчістю неможливо. Яким би зрілим не був колектив, у ньому можуть існувати різні точки зору і різні позиції, тому може виникати опір окремим нововведенням.

При системному управлінні розвитком опір може виникати не лише у зв'язку з окремими нововведеннями, але і у зв'язку із загальною концепцією розвитку. У колективі можуть виявитися різні погляди на майбутнє закладу освіти, оцінки значимості стратегічних напрямів його зміни. Тому керівники повинні будуть вирішувати специфічне завдання (ця проблема не вирішується при управлінні процесами функціонування) – подолання опору. Але подолання означає не «придушення», а досягнення розуміння і прийняття ідей, закладених до програми розвитку. Ще одне специфічне завдання, яке повинні вирішувати керівники при управлінні розвитком, – це навчання педагогів методів групового вирішення проблем. Педагоги можуть бути добре підготовлені, але не володіти методами виявлення і вирішення проблем, а також організації спільного виконання такої роботи. Тобто вони можуть бути не підготовлені до вирішення управлінських завдань такого роду. Але оскільки при системному управлінні розвитком багато що залежить від успішності роботи проблемних груп, то необхідною умовою забезпечення успішності і є формування відповідних умінь.

Специфіка реалізації функції контролю при управлінні розвитком полягає в тому, що викладення управління може забезпечуватися лише випередженим контролем. На відміну від реалізації одиничних нововведень, за системного управління розвитком контроль процесу виконання програми має бути розподілений між різними рівнями, але одночасно повинен забезпечувати цілісний образ стану робіт за програмою, доступною будь-якому її учасникові.

Системне планування розвитку закладу освіти : виявлення і оцінка проблем.

Першим кроком на шляху до визначення цілей розвитку закладу освіти та способів їх досягнення повинен стати аналіз його стану, зорієнтований на виявлення й оцінку проблем. Поняття проблеми як системи. Проблема визначається як невідповідність об'єктивно існуючої потреби і можливості її задоволення. Виявити проблему означає виявити невідповідність між тим, що є і тим, що має бути, й усвідомити неможливість усунення цієї невідповідності за допомогою вже відомих способів. За системного підходу до розвитку бажане – це якісно новий освітній заклад, в якому будуть інші результати після закінчення інноваційного процесу, інші освітні програми, технологія ніж організація освітнього процесу, чим умови на початку цього процесу. За звичай не означає, що бажаний освітній заклад у всьому відрізняється від того, що існує.

Деякі компоненти закладу збережуться і в майбутньому, але в цілому бажаний освітній заклад і той, що є, якісно різняться. Визначити проблему як систему означає зафіксувати відмінності між бажаним освітнім закладом і тим, що є, як цілісними системами. За системного визначення проблеми

всі приватні часткові, що виявляються як невідповідність компонентів бажаної та існуючої систем, виявляються залученими до цілісної структури, тобто визначаються як частини системи. Це означає, що невідповідність фактичних результатів закладу освіти бажаним пов'язується з невідповідністю характеристик фактичного освітнього процесу і бажаного, а це, у свою чергу, з невідповідністю наявних і необхідних умов на початку процесу.

Завдання проблемно-орієнтованого аналізу закладу освіти. Проблемно-орієнтований аналіз виявляє проблеми закладу освіти, вирішення яких дозволить підвищити результати його роботи. Це означає, що у процесі аналізу мають бути отримані відповіді на питання:

- Що не задовольняє у результатах роботи закладу освіти?
- Які чинники обмежують можливість досягнення вищих результатів?
- Що потрібно змінити у змісті та технологіях навчально-виховного процесу, його організації, кадровому потенціалі, матеріально-технічній базі й інших умовах, щоб зняти наявні обмеження.

Перша вимога до аналізу полягає в тому, щоб усі проблеми були визначені операціонально. Визначити проблему операціонально означає, що необхідно задати кількісну та якісну шкали, що визначає невідповідність між тим, що існує і тим, що має бути. Наприклад, якщо при виявленні недоліків у результатах проблема сформулюється таким чином: «Незадовільне освоєння значною частиною випускників програми гуманітарного циклу», це – не операціональна постановка проблеми. Тут лише фіксується галузь існування проблеми (освоєння програми вказаного циклу).

Для її операціонального визначення потрібно мати шкалу рівнів освоєння, наприклад, високий – середньонизький і показники, що дозволяють відносити знання учнів до того чи іншого рівня. Коли буде ясно, яка частина учнів освоює програму на високому, середньому і низькому рівнях, задано бажаний розподіл, буде визначено гостроту проблеми. Так само формулювання типу «недостатня кваліфікація педагогічних кадрів» є не операціонально поставленою проблемою.

Таке формулювання не свідчить про те, яка кваліфікація і якої частини педагогів знаходиться на незадовільному рівні і в чому це, власне кажучи, виражається. Якщо цього не визначено, буде складно правильно обрати способи вирішення проблеми.

Друга вимога до аналізу полягає в тому, що він повинен забезпечувати повноту виявлення обмежень, що не дозволяють досягати вищих результатів роботи. Якщо обмеження будуть виявлені лише частково, це знизить можливості ефективного вирішення проблем. Усунувши одне обмеження і залишивши інші, можна досягти лише часткового поліпшення результатів або не досягти їх зовсім.

Третя вимога. Аналіз повинен забезпечувати обґрунтовану оцінку значимості проблем. Проблеми мають бути ранжовані за значимістю, з них виокремлено найбільш пріоритетні. Оцінка значимості обмежень виходить з того, наскільки істотно вони впливають на результати освіти. Це означає, що мають бути виявлені логічні зв'язки між обмеженнями і результатами.

Четверта вимога. Аналіз має бути прогностичним. Це означає, що нові вимоги до результатів повинні висуватися не лише згідно з сьогодишньою ситуацією, але і з її прогнозованою зміни в майбутньому.

Логічна послідовність аналізу. Для вирішення завдань проблемно-орієнтований аналіз повинен виконуватися за схемою «від кінця до початку», тобто від виявлення того, що не задовольняє в результатах роботи закладу освіти, до недоліків у навчально-виховному процесі, що породжують недоліки у результатах, а потім – до недоліків в умовах, що визначають дефекти навчально-виховного процесу.

Реалізація цієї схеми передбачає три етапи аналізу: аналіз результатів; аналіз навчально-виховного процесу; аналіз умов. Аналіз результатів. На цьому етапі мають бути зроблені висновки про те, що не задовольняє в результатах роботи закладу освіти. Ці висновки залежать від того, як оцінюються досягнуті результати які нові вимоги до них висувуються.

Осмилення вимог до результатів роботи в майбутньому має важливе значення не лише для аналізу, але і для всіх етапів розробки програми розвитку в цілому. Вимоги до результатів, що визначені як бажані в майбутньому, повинні відповідати об'єктивним вимогам, котрі буде висувати суспільство. Тобто бажані результати повинні відповідати змінам у соціальному замовленні.

Під соціальним замовленням розуміють сукупність вимог, що прямо або опосередковано висувуються суспільством до результатів роботи закладу освіти, задоволення яких необхідне для ефективного включення його випускників у різні сфери життя. Одним з компонентів соціального замовлення, обов'язкового для закладу освіти, є державні стандарти освіти. Але, крім цих вимог,

існують й інші, що переносяться на освітній заклад зі сфери вищої освіти, виробництва, сім'ї, охорони здоров'я, культури тощо.

Освітній заклад не в змозі задовольнити всі ці вимоги, тому він повинен приймати лише якусь їх частину. Наприклад, якщо освітній заклад орієнтований на гуманітарну гімназичну освіту, то для неї пріоритетними стають вимоги, що йдуть від вищої освіти. Після того, коли образ бажаного результату сформований, необхідно оцінити реально досягнуті результати. Сьогодні, на жаль, дуже мало стандартизованих і надійних методів діагностики результатів освіти. Тому за більшістю параметрів результату оцінка може бути лише експертною, але при цьому вона не повинна обмежуватися тільки констатацією фактів, вона повинна фіксувати ступінь невідповідності. Результати підлягають аналізу на всіх рівнях закладу освіти. У результаті зіставлення бажаного і досягнутого виділяються ті пункти, за якими існують найбільш значимі невідповідності і тим самим визначається сукупність проблем, що підлягають рішенню.

Аналіз освітнього процесу. Щоб пошук вирішення проблем був ефективним, потрібно зрозуміти, чому результати, які досягаються, не відповідають бажаним. Безпосередньо на результати впливати неможливо. Змінювати їх можна лише опосередковано, через зміни у змісті, технології чи організації навчально-виховного процесу. Тому потрібно з'ясувати, які чинники, пов'язані з характером навчально-виховного процесу, обмежують досягнення вищих результатів освіти. Найпростіше виявити недоліки освітнього процесу у таких випадках, коли, наприклад, при аналізі результатів встановлено, що випускники не отримують необхідної підготовки, і це пов'язано з тим, що в навчальному плані немає відповідного курсу, а запит суспільства існує. Так само відбувається, коли як бажаний результат була встановлена необхідність поглибленого вивчення певних предметів, а в навчальному плані це не передбачалося, то тут обмеження очевидне. Значно складніше шукати причини в таких випадках, коли, наприклад, виявляється, що у значної частини учнів низька мотивація до навчання. Тут потрібний глибокий педагогічний аналіз змісту, технології, організації процесу освіти.

Недоліки освітнього процесу також повинні визначатися через невідповідність того, що є, і того, що має бути, з оцінкою ступеня цієї невідповідності і ступеня його впливу на кінцеві результати освіти. Після закінчення цього етапу аналізу мають бути зроблені висновки двох типів: – що сьогодні не робиться з того, що потрібно (наприклад, необхідно забезпечити освоєння нового змісту курсів економіки, екології, основ родинних стосунків); – що робиться не так, як потрібно (наприклад, з таких предметів не задовольняє зміст освіти, з таких курсів методика викладання не забезпечує задовільного рівня їх освоєння, між такими предметами мають бути встановлені необхідні, але відсутні зв'язки).

Аналіз умов. Для того, щоб змінити зміст, технологію й організацію навчально-виховного процесу, потрібно знати, що цьому може перешкоджати. Наприклад, бажання керівництва запровадити нові предмети або курси може стикнутися з проблемою відсутності педагогів цього напрямку, відсутністю програмно-методичного забезпечення чи необхідної матеріально-технічної бази.

Причинами того, що щось робиться не так як потрібно, може бути недостатня кваліфікація частини педагогів, небажання освоювати нові технології, незацікавленість педагогів у результатах праці та підвищенні кваліфікації, їх перевантаженість, недостатня інформованість про нові програми і методи, відсутність матеріально-технічного забезпечення тощо. Для кожного виявленого недоліку освітнього процесу має бути виділений перелік основних чинників, що породжують цей недолік і що можуть перешкоджати його усуненню.

Системне планування розвитку закладу освіти : розробка концептуального проекту бажаного майбутнього.

Поняття концептуального процесу. Після того, як керівництво освітнім закладом визначило, що не задовольняє в сьогодинському стані закладу освіти, потрібно визначитися, яким хотіли б бачити його в майбутньому. Цей образ бажаного стану представляється у знаково-символічній формі (у вигляді схем, графіків, текстів тощо) та називається проектом майбутнього закладу освіти, який може бути розроблений з різною мірою детальності.

На першому кроці його розробки він має бути описаний у найбільш загальному вигляді та відображати основні моменти бажаного майбутнього. Насамперед, у ньому має бути представлений загальний задум оновленого закладу освіти, його концепція. Такий узагальнений, ще не розроблений

в деталях проект називають концептуальним. Призначення цього проекту полягає в тому, щоб дати основні орієнтири для пошуку можливостей його реалізації і подальшої деталізації.

Наприклад, керівництво звичайного закладу освіти може визначити як орієнтир на майбутнє перетворення її на ліцей або гімназію гуманітарного профілю. Прийнявши це як принципові проектні положення, адміністрація потім повинна буде визначитися:

- які зміни буде потрібно в навчальному плані;
- які технології та на яких рівнях освіти використовуватимуться;
- які будуть потрібні кадрові зміни; – що потрібно змінити в матеріально-технічній базі тощо.

Концептуальний проект містить загальний опис майбутнього ліцею або гімназії в усіх основних компонентах.

Завдання концептуального проектування майбутнього закладу освіти . У результаті розробки концептуального проекту має бути отримане опис оновленого закладу, що містить наступні компоненти:

- структура закладу освітніх майбутньому;
- новий навчальний план; – нові чи модифіковані навчальні програми;
- організація освітнього процесу(нові підходи, ідеї, структури, способи);
- характеристика нових технологій, методики, механізмів навчання, виховання і розвитку учнів, за допомогою яких буде реалізовано новий зміст освіти;
- характеристика нового змісту, структури, організації виховної роботи.

Основні вимоги до концептуального проекту це:

- актуальність як відповідність майбутнім освітнім потребам;
- реалістичність як відповідність того, що є прогнозованим можливостям закладу освіти;
- системність як повнота компонентів, з яких складатиметься новий освітній заклад, і скоординованість зв'язків між ними.

Задум оновлення має бути обґрунтованим і повинен опиратися на результати проблемно-орієнтованого аналізу. Якщо, визначено, що на базі закладу освіти буде створено гімназію, але для цього немає ні відповідних кадрів, ні інших умов, такий задум буде малореалістичним і, швидше за все, виявиться лише прожектом.

Розробка концептуального проекту. Побудова образу бажаного стану майбутнього закладу починається з визначення того контингенту учнів, на задоволення освітніх потреб яких він працюватиме. У результаті виконання цього буде уточнена «місія», тобто та частина загального соціального замовлення, на виконання якого вона орієнтується. Чи буде це звичайна загальноосвітня школа, що пропонує ширший, ніж раніше, комплекс освітніх послуг, або який за рахунок освоєння нових технологій забезпечує вищу якість освіти, то це буде гімназія або ліцей. При визначенні місії необхідно виходити з урахування сильних і слабких сторін.

Шлях у майбутнє повинен базуватися на використанні саме сильних сторін закладу освіти і, насамперед – його колективу. Після уточнення місії, необхідно звернутися до результатів проблемноорієнтованого аналізу та виокремити проблеми, які потрібно буде вирішити для її здійснення. Далі під кожен проблему добирається комплекс можливих засобів її вирішення, а з них обирають найбільш ефективні, що реалізуються відповідно до умов. Має бути здійснено пошук і оцінка ідей зміни змісту, організації та технології навчально-виховного процесу, які забезпечать вирішення виявлених у аналізі проблем. Не усі ідеї можуть виявитися прийнятними, тому необхідно вибрати з них такі, що придатні до реалізації в умовах цього закладу освіти. Це можуть бути вже відомі чи нові дидактичні системи, технології, передовий досвід, оригінальні виховні системи тощо.

Наступний крок розробки концептуального проекту – синтез ідей вирішення локальних проблем. Вирішення однієї з них зумовлює виникнення нових.

Так, введення поглибленого вивчення предметів або нових предметів потребує перегляду навчального плану, встановлення нових міжпредметних зв'язків. Зміни в керованому об'єкті, як правило, вимагають змін у керівній системі, а саме: в організаційній структурі, методах планування, керівництва і контролю. Ці зміни також мають знайти місце в концептуальному проекті майбутнього закладу освіти. Розроблений концептуальний проект як образ майбутнього бажаного стану є метою програми розвитку. Але це не остаточна постановка мети. Після дій спрямованих на її досягнення може виникнути необхідність у її коригуванні, оскільки при найближчому розгляді не все з того, що було закладено в концептуальний проект, виявиться можливим.

Системне планування розвитку закладу освіти : розробка стратегії змін і плану здійснення.

Концепція нового закладу освіти визначає бажаний майбутній стан, а план дій ще не реалізовано, тобто незрозуміло, коли це бажане може бути втілене в дійсність і як саме слід здійснювати перехід з сьогодення до майбутнього.

Розробка стратегії змін. Узагальнений задум переходу до нового стану закладу освіти, що визначає етапи переходу, пріоритетні напрями дій на кожному етапі, їх взаємозв'язок і розподіл ресурсів між ними, називають стратегією програми. Як і концепція, стратегія – це загальна ідея, але якщо концепція є задумом бажаного майбутнього стану, то стратегія – задумом переходу до нього. Якщо одночасно реалізуються різні нововведення, передбачені концептуальним проектом, і для цього потрібно докласти дуже великі зусилля, або існують інші обмеження, виникає необхідність визначити послідовність дій. Для цього необхідно визначити принцип черговості змін і розподілу зусиль між ними – стратегію.

Стратегія визначатиме цілі етапів переходу до повного здійснення проекту нового стану закладу і зміни, що реалізуються на кожному етапі для їх досягнення. Передбачимо, що освітній заклад вирішив у перспективі перейти на усіх рівнях на технологію особистісно-орієнтованого навчання і надати учням можливості обирати програму власної освіти. Але оскільки розробникам програм відомо, що для середнього рівня робота над створенням повного комплексу програм особистісно-орієнтованого навчання ще не завершена і вони з'являться за два-три роки, то стратегія програми може передбачати:

1) на першому етапі: частковий перехід на систему особистісно-орієнтованого навчання в початковій школі; у середній школі: введення варіативних програм з ряду предметів; у старшій ланці – введення нових курсів і введення поглибленого вивчення окремих предметів для цілеспрямованої підготовки до вищого закладу освіти;

2) на другому етапі: у початковій школі буде здійснений повний перехід на систему особистісно-орієнтованого навчання; у середній школі – освоєння системи особистісно-орієнтованого (в одному-двох класах, що працюють за цією системою в початковій школі) і розширення можливостей для останніх у виборі освітніх програм; у старшій ланці – розширення напрямів поглибленої підготовки залежно від професійної орієнтації.

3) на третьому етапі програми може бути завершено освоєння системи особистісно-орієнтованого навчання в середньому рівні і розпочато освоєння нових технологій у старшому рівні.

Це підкреслює необхідність наявності стратегії, що дає можливість гармонізувати зміни та проводити їх у різні терміни і на різних освітніх рівнях. Розробку стратегії починають із визначення етапів перетворення існуючого закладу освіти на новий, а потім – основні напрями дій, що реалізуються на кожному етапі. На цій стадії розробки програми концепція перетворюється зі статичної на динамічну: формується образ створення нового закладу.

Основні напрями програми визначаються тими компонентами закладу освіти (умови, зміст, технології, організація навчально-виховного процесу), зміни яких передбачено концепцією. Наприклад, такими напрямами можуть бути: оновлення змісту освіти, зміцнення матеріально-технічної бази, освоєння нових педагогічних технологій тощо. Для кожного етапу реалізації концепції мають бути визначені напрями і завдання дій на цьому етапі. Завдання визначаються для кожного напрямку змін. Сформулювати завдання означає вказати той конкретний результат, який передбачається отримати у випадку реалізації того або іншого напрямку дій на цьому етапі програми. Наприклад, якщо напрям – оновлення змісту освіти, то завданнями можуть бути введення нової програми підготовки старшокласників із конкретного навчального року, освоєння нової програми з історії рідного краю тощо. Напряму дій і завдання співвідносяться між собою так само, як рух у певному напрямі і рух до певного пункту, в який потрібно потрапити в фіксований моменту часу. Визначаючи загальну стратегію, напрями і завдання дій, розробники програми вирішують, які зміни у змісті, організації, технологіях освітнього процесу або управління ним вони вводитимуть на етапах. При цьому вони обов'язково повинні враховувати реальні можливості. Визначення цілей програми.

Ціль – це очікуваний результат реалізації програми. Вона повинна мати п'ять основних властивостей:

- 1) повноту змісту, тобто визначеність усіх характеристик результату, істотних для його максимальної відповідності потребі;
- 2) операціональність визначення очікуваного результату (контрольованості);
- 3) тимчасовій визначеності;

- 4) реалістичності (відповідності можливості);
- 5) спонукальній (відповідності мотивам суб'єкта діяльності).

Кожне нововведення, що передбачається програмою, має очікуваний результат. Але це проміжні приватні результати. Уся сукупність нововведень повинна призводити до освітніх змін.

Тому цілі програми повинні визначатися як очікувані зміни в кінцевих результатах освіти на кожному освітньому рівні. Це передбачає формування «моделі випускника майбутнього» для початкової, основної і старшої школи. Така модель буде різною для навчальних закладів різних типів і різних можливостей. При розробці програми розвитку після визначення стратегії мають бути сформульовані цілі першого етапу.

Процедура визначення цілей здійснюється шляхом прогнозування остаточних результатів і остаточних результатів кожного її рівня після реалізації передбачених першим етапом перетворень. Розробка плану реалізації цілей.

План – це сукупність взаємопов'язаних дій, реалізація яких дозволить досягти бажаного майбутнього стану. Це модель процесу переходу від того, що є, до того, що потрібно. Щоб реалізувати своє призначення, план повинен містити в собі необхідні та достатні дії, скоординовані між собою у просторі та часі, забезпечені ресурсами для здійснення бажаних змін. План має бути повним і реалістичним. Він повинен визначати проміжні результати, щоб забезпечувати можливість випереджального управління. План заходів, що не містить проміжних результатів, не забезпечує можливості ефективного управління реалізацією програми. Як правило, дефекти плану виявляються причиною того, що програми не призводять до досягнення бажаних результатів.

Основні недоліки традиційних планів полягають у тому, що вони не мають чітко контрольованих цілей, не забезпечують повноти складу дій, необхідних для досягнення цілей, не фіксують взаємозв'язку між заходами. Без зв'язків план є простою сумою некоординованих дій.

Щоб план дій міг ефективно виконувати свої функції, він повинен задовольняти наступні вимоги: – повноту складу дій (він повинен містити всі необхідні та достатні складові для досягнення поставлених цілей дії);

– цілісність, координованість (усі необхідні зв'язки між діями мають бути встановлені та погоджені за змістом і термінам);

– збалансованість по всіх ресурсах (кадрових, науково-методичних, матеріально-технічних, фінансових);

– контрольованість (визначається операційністю проміжних цілей),

– чутливість до збоїв.

Цільова програма передбачає реалізацію на кожному етапі безлічі нововведень. Якщо для кожного з них визначено склад дій, необхідних для його здійснення, то, можливо, побудований графічний образ реалізації етапу з визначеними реалістичними термінами початку і закінчення дає можливість представити кожне нововведення як одну загальну дію. Дуже часто нововведення на різних рівнях освіти в динаміці слабо пов'язані між собою, тому доцільно будувати окремі плани-графіки змін для кожного рівня закладу освіти : початкового, основного та старшого. Навіть якщо й існуватимуть якісь зв'язки між змінами на цих рівнях, їх нескладно буде врахувати. Наявність планів-графіків нововведень на різних рівнях освіти і планів-графіків реалізації кожного нововведення дає можливість ефективно контролювати хід реалізації програми на різних рівнях управління.

Управління реалізацією програми. Щоб розроблена програма розвитку закладу освіти не виявилася переліком благих намірів, необхідно реалізувати функції організації керівництва та контролю за її виконанням. Організаційна структура реалізації програми розвитку будується двома основними способами.

Перший з них передбачає використання структури управління, що діє в освітньому закладі. У цьому варіанті структурним підрозділам, поряд з виконанням функцій із забезпечення освітнього процесу встановлюються завдання, пов'язані з виконанням різних частин програми розвитку. Цей варіант звичний, однак має істотні недоліки. За своїм типом більшість організаційних структур є лінійно-функціональними. Структури такого типу добре працюють у стабільних умовах, коли, горизонтальні зв'язки тільки налагоджуються і не виникає великих проблем з їх координацією.

Однак у нестабільних умовах при вирішенні нестандартних завдань, коли потрібно встановлювати нові горизонтальні зв'язки, для забезпечення узгодженості дій різних функціональних підрозділів, лінійно-функціональні структури працюють неефективно. Увесь тягар виконання

функцій координації лягає на керівників і вони відчувають перевантаження у зв'язку з необхідністю вирішення питань узгодженості взаємодії підрозділів.

У другому варіанті для управління реалізацією програми створюється спеціальна цільова структура, яка діє паралельно з лінійно-функціональною, але, на відміну від неї, має тимчасовий характер. Загальне керівництво роботами за програмою здійснює Рада з розвитку закладу освіти, яку очолює керівник або його заступник. Кожною підпрограмою керує відповідний координатор, який самостійно приймає рішення, якщо вони не порушують зв'язків з іншими підпрограмами або не вимагають коригування початкових параметрів підпрограми. Координатор також не приймає рішень щодо виконавців підпрограми. Ці рішення приймаються керівниками підрозділів, що беруть участь у виконанні підпрограми. Відповідальні виконавці робіт складають нижній рівень керівництва програмою і приймають рішення лише за змістом частини підпрограми, за яку відповідають. Рада з розвитку закладу освіти, координатори і відповідальні виконавці створюють цільову структуру управління програмою.

Керівництво реалізацією програми. Основні завдання, що вирішуються у процесі керівництва програмою, – постановка цілей перед виконавцями та їх мотивація. Для успішної реалізації програми необхідно забезпечити, щоб усі її учасники чітко знали, які результати і до якого терміну вони повинні отримати, і були психологічно готові докладати зусилля, щоб отримати необхідні результати. Постановка завдань підлеглим не повинна бути формальною з боку керівника. Керівник повинен переконатися, що вони: – добре розуміють, яких результатів від них чекають; – упевнені, що зможуть отримати ці результати; – бачать для себе позитивні наслідки від участі у програмі і оцінюють їх як більш значимі, ніж можливі негативні наслідки (додаткова напруга, ризик невдачі тощо). Якщо виконавець не впевнений у тому, що він зможе виконати завдання у визначений термін, керівник не повинен вдаватися до наказу, а повинен зрозуміти його сумніви та зробити спробу переконати його, зняти усі недовомовленості. При цьому він не повинен прагнути нав'язати виконавцеві власну думку, а постаратися спочатку зрозуміти причини, що породжують розбіжності. Під час бесіди керівник повинен з'ясувати, від кого і що чекає виконавець, для успішної реалізації завдання, оскільки потрібно буде контролювати та координувати ці зв'язки. Велике значення для успіху реалізації програми має мотивація виконавців, починається вже на стадії розробки програми.

Якщо програму розробляють лише керівник і його заступники, а педагоги не залучені до цього процесу, цим здійснюється крок до антимотивації. Цілі, в формуванні яких людина не брала участі, – це не її цілі. Це, як правило, призводить до пасивності педагогічного колективу. Цю пасивність породжують своїми діями керівники, які в більшості випадків мають незначні можливості для матеріального стимулювання участі в інноваційній діяльності та слабко використовують можливості нематеріальних мотиваторів. Відчуття успіху, визнання – одні з найбільш сильних з них – поки що рідко використовуються належним чином.

Один з головних чинників, що негативно впливають на мотивацію участі педагогів у інноваційній діяльності, їх невпевненість в успіху та побоювання невдачі. Тут поважно, щоб завдання, які ставляться перед педагогами відповідали їх можливостям, вони розуміли це. Керівництво, орієнтоване на розвиток, повинно особливо ретельно опрацьовувати питання створення сприятливого мотиваційного середовища інноваційної діяльності.

Контроль реалізації програми. Успішність будь-якого управління залежить від якості контролю. Як би добре не реалізовувався процес реалізації програми, у ході його виконання виникатимуть ситуації збоїв – відхилень від наміченого ходу робіт. Їх необхідно своєчасно виявляти та виробляти рішення їх усунення. Програма створює необхідні передумови для цього, але потрібен механізм контролю, що має бути автоматизованим і неавтоматизованим. За автоматизованого контролю програма зберігається в комп'ютері. Періодично комп'ютер обирає необхідні роботи, які мають бути розпочати, продовжені або закінчені в наступному контрольному періоді, і координувальний орган спрямовує спеціальний бланк запиту про стан робіт з підпрограми відповідальним виконавцям робіт. Вони відзначають у бланку запиту ті роботи, хід виконання яких відповідає програмі, а з тих роботах, де сталися збої, вказують їх причину. Дані із заповнених бланків запиту вводяться до комп'ютера. На підставі отриманих даних роздруковуються довідки про стан робіт з підпрограм та програми в цілому, які надаються відповідним керівникам і в Раду з розвитку. Усі рішення, що приймаються, і зміни до програм вводяться в комп'ютер.

Автоматизований контроль вимагає відповідного технічного і програмного забезпечення. Якщо їх немає, контроль може здійснюватися в неавтоматизованому варіанті, який менш

ресурсоемний, але складний організаційно. За неавтоматизованого контролю хід робіт контролюється шляхом періодичних нарад робочих груп, що проводяться відповідальними виконавцями і координаторами. Періодичність таких нарад встановлюється керівником закладу. Основне, на що необхідно звернути увагу керівників нарад, – це стислість, інформативність і спрямованість доповідей у майбутнє. Останнє означає, що той, хто звітує, повинен значну частину своєї доповіді присвятити тому, що належить зробити у наступному періоді і дати прогноз, чи не очікується якихось збоїв, тим самим забезпечується випереджальний контроль. Звіти учасників нарад повинні містити: – інформацію про те, які роботи мають бути завершені з часу попередньої наради і які з них завершені; – очікувані терміни виконання незавершених своєчасно робіт; – пропозиції з прискорення робіт (які рішення і від кого буде потрібно); – прогноз термінів завершення робіт, що ведуться (чи очікується їх завершення в терміни, встановлені у програмі, або де вже виник напружений стан). Поряд з періодичним контролем керівники програм і відповідальні виконавці робіт можуть здійснювати контроль у разі виникнення необхідності.

Питання до заключного контролю знань з менеджменту освіти

1. Предмет та методи вивчення менеджменту освіти
2. Значення менеджменту та маркетингу освіти в сучасних умовах.
3. Закони та нормативні документи, що регламентують діяльність освітнього закладу.
4. Система управління освітою.
5. Система дошкільної освіти в Україні.
6. Система загальної середньої освіти в Україні.
7. Система професійно-технічної освіти в Україні.
8. Система фахової передвищої освіти в Україні.
9. Система позашкільної освіти в Україні.
10. Система освіти для дорослих в Україні.
11. Рівні управління освітою.
12. Типи, види закладів освіти.
13. Структура ЗВО в Україні.
14. Перебудова вищої освіти в Україні, згідно вимог Болонської конвенції.
15. Освітні рівні в Україні.
16. Статут закладу освіти.
17. Ліцензування, атестація і акредитація закладів освіти.
18. Призначення керівника закладом освіти.
19. Права та обов'язки керівника закладу освіти
20. Інформаційне забезпечення управління освітніми організаціями.
21. Використання нових інформаційних технологій в діяльності менеджера освіти.
22. Завдання, функції і структура служби маркетингу освітнього закладу.
23. Специфіка роботи з персоналом у системі менеджменту освіти.
24. Сутність державно-громадського управління освітою.
25. Контроль за виконанням управлінських рішень.
26. Звільнення керівника закладу освіти.
27. Особливості фінансування та управління закладів освіти, в яких навчаються і виховуються діти з особливими потребами
28. Формування трудового колективу закладу освіти.
29. Стилi роботи сучасного керівника закладу освіти.
30. Заклад освіти як відкрита соціально-педагогічна система.
31. Внутрішнє і зовнішнє середовище закладу освіти.
32. Основні режими життєдіяльності закладу освіти.
33. Поняття якості освітньої послуги.
34. Підготовка кадрів для закладу освіти.
35. Матеріально – технічна база закладу освіти (основні та оборотні засоби).
36. Формування кошторису закладу освіти.
37. Специфічні риси і перспективи реклами освітніх послуг.

38. Основні складові управлінської діяльності.
39. Природа, типи і причини конфліктів в закладах освіти.
40. Ділові наради в закладі освіти.
41. Організація та проведення педагогічних нарад.
42. Основні види нарад та вимоги до їх проведення.
43. Проведення проблемної наради «Мозковий штурм».
44. Інструктивна нарада.
45. Підсумкова нарада.
46. Стратегічне та поточне планування закладу освіти.
47. Організаційна робота керівника закладу освіти.
48. Форми власності закладів освіти в Україні.
49. Керівництво, як найголовніша функція управління.
50. Особливості фінансування державних та приватних закладів освіти.
51. Вплив Болонської конвенції на реформування управління освітою в Україні.
52. Контроль в системі менеджменту освіти. Суб'єкти та об'єкти контролю.
53. Культура та мистецтво управління.
54. Типи нововведень в закладі освіти та управління ними.
55. Види освітніх послуг.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Які питання розглядає методологія управління закладом освіти, її структура та призначення.
2. Від чого залежить предмет дослідження управління освітнім закладом?
3. У чому різниця між функціональним і синергетичним підходами до управління?
4. Які особливості управлінської діяльності та їх сутність?
5. Що таке парадигма?
6. Які парадигми управління ви знаєте?
7. Чим відрізняється парадигма від наукового підходу?
8. Деякі науковці доводять, що кібернетичний та синергетичний підходи до управління є альтернативними. Спростуйте чи підтвердіть їх думку.
9. Охарактеризуйте поняття «система».
10. До яких систем належать заклади освіти і чому?
11. Які чинники впливають на заклад освіти?
12. Чим визначається характер життєдіяльності закладу освіти ?
13. Що таке місія закладу освіти та як вона визначається?
14. Охарактеризуйте роль моделі випускника в діяльності закладу освіти
15. Заклад освіти – це динамічна система, тому її можна розглядати як інтегральний процес життєдіяльності. Доведіть чи спростуйте це твердження.
16. Інтегральний процес життєдіяльності закладу освіти складається з чотирьох великих складових. Назвіть та охарактеризуйте їх.
17. Що таке режим життєдіяльності закладу освіти ?
18. Які результати життєдіяльності закладу освіти ?
19. Які існують види навчальних закладів? Назвіть їх.
20. Охарактеризуйте особливості різних видів навчальних закладів як об'єктів управління.
21. Охарактеризуйте основні закони соціального управління та поясніть причини їх застосування в управлінні освітнім закладом.
22. Чим відрізняється система управління освітнім закладом від системи управління іншими соціальними об'єктами?
23. Надайте визначення поняття «відкрита соціальна система».
24. Назвіть основні принципи управління освітнім закладом та схарактеризуйте їх.
25. Назвіть основні функції управління освітнім закладом та схарактеризуйте їх.
26. Від чого залежить склад функцій управління?
27. Охарактеризуйте поняття «процес управління освітнім закладом».
28. Що створює сукупність чотирьох видів управлінських дій: планування, організації, керівництва і контролю?

29. Чим відрізняються між собою централізовані та децентралізовані структури управління освітнім закладом?
30. Охарактеризуйте організаційну структуру управління освітнім закладом.
31. Поясніть сутність поняття «організаційна діяльність закладу освіти» та визначте її основні компоненти.
32. Надайте визначення поняття «підрозділи закладу освіти» та сутність їх функціонування.
33. Охарактеризуйте сутність процесу інтеграції у закладі освіти.
34. Що таке діапазон контролю?
35. Охарактеризуйте процес диференціації освітньої системи закладу освіти та його сутність.
36. Охарактеризуйте сутність процесу делегування повноважень.
37. Проаналізуйте чинні структури закладу освіти.
38. Визначте збіжності та відмінності організаційних структур.
39. Які існують форми управлінської діяльності в закладі освіти?
40. На підставі яких документів здійснює діяльність педагогічна рада закладу освіти? Які її основні завдання?
41. Хто є головою педагогічної ради закладу освіти та хто входить до її складу?
42. Які питання знаходяться в компетенції педагогічної ради? Чи є її рішення обов'язковими для виконання?
43. Яке призначення нарад при керівникові закладу освіти? Вимоги до їх проведення.
44. На підставі яких документів здійснює діяльність Поклиувальна рада закладу освіти? Які її основні завдання?
45. Що означає поняття «системне управління»?
46. Які принципові особливості системного управління розвитком закладу освіти ?
47. Використанням яких спеціальних засобів забезпечується реалізація системного підходу до управління розвитком закладу освіти ?
48. Призначення цільової програми та її сутність.
49. Які 7 якостей повинна мати цільова програма?
50. Наведіть логічну структуру етапів розробки цільової програми.
51. Які особливості організації, керівництва і контролю в системному управлінні розвитком закладу освіти ?
52. Яким чином здійснюється розробка концептуального проекту?

Тести для підсумкового контролю з менеджменту освіти

1. Планування це:

- А. Сукупність політичних, соціальних і природних факторів, які мають великий вплив на створення, функціонування та розвиток закладу освіти
- Б. Визначення результатів, які бажано отримати, шляхів і методів досягнення результатів
- В. Узагальнена характеристика роботи закладу освіти, що акцентує увагу на життєвих особливостях. Специфіці роботи закладу освіти на різних етапах функціонування
- Г. Процес приведення певної системи у порядок; вплив на деякі деталі для функціонування певної системи

2. Назвіть основні стилі керівництва

- А. Авторитарний, демократичний
- Б. Ліберальний, лідерський
- В. Християнський, мусульманський
- Г. Авторитарний, демократичний, ліберальний, лідерський

3. Мета стратегічного управління це

- А. Застосування нових технологій управління.
- Б. Управління діяльністю організації.
- В. Правильні відповіді а і б.
- Г. Забезпечення функціонування організації у продовж тривалого часу.

4. Які основні форми методичної роботи

- А. Консультації, виставки, шкільні конференції
- Б. Стажування, екскурсії, міжрайонні методичні об'єднання
- В. Індивідуальна самоосвітня робота, робота у метод-об'єднаннях, семінарах, конференціях, педагогічних читаннях.
- Г. Курси підвищення кваліфікації

5. Передовий педагогічний досвід - це

- А. Сукупність знань, умінь і навичок, набутих учителем у процесі навчально-виховної роботи
- Б. Творче, активне засвоєння і реалізація вчителем у практичній діяльності засобів і принципів педагогіки з урахуванням конкретних умов, особливостей дітей, учнівського колективу.
- В. Освоєння методики викладання предметів, систематичне інформування про нові методичні розробки, оволодіння науково-дослідними навичками.
- Г. Узагальнення досвіду кращих вчителів закладу освіти

6. Метою інструктивної наради є

- А. Отримання інформації про поточний стан справ у закладі освіти
- Б. Передача необхідної інформації підлеглим
- В. Обговорення проблем і прийняття колективного рішення
- Г. Підведення підсумків роботи за певний час, чи після виконання певної роботи

7. Який з цих рівнів чи груп не входить у систему управління освітою?

- А. Міністерство освіти і Науки України
- Б. Керівники закладів освіти
- В. Відділи освіти районних державних адміністрацій або міськвиконком
- Г. Об'єднання спонсорів та меценатів

8. Визначити положення про контролюючу функцію закладу освіти

- А. Без контролю функціонування закладу освіти не можливе
- Б. Контроль не може зводитися лише до перевірок
- В. Контроль повинен здійснюватися з високим рівнем компетентності
- Г. Всі відповіді вірні

9. В якому стилі управління керівника ігнорують, не виконують його вказівок та команд

- А. Демократичний
- Б. Ліберальний
- В. Авторитарний
- Г. Лідерський

10. Якою в Україні на сучасному етапі є система управління освітою?

- А. Централізовано-державний
- Б. Перехідна від (децентралізованої до державно-громадської)
- В. Державно-громадська

11. Атестація педагогічних працівників

- А. Є обов'язковою і проводиться 2 рази на п'ять років
- Б. Є обов'язковою і проводиться 1 раз на п'ять років
- В. Є обов'язковою і проводиться 1 раз на три роки
- Г. Проводиться за бажанням вчителів

12. Хто проводить атестацію педагогічних працівників

- А. Директор школи
- Б. Інспектор відділу освіти районної або міської держадміністрації
- В. Атестаційна комісія

Г. Педагогічна рада школи

13. Освітні ступені - це

- А. Повна загальна освіта
- Б. Вища освіта
- В. Молодший бакалавр, бакалавр, магістр, аспірант
- Г. Молодший науковий співробітник, старший науковий співробітник

14. В якому нормативному документі визначені права та обов'язки відділу освіти районної державної адміністрації?

- А. Типове положення про відділи освіти державної адміністрації.
- Б. Закон України «Про освіту»
- В. Закон України «Про загальну-середню освіту»
- Г. Закон України «Про охорону дитинства»

15. Державне управління в галузі освіти

- А. Організовує розроблення та здійснення відповідних загальнодержавних вимог та освітніх стандартів, обов'язкових програм навчання.
- Б. Формує і розміщує державне замовлення на підготовку фахівців.
- В. Сприяє працевлаштуванню випускників.
- Г. Відповіді вірні А, В.

16. Види функції контролю

- А. За часом здійснення, за широтою охоплення об'єктів контролю, за суб'єктами контролю, за системою стосунків між учасниками навчального процесу
- Б. Проблемні, інструктивні, підсумкові, оперативні наради
- В. Стратегічний, тактичний, оперативний план роботи
- Г. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична організаційна структура управління

17. Типи вищих навчальних закладів - це

- А. Технічні, технологічні, економічні, медичні, педагогічні університети
- Б. Університет, інститут, консерваторія, коледж
- В. Академія, технікум (училище)
- Г. Відповіді А та В

18. Принципи управління вищим навчальним закладом - це

- А. Автономія та самоврядування
- Б. Вищий навчальний заклад діє на підставі власного статуту
- В. Концепція освітньої діяльності
- Г. Немає правильної відповіді

19. Метою проблемної наради є

- А. Обговорення проблем і прийняття колективного рішення щодо вирішення проблеми
- Б. Підведення підсумків роботи за певний час, чи після виконання певної роботи
- В. Передача необхідної інформації підлеглим
- Г. Отримання інформації про поточний стан роботи у закладі освіти

20. Організаційно-педагогічна діяльність керівника закладу освіти-це

- А. Організація освітнього процесу.
- Б. Лінійна структура управління
- В. Суспільно-організаторська діяльність
- Г. Організація підвищення кваліфікації працівників

21. Функція управління це?

- А. Все те, що повинен робити суб'єкт управління стосовно об'єкта управління

- Б. Основне правило, основні теорії управління, знання яких дозволяє здійснювати ефективне управління
- В. Визначення ролі та місця кожного члена колективу у досягненні мети організації
- Г. Цілеспрямований вплив керівника та інших суб'єктів закладу освіти на працівників закладу освіти з метою спрямування їх на ефективну діяльність закладу освіти

22. Хто проводить атестацію педагогічних працівників

- А. Директор школи
- Б. Інспектор відділу освіти районної або міської держадміністрації
- В. Атестаційна комісія
- Г. Педагогічна рада школи

23. Освітні ступені - це

- А. Повна загальна освіта
- Б. Вища освіта
- В. Молодший бакалавр, бакалавр, магістр, аспірант
- Г. Молодший науковий співробітник, старший науковий співробітник

24. В якому нормативному документі визначені права та обов'язки відділу освіти районної державної адміністрації?

- А. Типове положення про відділи освіти державної адміністрації.
- Б. Закон України «Про освіту»
- В. Закон України «Про загально-середню освіту»
- Г. Закон України «Про охорону дитинства»

25. Державне управління в галузі освіти

- А. Організовує розроблення та здійснення відповідних загальнодержавних вимог та освітніх стандартів, обов'язкових програм навчання.
- Б. Формує і розміщує державне замовлення на підготовку фахівців.
- В. Сприяє працевлаштуванню випускників.
- Г. Відповіді вірні А, В.

26. Види функції контролю

- А. За часом здійснення, за широтою охоплення об'єктів контролю, за суб'єктами контролю, за системою стосунків між учасниками навчального процесу
- Б. Проблемні, інструктивні, підсумкові, оперативні наради
- В. Стратегічний, тактичний, оперативний план роботи
- Г. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична організаційна структура управління

27. Типи вищих навчальних закладів - це

- А. Технічні, технологічні, економічні, медичні, педагогічні університети
- Б. Університет, інститут, консерваторія, коледж
- В. Академія, технікум (училище)
- Г. Відповіді А та В

28. Принципи управління вищим навчальним закладом - це

- А. Автономія та самоврядування
- Б. Вищий навчальний заклад діє на підставі власного статуту
- В. Концепція освітньої діяльності
- Г. Немає правильної відповіді

29. Метою проблемної наради є

- А. Обговорення проблем і прийняття колективного рішення щодо вирішення проблеми
- Б. Підведення підсумків роботи за певний час, чи після виконання певної роботи
- В. Передача необхідної інформації підлеглим

Г. Отримання інформації про поточний стан роботи у закладі освіти

30. Організаційно-педагогічна діяльність керівника закладу освіти-це

- А. Організація освітнього процесу.
- Б. Лінійна структура управління
- В. Суспільно-організаторська діяльність
- Г. Організація підвищення кваліфікації працівників

31. Яка складова системи освіти не забезпечена законом прямої дії?

- А. Професійно-технічна
- Б. Позашкільна
- В. Дошкільна
- Г. Післядипломна

32. Назвіть основні види планувальної роботи

- А. Стратегічний
- Б. Тактичний
- В. Оперативний
- Г. Все перераховане

33. Освітні ступені - це

- А. Повна загальна освіта
- Б. Вища освіта
- В. Молодший бакалавр, бакалавр, магістр, аспірант
- Г. Молодший науковий співробітник, старший науковий співробітник

34. В якому нормативному документі визначені права та обов'язки відділу освіти районної державної адміністрації?

- А. Типове положення про відділи освіти державної адміністрації.
- Б. Закон України «Про освіту»
- В. Закон України «Про загально-середню освіту»
- Г. Закон України «Про охорону дитинства»

35. Державне управління в галузі освіти

- А. Організовує розроблення та здійснення відповідних загальнодержавних вимог та освітніх стандартів, обов'язкових програм навчання.
- Б. Формує і розміщує державне замовлення на підготовку фахівців.
- В. Сприяє працевлаштуванню випускників.
- Г. Відповіді вірні А, В.

36. Види функції контролю

- А. За часом здійснення, за широтою охоплення об'єктів контролю, за суб'єктами контролю, за системою стосунків між учасниками навчального процесу
- Б. Проблемні, інструктивні, підсумкові, оперативні наради
- В. Стратегічний, тактичний, оперативний план роботи
- Г. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична організаційна структура управління

37. Типи вищих навчальних закладів - це

- А. Технічні, технологічні, економічні, медичні, педагогічні університети
- Б. Університет, інститут, консерваторія, коледж
- В. Академія, технікум (училище)
- Г. Відповіді А та В

38. Принципи управління вищим навчальним закладом - це

- А. Автономія та самоврядування
- Б. Вищий навчальний заклад діє на підставі власного статуту
- В. Концепція освітньої діяльності
- Г. Немає правильної відповіді

39. Метою проблемної наради є

- А. Обговорення проблем і прийняття колективного рішення щодо вирішення проблеми
- Б. Підведення підсумків роботи за певний час, чи після виконання певної роботи
- В. Передача необхідної інформації підлеглим
- Г. Отримання інформації про поточний стан роботи у закладі освіти

40. Організаційно-педагогічна діяльність керівника закладу освіти-це

- А. Організація освітнього процесу.
- Б. Лінійна структура управління
- В. Суспільно-організаторська діяльність
- Г. Організація підвищення кваліфікації працівників

41. Педагогічна рада школи - це

- А. Орган колективної розумової діяльності і колективного педагогічного діагностування, який формує нове педагогічне мислення
- Б. Принципи розподілу функціональних обов'язків між керівниками закладу освіти
- В. Навчально-виховна робота вчителів певного циклу навчальних предметів
- Г. Орган самоуправління закладу освіти

42. Управлінська комунікація - це

- А. Створення сприятливих умов для колективної роботи й ухвалення рішення
- Б. Формування атмосфери невимушеності і діловитості
- В. Різновид спілкування в ході управління, взаємодія керівника і підлеглих
- Г. Директивні документи органів управління освітою

43. Нарада - це

- А. Форма організації спільної діяльності працівників, яку збирає керівник для обговорення того чи іншого питання, вироблення чи прийняття рішень.
- Б. Педагогічна рада, яка спрямована на розвиток педагогічного теоретичного мислення
- В. Центр педагогічної думки закладу освіти
- Г. Необхідна складова ліцензування закладу освіти

44. Які типи освітніх закладів не підлягають атестації

- А. Вищий навчальний заклад.
- Б. Загальноосвітній-навчальний заклад
- В. Професійно-технічний навчальний заклад
- Г. Школа-інтернат

Назвіть типи ділових нарад, які проводяться в закладах освіти

- А.Проблемні, інструктивні
- Б.Підсумкові
- В.Оперативні
- Г.Все вище перераховане

45. Хто має право здійснювати контролюючу функцію, бути суб'єктом контролю

- А. Члени піклувальної ради школи
- Б. Незалежні експерти
- В. Засновник закладу освіти
- Г. Всі відповіді правильні

46. Який вищий навчальний заклад готує фахівців за освітнім рівнем магістр?

- А. Коледж
- Б. Технікум
- В. Університети.
- Г. Училище

47. Усиновлення дітей-сиріт та дітей позбавлених батьківського піклування це:

- А. Оформлене спеціальним юридичним актом прийняття в сім'ю неповнолітньої дитини на правах сина або дочки
- Б. Виховання неповнолітньої дитини, захист її особистих та майнових інтересів
- В. Утримання неповнолітніх дітей та непрацездатних повнолітніх дітей, які потребують матеріальної допомоги
- Г. Оформлення передачі дітей на виховання за кордон.

48. До матеріально-технічної бази закладу освіти не входить:

- А. Будівлі
- Б. Під'їзні шляхи до освітнього закладу
- В. Обладнання
- Г. Службове житло

49. Що не може бути додатковим джерелом фінансування освітнього закладу?

- А. Кошти одержані за науково-дослідні роботи (послуги)
- Б. Доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень
- В. Гонорари, одержані педагогічними працівниками за наукову діяльність.
- Г. Добровільні грошові внески. Матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, окремих громадян

50. З яких частин складається кошторис?

- А. Надходження – видатки
- Б. Загальний – спеціальний
- В. Обидва варіанти
- Г. Все неправильно

51. Цілісні соціальні утворення, які володіють загальними характеристиками організацій, виконують специфічну функцію навчання, виховання, розвитку громадян або супроводжують виконання цих функцій – це

- А. Освітня установа
- Б. Педагогічна рада
- В. Піклувальна рада
- Г. Профспілкова організація

52. Що не є завданнями загальної середньої освіти?

- А. Виховання громадянина України
- Б. Звільнення батьків від турботи щодо виховання та навчання дітей
- В. Формування особистості учня, розвиток його здібностей й обдарувань
- Г. Виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти

53. Що потрібно ліцензувати у сфері дошкільних навчальних закладів?

- А. Військова підготовка
- Б. Надання початкової освіти
- В. Розвиток дітей; догляд за дітьми
- Г. Все неправильно

54. Назвати види освіти

- А. Макросистема, галузеві освітні системи, регіональні освітні системи, заклади освіти різних типів і форм власності
- Б. Загальноосвітні навчальні заклади, ПТУ, вищі навчальні заклади, заклади післядипломної освіти
- В. Формальна, неформальна, інформальна
- Г. Первинного, вторинного, третинного, четвертинного циклу

55. Які потрібно мати документи для відкриття навчального закладу?

- А. Рішення засновника і свідоцтво про атестацію
- Б. Свідоцтво про атестацію та ліцензування
- В. Статут закладу освіти і рішення засновника
- Г. Все неправильно

56. Ліцензування – це:

- А. Право видати атестат про освіту
- Б. Дозвіл, що дає право на освітню діяльність
- В. Право видати диплом про вищу освіту
- Г. Все неправильно

57. Заклад освіти – це

- А. Відкрита, складна соціальна система, освітня організація, метою якою є навчально-виховний розвиток громадян.
- Б. Найбільш крупна одиниця класифікації поділу, визначених діючим законодавством України
- В. Добровільне об'єднання людей однієї професії на основі вільного волевиявлення з метою здійснення захисту своїх прав та інтересів
- Г. Все неправильно

58. Оперативне управління в освітньому менеджменті розглядається як система що включає в себе

- А. Принципи оперативного управління
- Б. Функції оперативного управління
- В. Методи оперативного управління
- Г. Всі відповіді вірні

59. Трудовий колектив:

- А. Основний персонал
- Б. Адміністративно-управлінський
- В. Обслуговуючий і допоміжний
- Г. Всі перераховані

60. Юридичні форми влаштування дітей сиріт?

- А. Усиновлення і встановлення опіки, або піклування
- Б. Передача до прийомної сім'ї, або до закладів освіти, охорони здоров'я , або соціального захисту
- В. Прийомна сім'я
- Г. Всі перераховані

61. Як називається документ, що має бюджетне призначення?

- А. Лімітна довідка
- Б. Банківський рахунок
- В. Кошторис
- Г. Все неправильно

62. Дитячі будинки сімейного типу беруть на виховання не менше:

- А. 5 дітей

- Б.3 дітей
- В.7 дітей
- Г. Все неправильно

63. Якому органу управління освітою підпорядковані школи інтернати?

- А. Міському та районному відділу освіти
- Б. Обласному відділу управління освітою
- В. Міністерство освіти України
- Г. Все неправильно

64. Учасниками навчально-виховного процесу є:

- А. Керівник закладу освіти, педагогічні працівники, учні або студенти
- Б. Інші працівники закладу (лаборанти, педагогічний персонал, адміністративно-управлінський персонал)
- В. Всі вище перераховані
- Г. Все неправильно

65. Назвати основні функції життєдіяльності освітніх організацій

- А. Становлення, стабільне функціонування, режим розвитку, режим регресу
- Б. Ліцензування, атестація, акредитація
- В. Створення, реорганізація, ліквідація
- Г. Планування, організація, керівництво, контроль

66. Використання бюджетних коштів за нецільовим призначенням карається:

- А. Позбавлення волі
- Б. Звільнення з посади
- В. Від 00 до 300 неоподаткованих доходів
- Г. Все вище перераховане

67. Який орган контролює кошти які надходять до державних навчальних закладів від спонсорів?

- А. Комерційний банк
- Б. Казначейство
- В. Батьківський комітет
- Г. Все неправильно.

68. Що не входить до прав піклувальної ради?

- А. Залучати додаткові джерела фінансування навчального закладу
- Б. Стимулювати творчу працю педагогічних працівників, учнів(вихованців).
- В. Приймати самостійні рішення щодо управління навчальним закладом
- Г. Брати участь у розгляді звернень громадян з питань, що стосуються роботи навчального закладу

69. Назвіть основні функції управління

- А. Планування
- Б. Організація
- В. Керівництво, контроль
- Г. Все вище перераховане

70. Як називається документ, що має бюджетне призначення?

- А. Лімітна довідка
- Б. Банківський рахунок
- В. Кошторис
- Г. Все неправильно

71. Якому органу управління освітою підпорядковані школи інтернати?

- А. Міському та районному відділу освіти
- Б. Обласному відділу управління освітою
- В. Міністерство освіти України
- Г. Все неправильно

72. Що потрібно ліцензувати у сфері дошкільних навчальних закладів?

- А. Військова підготовка
- Б. Надання початкової освіти
- В. Розвиток дітей; догляд за дітьми
- Г. Все неправильно

73. Назвати види освіти

- А. Макросистема, галузеві освітні системи, регіональні освітні системи, заклади освіти різних типів і форм власності
- Б. Загальноосвітні навчальні заклади, ПТУ, вищі навчальні заклади, заклади післядипломної освіти
- В. Формальні, неформальні, інформальні.
- Г. Первинного, вторинного, третинного, четвертинного циклу

74. Хто має право здійснювати контролюючу функцію, бути суб'єктом контролю

- А. Члени піклувальної ради школи
- Б. Незалежні експерти
- В. Засновник закладу освіти
- Г. Всі відповіді правильні

75. Який вищий навчальний заклад готує фахівців за освітнім рівнем магістр?

- А. Коледж
- Б. Технікум
- В. Університети.
- Г. Училище

76. Типи вищих навчальних закладів - це

- А. Технічні, технологічні, економічні, медичні, педагогічні університети
- Б. Університет, інститут, консерваторія, коледж
- В. Академія, технікум (училище)
- Г. Відповіді А та В

77. Принципи управління вищим навчальним закладом - це

- А. Автономія та самоврядування
- Б. Вищий навчальний заклад діє на підставі власного статуту
- В. Концепція освітньої діяльності
- Г. Немає правильної відповіді

78. Метою проблемної наради є

- А. Обговорення проблем і прийняття колективного рішення щодо вирішення проблеми
- Б. Підведення підсумків роботи за певний час, чи після виконання певної роботи
- В. Передача необхідної інформації підлеглим
- Г. Отримання інформації про поточний стан роботи у закладі освіти

79. Якою в Україні на сучасному етапі є система управління освітою?

- А. Централізовано-державний
- Б. Перехідна від (децентралізованої до державно-громадської)
- В. Державно-громадська
- Г. Громадсько-державна

80. Метою проблемної наради є

- А. Обговорення проблем і прийняття колективного рішення щодо вирішення проблеми
- Б. Підведення підсумків роботи за певний час, чи після виконання певної роботи
- В. Передача необхідної інформації підлеглим
- Г. Отримання інформації про поточний стан роботи у закладі освіти

81. Організаційно-педагогічна діяльність керівника закладу освіти-це

- А. Організація освітнього процесу.
- Б. Лінійна структура управління
- В. Суспільно-організаторська діяльність
- Г. Організація підвищення кваліфікації працівників

82. Що не може бути додатковим джерелом фінансування освітнього закладу?

- А. Кошти одержані за науково-дослідні роботи (послуги)
- Б. Доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень
- В. Гонорари, одержані педагогічними працівниками за наукову діяльність.
- Г. Добровільні грошові внески. Матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, окремих громадян

83. Який орган контролює кошти які надходять до державних навчальних закладів від спонсорів?

- А. Комерційний банк
- Б. Казначейство
- В. Батьківський комітет
- Г. Все неправильно.

84. Юридичні форми влаштування дітей сиріт?

- А. Усиновлення і встановлення опіки, або піклування
- Б. Передача до прийомної сім'ї, або до закладів освіти, охорони здоров'я , або соціального захисту
- В. Прийомна сім'я
- Г. Всі перераховані

Список рекомендованої літератури.

Основна

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 24.09.2020)
2. Про освіту: Закон України / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38–39, ст. 380.— Із змінами, внесеними згідно із Законом № 1557-IX від 17.06.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 19.07.2021).
3. Бурдонос Л.І., Малишко В.В. Менеджмент і маркетинг в освіті : навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький. ФОП Домбровська Я.М., 2019. 90 с.
4. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. 2-е вид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603с.
5. Крижко В.В. Генеза провідництва в освіті [Колективна монографія] / І.Богданов, С.Лисаков, С.Клепко, В.Крижко За заг. Ред. Проф. І.Богданова.- К.: Освіта України, 2020 478с.
6. Монографія. С36 Глобалізація системи освіти: механізми демократичної модернізації / І.М. Силадій. – Ужгород: РІК-У, листопад 2020 - 376 с.

7. М 38 Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с.
8. Підготовка фахівців менеджерів до роботи в сфері освіти. Монографія / к. п. н. І.М. Силадій – К. : НПУ імені М.П.Драгоманова, 2013. – 208с.
9. Ідея провідництва в освіті. // І.Богданов, В.Крижко,С.Немченко С.Лисаков. Вища освіта України, 1,2018. С.11-20.
10. Кайдалова Л. Г. К 15 Психологія спілкування : навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Х. : НФаУ, 2018. — 140 с.
11. Касьянова О. М. Контрольно- аналітична діяльність керівника навчального закладу / Олена Миколаївна Касьянова. – Х.: Основа, 2014. – 192 с.
12. Крижко В.В. Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності [Колективна монографія] / І.Богданов, В.Крижко,С.Лисаков,С.Клепо За заг. ред.проф. І. Богданова. Передмова акад. НАПН України В. Андрущенко. – К. : Освіта України, 2017 — 368 с. 73.
13. Крижко В.В. Управління освітою: рефлексивний підхід. Кол.монографія / В.В. Крижко, С. Немченко, О. Голік, І. Шумілова. – Бердянськ: Вид. Ткачук О. В., 2016. – 608 с.
14. Немченко С.Г. Управління освітою: рефлексивний підхід : Колективна монографія / С. Немченко, О. Голік, О. Старокожко, М. Елькін, І. Шумілова, К. Тільчарова, П. Кошелєв, В. Крижко / За заг. ред. проф. В. В. Крижка. – Бердянськ, Видавець Ткачук О. В., 2016. – 467с.
15. Немченко С.Г. Рефлексивна культура : монографія / С.Г. Немченко, О.Б. Голік – Riga LAP Lamberg Academic Publishing,2018 – 200 с.
16. Немченко С.Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія / С.Г.Немченко – Бердянськ: Видавець Ткачук О.В.,2017, – 408
17. Провідництво як сучасний фрейм управління змінами в освіті./В.Крижко.. 2018. С.56-62.
18. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів/З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махія та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія.— К., 2017.— 118 с.

Рекомендована.

1. Управлінські компетенції у професійній діяльності викладача \ редкол.: В.П.Андрущенко, Г.О.Нестеренко, Є.О.Ємельяненко та ін.. – К.:Аграр Медіа Груп, 2015. – 384 с.
2. Рябова З. В.Маркетингове управління навчальним закладом як соціально-педагогічна технологія/ З. В. Рябова //Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти» (21 березня 2017 р.) : в 2 ч. Ч. 2 / Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. Нац акад. пед. наук України, Полтава держ. Ун-т ім. В. Г. Короленк ; [відп. за вип. : Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. – Житомир : Вид-во ФО-П. Левковець, 2017. – 149-154.
3. Рябова З. В. Готовність керівника навчального закладу до маркетингового управління: кваліметрічний аспект [Електронний ресурс] / З. В. Рябова // Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції викладачів і аспірантів 30 березня 2016 р. – К. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти, 2016.
4. Рябова З. В. Маркетинг і логістика освітніх послуг / З. В. Рябова // Адаптивне управління: теорія і практика: Електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка». – Випуск 4 (6), 2017.
5. Рябова З. В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу / З. В. Рябова // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН

- України, Ун-т менедж. освіти ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 16(29) / голов. ред. В. В. Олійник. — К. : атопол ГРУП, 2016. — 216 с.
6. Старокожко О. М. Дескриптивний континуум структури аксіологічної парадигми управління освітою / О.М. Старокожко // Педагогічна освіта: теорія і практика: Збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол.ред. Лабунець В.М.]. Вип.24 (1-2018). Ч.1.Кам'янець-Подільський, 2018, 360 с., С.265-271.
7. Старокожко О.М. Траекторія провідницької парадигми в освітньому просторі України / О.М.Старокожко // Наукові зписки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки : зб.наук.пр. – Вип.1. -Бердянськ : БДПУ, 2019. – 406с., С.100-109

Електронні джерела інформації.

1. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
2. <http://www.mon.gov.ua/>
3. <http://www.khpg.org/index.php?id=1039163718>
4. www.edu.meks-info.ru/tezis2/076.doc
5. <http://srk.kiev.ua/pro-nas>
6. <http://kno.rada.gov.ua>
7. : <http://am.eor.by>
8. <https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/edu=5Fmanad=5Funiver/>

Курс лекцій з освітнього компоненту Менеджмент освіти призначено для ефективного вивчення, засвоєння програмного матеріалу, самостійної роботи здобувачів денної та заочної форм навчання, рівня вищої освіти - другого (магістерського), спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» ОП «УЗО» Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II. Матеріали курсу викладено у логічній послідовності і відповідності до освітньо-професійної програми, навчального плану та силабусу освітнього компоненту.

Затверджено до використання в освітньому процесі
на засіданні кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та
управління закладом освіти ЗУІ ім. Ф.Ракоці II
(протокол №__ від _____ 2024 року)

Розглянуто та рекомендовано Радою забезпечення якості вищої освіти
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II
(протокол №__ від _____ 2024 року)

Рекомендовано до видання в електронній формі (PDF)
рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II (протокол
№__ від _____ 2024 року)

Підготовлено Видавничим відділом спільно з кафедрою педагогіки, психології, початкової,
дошкільної освіти та управління закладом освіти Закарпатського угорського інституту імені Ференца
Ракоці II

Укладав і редагував:

Іван Силадій, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри ЗУІ ім. Ф.Ракоці II

Рецензенти:

Кузмінський Анатолій Іванович, доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, дійсний член
Міжнародної слов'янської академії освіти імені Я. А. Коменського.

Добош Олена Михалівна, кандидат педагогічних наук, доцент
кафедра педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, МДУ.

Технічне редагування та коректура: Іван Силадій

Відповідальний за випуск: Олександр Добош (Видавничий відділ ЗУІ ім. Ф.Ракоці II)

За зміст курсу лекцій відповідальність несе автор

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м.
Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua)