

**Натисніть тут, щоб
купити книгу на сайті
або замовляйте за телефоном:
(0352) 51-97-97, (067) 350-18-70,
(066) 727-17-62**

З. М. Онишків

Основи управління закладом загальної середньої освіти

Навчальний посібник
для студентів вищих педагогічних навчальних закладів



Тернопіль
Навчальна книга — Богдан

УДК 373.1(078)
ББК 74.24я7
О-58

Рекомендовано до друку Вченою радою Тернопільського
національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка
(протокол №13 від 27 червня 2017 року)

Рецензенти:

доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки
дошкільної, початкової, середньої і вищої освіти та управління
навчальним закладом Кам'янець-Подільського
національного університету імені Івана Огієнка

І. О. Кучинська

доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Р. М. Пріма

кандидат педагогічних наук, заслужений учитель України,
директор Тернопільської спеціалізованої школи I–III ступенів №3
з поглибленим вивченням іноземних мов.

Н. Д. Будій

О-58 **Онишків З. М.**

Основи управління закладом загальної середньої освіти : навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів /З. М. Онишків — Тернопіль : Навчальна книга — Богдан, 2018. — 192 с.

ISBN 978-966-10-4990-0

У посібнику розкрито основні питання управління закладом загальної середньої освіти: принципи, методи, функції, структура органів управління освітою, планування та облік роботи, зміст, види і методи внутрішньошкільного контролю, система державного контролю за діяльністю закладу освіти, а також питання організації методичної роботи з педагогічними працівниками, вивчення та впровадження у практику досягнень педагогічної науки і передового педагогічного досвіду.

Особливу увагу приділено висвітленню специфіки організації методичної роботи, керівництва освітнім процесом в умовах малочисельної початкової школи.

Для студентів педагогічних вищих навчальних закладів, слухачів інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, працівників рай(міськ)методкабінетів.

УДК 373.1(078)
ББК 74.24я7

ISBN 978-966-10-4990-0

© З. М. Онишків, 2018
© Навчальна книга — Богдан, 2018

НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ¹

У науковій теорії управління загальноосвітнім навчальним закладом поняття «управління», «керівництво», «менеджмент» утворюють синонімічний ряд. На сьогодні немає єдиного підходу до трактування цих понять. Це зумовлено тим, що дана проблема має багатоаспектний характер і синтезує в собі дані таких наук, як економіка, філософія, соціологія, фізіологія, педагогіка, кібернетика та ін.

Управління — це діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування. Неодмінною умовою функціонування управлінської системи є рух інформації від органу управління до об'єкта управління і назад. Поняття «управління» є найбільш загальним. Управляти можна системами, процесами, а керувати — людьми, колективами. Тому дуже часто поняття «управління» відносять до органів управління, а поняття «керівництво» — до загальноосвітніх навчальних закладів.

На сьогодні в умовах ринкової економіки застосовується і термін «менеджмент». У широкому розумінні «менеджмент» — це наука про управління виробництвом, а у вузькому — управління персоналом, засобами виробництва, матеріальними ресурсами, фінансами, інформацією. Терміни «керівник» і «менеджер» досить поширені як синоніми. Менеджер — це керівник, який володіє визначеною сукупністю професійних знань та умінь для реалізації ефективного управління. Основна відмінність між поняттями «керівник» і «менеджер» полягає в тому, що керівник — це особа, призначена чи обрана на керівну посаду і може мати будь-яку вищу освіту, а менеджер — це професіонал, який має спеціальну управлінську освіту.

¹ На період дії перехідних положень Закону України «Про освіту» (2017 р., розділ XII) терміни «навчальний заклад» і «заклад загальної середньої освіти», «освітній процес» і «навчально-виховний процес», «керівник закладу загальної середньої освіти» і «директор школи» є ідентичними, а навчальні заклади керуються положеннями нормативних документів, що не суперечать цьому Закону.

З огляду на вищезазначене директор загальноосвітнього навчального закладу є по суті і керівником і менеджером, який здійснює управління персоналом школи та забезпечує реалізацію освітніх процесів (навчально-виховного, навчально-пізнавального та самоосвітнього), їх взаємодію.

Управління в нашій країні здійснюється на основі законів, постанов, затверджених Верховною Радою, наказів, розпоряджень Президента, Кабінету Міністрів України, досягнень психолого-педагогічної науки і передового педагогічного досвіду.

1.1. Принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами

Принципи управління — це вихідні положення, яких дотримуються в управлінні системою освіти.

Принцип демократизації управління означає істотне розширення прав учителів та педагогічних колективів, заміну командно-адміністративних методів управління демократичними, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, доброзичливих стосунків між адміністрацією закладу і вчителями, педагогами й учнями, педагогічним колективом і батьками; передбачає моральне і матеріальне стимулювання творчих пошуків учителів.

Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Персональну відповідальність перед державними органами за роботу загальноосвітнього навчального закладу несе його директор, за стан справ освіти в районі — завідувач відділом освіти районної держадміністрації, в області — начальник управління освіти і науки обласної держадміністрації, у державі — міністр освіти і науки. Керівник освітньої установи може самостійно приймати рішення з питань, які стосуються його компетенції і визначені статутом закладу, й вимагати їх виконання від інших членів колективу. В прийнятті рішення керівник зобов'язаний враховувати думку членів колективу, якщо вона не суперечить законам України, зокрема педагогічної ради школи, органів громадського самоврядування.

Принцип науковості передбачає, найперше, управління закладом освіти на основі законів України, нормативних

актів та широкого використання досягнень науки щодо управління освітою, результатів психолого-педагогічних досліджень, передового педагогічного досвіду.

Принцип перевірки фактичного виконання прийнятих рішень. Невід'ємною частиною управління навчальним закладом є перевірка виконання Закону України «Про освіту», нормативних актів органів управління, наказів і розпоряджень директора, рішень педагогічної ради, ради закладу освіти. Без об'єктивного державного контролю за виконанням працівниками закладу своїх функціональних обов'язків неможливо правильно управляти навчальним закладом.

Керівник навчального закладу повинен не тільки перевіряти виконання прийнятих рішень, але й створити умови та надавати необхідну допомогу для їх виконання.

Принцип оперативності, конкретності і діловитості. Оперативність управління означає своєчасне вирішення завдань, поставлених перед колективом закладу освіти. Конкретність в управлінні вимагає розв'язання завдання на основі точної, перевіреної інформації. Здійснюючи внутрішньошкільний контроль, керівник закладу, крім глибокого й детального аналізу проведених заходів, повинен дати і конкретні рекомендації педагогічним працівникам.

Управляти діловито — це значить управляти зі знанням справи. Керівник закладу освіти повинен бути всебічно компетентним у питаннях педагогічної теорії і практики, основ наукової організації праці, передового досвіду в управлінні закладом освіти. Він повинен добре знати перспективи та невідкладні завдання роботи закладу, яким керує, бути обізнаним з рівнем державних вимог, вміти збирати факти, узагальнювати практичний досвід, правильно використовувати кращий досвід педагогічних працівників. В. О. Сухомлинський радив своїм колегам: «Умійте осмислити пройдений шлях. Осмислення того, що вже зроблено, — це велике духовне багатство школи»¹. Василь Олександрович завжди глибоко і всебічно аналізував результати навчально-виховної роботи, і це допомагало йому по-науковому розв'язувати складні педагогічні проблеми.

¹ Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором школи / В. О. Сухомлинський // Вибрані твори: У 5-ти т. — К. : Радянська школа, 1976. — Т. 4. — С. 603.

Принцип цілеспрямованості в діяльності керівників закладу освіти означає спрямування зусиль на вирішення головних і визначальних завдань освіти та виховання на кожному конкретному етапі розвитку суспільства.

Цілеспрямованість в управлінні передбачає вміння вибирати з багатьох завдань, які стоять перед навчальним закладом, основні, від розв'язання яких залежить успіх роботи закладу освіти.

Принцип ініціативності й активності. Цей принцип передбачає постійну підтримку керівником закладу освіти, його заступниками творчих пошуків педагогів, розвиток їх ініціативи й активності в розв'язанні актуальних завдань навчально-виховного процесу.

Принцип оптимізації. Він передбачає досягнення високої ефективності в педагогічній діяльності за умови розумної і доцільної затрати зусиль. А це можливо на основі наукової організації праці педагогічних працівників і учнів закладу, завдяки вмілому використанню особистих якостей кожного працівника, створенню оптимальних умов для підвищення якості навчально-виховної роботи.

Принципи управління освітою у практичній діяльності виступають не відокремлено один від одного, а в комплексі.

1.2. Педагогічна рада загальноосвітнього навчального закладу

Педагогічна рада — постійно діючий колегіальний орган управління загальноосвітнім навчальним закладом. Створюється вона в усіх загальноосвітніх навчальних закладах, де є не менше трьох учителів.

До складу педагогічної ради школи входять директор, його заступники, вчителі, вихователі, педагог-організатор, бібліотекар, лікар, голова батьківського комітету школи. Головою педагогічної ради є директор навчального закладу. Кількість її засідань визначається потребою навчального закладу, але не менше чотирьох разів на рік.

Для ведення протоколу засідань педагогічної ради обирається секретар. Рішення педагогічної ради приймаються простою більшістю голосів за наявності на засіданні не

менше двох третин її членів. За умови рівної кількості голосів вирішальним є голос голови педагогічної ради школи.

Педагогічна рада розглядає питання вдосконалення методичного забезпечення навчально-виховного процесу, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду, схвалює освітню програму закладу освіти, затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, включаючи й забезпечення доброчесності, має право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу та проведення громадської акредитації закладу.

Крім того, педагогічна рада розглядає стандартні питання: обговорення і затвердження річного плану роботи школи, режиму роботи навчального закладу, допуск учнів до екзаменів, переведення учнів із класу в клас, видача свідоцтв про базову загальну середню освіту, атестатів про повну загальну середню освіту, про нагородження випускників навчального закладу золотою медаллю «За високі досягнення у навчанні» або срібною медаллю «За досягнення у навчанні» та нагородження учнів похвальними листами «За високі досягнення у навчанні» та похвальними грамотами «За особливі досягнення у вивченні окремих предметів»; про виключення учнів з навчального закладу (за погодженням з районною комісією у справах неповнолітніх).

Директор навчального закладу своїм наказом затверджує рішення педагогічної ради. У разі його незгоди з рішенням педагогічної ради він повідомляє про це відділ освіти районної державної адміністрації. Завідувач відділом освіти вносить остаточне рішення із суперечливого питання.

Проблеми, які розглядаються на засіданні педагогічної ради, можна поділити на дві групи: науково-педагогічні та організаційно-педагогічні.

До *науково-педагогічних проблем* відносять питання, пов'язані з удосконаленням навчально-виховного процесу, впровадженням у практику результатів наукових досліджень, передового досвіду, підведенням підсумків творчого пошуку педагогів тощо.

Наведемо перелік таких проблем.

1. Забезпечення наступності в роботі початкової і середньої ланок школи.

2. Розвиток пізнавальної активності учнів у процесі вивчення навчальних дисциплін.

3. Організація самостійної роботи учнів на уроках.

4. Реалізація диференційованого підходу до учнів на уроках.

5. Формування в школярів національної самосвідомості.

6. Взаємодія школи, сім'ї та громадськості у вихованні школярів.

7. Реалізація у навчально-виховному процесі особистісно-орієнтованих педагогічних технологій.

8. Діяльність педагогічного колективу щодо розвитку творчих здібностей учнів.

9. Формування в учнів здорового способу життя.

10. Робота педагогічного колективу школи з формування у школярів комп'ютерної грамотності.

Організаційно-педагогічні проблеми — це питання, пов'язані з організацією навчально-виховного процесу.

До вибору тематики педагогічних рад ставляться такі вимоги: актуальність, ідейність, науковість, педагогічна доцільність, наступність, перспективність.

Педагогічну раду потрібно детально готувати. За 1,5-2 місяці до початку педради проводиться нарада у присутності директора, на якій визначається дата й уточнюються тема і питання, що будуть обговорюватися на засіданні педради, створюється комісія з підготовки педради. Комісія визначає заходи й організовує їх реалізацію. До плану заходів можуть бути включені:

- відвідування уроків та позакласних заходів адміністрацією школи і комісією;
- взаємовідвідування уроків і позакласних заходів;
- вивчення результатів контрольних робіт, усних опитувань, олімпіад, оглядів, анкетування вчителів та учнів;
- бесіди з батьками учнів;
- організація виставок творчих робіт учнів та вчителів школи тощо.

Визначається доповідач і готується проект рішення педради. За 10-12 днів до початку педради на нараді з директором обговорюються тези доповіді і проект рішення, підводяться підсумки проведеної роботи, робиться висновок про ступінь готовності до педради. За тиждень до початку педради педагогічний колектив школи знайомлять з проектом рішення.

Рішення педради повинно відображати суть питання, що обговорюється, кожний пункт формулюється чітко, лаконічно, коротко; вказується виконавець рішення (директор школи, заступник директора, вчитель, вихователь), визначаються строки виконання пунктів рішення, а також шляхи контролю за їх реалізацією.

Розглянемо, наприклад, рішення педагогічної ради з питання «Спільна робота педколективу, батьків та громадськості щодо вдосконалення національного виховання учнів та цілеспрямованого формування громадянської свідомості».

Рішення педагогічної ради

Виходячи із завдань, покликаних формувати громадянина-патріота, педагогічному колективу продовжити виховувати в учнів глибоке розуміння громадянського обов'язку, почуття громадянської відповідальності, вивчати бойові традиції та героїчні сторінки історії українського народу. З цією метою:

1. Провести диспут «Що означає бути громадянином» (березень, 10-11 кл., шкільний психолог).

2. Організувати вечір «Мій улюблений літературний герой» (лютий, 8-9 кл., вчителі української літератури, бібліотекар).

3. Вивчати історію визвольної боротьби українського народу через екскурсії героїчними місцями рідного краю (травень-червень, 7-10 кл.).

4. Організувати відвідування тематичних виставок у краєзнавчому музеї (березень-травень, 1-6 класи).

5. Провести вікторину з історії запорізького козацтва (лютий, 5-7 кл, вчителі історії).

6. Провести козацькі змагання (лютий, 5-7 класи, Попельнича Н.).

7. На відзначення Міжнародного року миру провести:

а) конференцію «Планета — наш дім» (8-9 класи, вчитель валеології);

б) диспут «Для чого живе людина» (січень, 10-11 кл.);

в) конкурс малюнків «Що для мене мир» (1-7 класи, вчитель образотворчого мистецтва);

г) конкурс на кращий плакат «Бережи довкілля» (8-9 класи, вчитель образотворчого мистецтва).

8. Організувати учнів для участі в операціях «Чисті джерела», «Шпаки прилетіли» (березень-квітень, вчитель біології).

9. Шкільному психологу:

- а) надавати практичну, більш дієву допомогу класним керівникам у роботі з учнями, які потребують посиленої педагогічної уваги (постійно);
- б) провести психологічний тренінг «Ненасильницькі методи розв'язання конфліктів» (січень, вчителі школи);
- в) скласти програму діагностики громадянських якостей учнів.

10. Заступнику директора з виховної роботи розробити орієнтовну програму виховної роботи для учнів 5-9 класів з урахуванням вікових особливостей (до 10 січня):

- «Я — член сім'ї»
- «Я — учень школи»
- «Я — мешканець Тернополя»
- «Я — громадянин України»

11. Класним керівникам:

- а) глибше вивчати індивідуальні особливості своїх вихованців, матеріально-побутові умови їх сімей (постійно);
- б) скласти соціальні паспорти класів (до 20.01);
- в) плануючи роботу на II півріччя, врахувати постанову педагогічної ради.

Потрібно продумати порядок проведення засідання педради, вимоги до виступів членів педради: дотримуватися встановленого регламенту, виступати відповідно до змісту питання, вносити конкретні пропозиції, обґрунтовувати критичні зауваження.

У підготовці до виступу на педраді школи доцільно скористатися порадами Д. Карнегі, висловленими в книзі «Як стати впевненим у собі і впливати на людей, виступаючи публічно»:

1. Доповідь повинна визріти, бути виношеною. Не забувайте про неї ні вдень, ні вночі. Записуйте на папері всі думки і приклади, які спадають на думку під час їди, поїздки у транспорті, приймання ванни тощо.

2. Опрацюйте літературу з даної проблеми.

3. Усі факти, зібрані вами, повинні бути систематизовані, вивчені, переосмислені. Подумайте, які висновки ви можете зробити з цих фактів.

4. Перед виступом перегляньте ваші матеріали, пригадайте приклади, освіжіть вашу пам'ять.

5. Прийоми, які використовують в розмові:
 - акцентування важливих слів у фразі;
 - підвищення і пониження голосу в ході виступу;
 - зміна темпу мовлення залежно від значення слів;
 - дотримання пауз перед висловленням важливих для вас думок.
6. Закінчення виступу:
 - підвести підсумок, знову повторити і коротко викласти основні положення, які ви розкривали у своєму виступі;
 - закликати до дії.
7. Будьте точними у висловлюванні своїх думок.

На черговому засіданні педради заслуховується інформація про стан виконання рішення попередньої педради.

1.3. Органи громадського самоврядування у навчальних закладах

До органів громадського самоврядування відносять конференцію, раду загальноосвітнього навчального закладу, міську, районну, обласну конференцію педагогічних працівників, з'їзд працівників освіти країни.

За рішенням конференції або ради загальноосвітнього навчального закладу можуть створюватися і діяти в навчальному закладі піклувальна рада, учнівський комітет, батьківський комітет, методичні об'єднання, комісії, асоціації тощо.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування в загальноосвітньому навчальному закладі є *загальні збори (конференція)*. Статутом закладу і колективним договором встановлюється порядок скликання, повноваження, чисельність, склад конференції, що скликається не рідше одного разу на рік.

Делегатами конференції є представники від педагогічного колективу, учнів школи II-III ступенів, батьків і громадськості, причому кожна категорія обирає однакову кількість делегатів. Конференція правочинна за наявності не менше половини її делегатів. Рішення приймається простою більшістю голосів присутніх делегатів.

Конференція учасників навчально-виховного процесу заслуховує звіт директора про результати керівництва закладом освіти, розглядає питання навчально-виховної, мето-

дичної, економічної і фінансової діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Постійно діючим органом громадського самоврядування у період між загальними зборами (конференцією) є *рада загальноосвітнього навчального закладу*. До її складу входить однакова кількість представників від педагогічного колективу, учнів школи II-III ступенів, батьків і громадськості.

Кількість засідань ради загальноосвітнього навчального закладу освіти визначається їх доцільністю, але, як правило, не менш ніж чотири рази на рік.

Очолює раду навчального закладу голова, який обирається зі складу ради. Директор школи та його заступники не можуть бути головою ради. Голова ради може бути членом педагогічної ради.

Рада закладу освіти для вирішення поточних питань може створювати постійні або тимчасові комісії з окремих напрямків роботи.

Право скликати раду закладу освіти мають її голова, директор навчального закладу, власник (засновник), а також члени ради. Рішення ради приймається простою більшістю голосів за наявності на засіданні не менше як двох третин її членів.

Рада навчального закладу організує виконання рішень конференції, спільно з адміністрацією розглядає і затверджує план та режим роботи навчального закладу, здійснює контроль за виконанням Статуту навчального закладу; сприяє формуванню мережі класів навчального закладу; спільно з педагогічною радою визначає доцільність вибору навчальних предметів варіативної частини робочого навчального плану школи; приймає рішення про представлення до нагородження випускників навчального закладу; вносить пропозиції щодо морального та матеріального заохочення учасників навчального процесу.

Рада закладу освіти спрямовує свою діяльність на поліпшення позакласної та позашкільної роботи з учнями: виступає ініціатором проведення добродійних акцій (ярмарків, конкурсів тощо), сприяє створенню та діяльності центрів дозвілля, залучає батьків, представників громадськості до керівництва гуртками, проведення оздоровчих та культурно-масових заходів з учнями.

На засіданні ради навчального закладу розглядаються питання родинного виховання, педагогічної освіти батьків, здобуття учнями обов'язкової загальної середньої освіти, заслуховується звіт голови ради, інформація директора та його заступників з питань навчально-виховної та фінансової діяльності.

Рада навчального закладу бере участь у засіданнях атестаційної комісії, розподіляє і контролює кошти фонду всеобучу, здійснює громадський контроль за харчуванням та медичним обслуговуванням учнів.

Рішення ради навчального закладу у семиденний термін доводяться до відома педагогічного колективу, учнів, батьків, громадськості. У разі незгоди адміністрації навчального закладу з рішенням ради створюється узгоджувальна комісія у складі представників органів громадського самоврядування, адміністрації, профспілкового комітету, яка розглядає суперечливе питання.

У загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів і форм власності за рішенням загальних зборів може створюватися *підкувальна рада* — орган громадського самоврядування, який формується з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, навчальних закладів, окремих громадян. Метою діяльності підкувальної ради є залучення громадськості для забезпечення сприятливих умов ефективної роботи загальноосвітнього навчального закладу.

Формується підкувальна рада у складі 7-15 осіб, які обираються на загальних зборах загальноосвітнього навчального закладу. Підкувальна рада може створювати комісії, ініціативні групи. Члени підкувальної ради працюють на громадських засадах.

Діє підкувальна рада на засадах самоврядування, колегіальності, добровільності, рівноправності, законності, гласності, пріоритету прав людини, поєднання інтересів особи та суспільства.

Діяльність підкувальної ради спрямована на зміцнення матеріально-технічної, лікувально-оздоровчої бази, охорону життя та здоров'я учасників навчально-виховного процесу, організацію їх дозвілля, запобігання дитячій бездоглядності, створення та раціональне використання фонду всеобучу; зміцнення зв'язків навчально-виховного закладу і родин

учнів; стимулювання праці учнів і педагогічних працівників, соціально-правовий захист учасників навчально-виховного процесу.

1.4. Методи управління

Методом управління називається спосіб впливу на учасників управлінського процесу.

Існують різні підходи до класифікації методів управління. Розглянемо таку класифікацію методів управління: організаційні, педагогічні, соціально-психологічні, економічні.

Організаційні методи передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Це — інструктаж, нормування, різні розпорядчі акти.

Метод інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, роз'ясненні змісту роботи і можливих труднощів, попередженні характерних помилок, роз'ясненні рівня відповідальності за доручену справу; передбачає рекомендації і поради щодо організації роботи. Інструктування може мати наочну форму (керівник навчального закладу сам проводить роз'яснення) чи існувати у формі спеціально розробленої документації (наприклад, інструкція про порядок звільнення від перевідних та випускних екзаменів учнів загальноосвітніх шкіл України).

Регламентування виявляється у штатному розкладі працівників для даного навчального закладу або окремо виданим нормативним документом.

Метод нормування чітко визначає нормативи навчального навантаження, нормативи витрат (наприклад, сировини, заготовок, інструментів у навчально-виробничих майстернях), часу, чисельності педагогічного й обслуговуючого персоналу та ін.

Розпорядчі акти (Закон України «Про освіту», Типовий статут середнього загальноосвітнього навчально-виховного закладу, накази Міністерства освіти і науки, обласного управління освіти і науки, районного (міського) відділу освіти, накази і розпорядження директора навчального закладу) передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, що є обов'язковими для даного закладу освіти. Вони можуть бути одноосібними (наказ директора навчального закладу про підготовку і організацію випускних екзаменів,

проведення предметних олімпіад, організацію літнього відпочинку учнів та ін.) і колективними (рішення педагогічної ради, резолюція конференції закладу тощо).

До **педагогічних методів** управління відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань тощо.

Соціально-психологічні методи управління. До цієї групи методів відносять методи формування суспільної свідомості, морального стимулювання (заохочення і покарання), методи впливу на педагогічних працівників на основі використання традицій педагогічного колективу (посвячення молодого педагога, творчі звіти учителів), створення нормального психологічного клімату в колективі тощо, а також методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування, використання різноманітних соціометричних методик тощо), які дозволяють визначити сформованість громадської думки, розподіл симпатій у колективі, рівень задоволення роботою.

Економічні методи управління — це методи матеріального стимулювання (преміювання, підвищення зарплати за результатами атестації), економічного планування, бюджетного управління тощо.

1.5. Функції управління

Під функціями управління розуміють певний розподіл праці, спеціалізацію у сфері управління. Виділяють такі функції управління: за належністю до сфер діяльності — спеціальні, а за етапами управління — загальні. Загальні функції управління властиві будь-якому об'єкту управління, а спеціальні — це посадові функціональні обов'язки педагогічних працівників (директора, його заступників, класного керівника, педагога-організатора і ін.).

В. С. Пикельна¹ виділяє такі загальні функції управління: *планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік, аналіз.*

Планування передбачає визначення завдань, над розв'язанням яких працюватиме педагогічний колектив загаль-

¹ Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / В. С. Пикельная. — М. : Высшая школа, 1990. — С. 58–62.

ноосвітнього навчального закладу. Від вміння правильно спланувати роботу значною мірою залежить ефективність навчально-виховного процесу.

Для того, щоб план виконувався, його треба чітко організувати: вказати дату проведення запланованих заходів, організаторів або відповідальних за їх проведення.

У процесі виконання плану роботи потрібно координувати діяльність педагогів, тобто узгоджувати їхні дії, встановлювати гармонію між частинами системи.

Встановленню відповідності управлінського процесу певним нормам, інструкціям сприяє контроль. Проте у процесі контролю не тільки констатують певні факти, але й виявляють причини недоліків і розробляють заходи з метою їх усунення. Контроль дає можливість забезпечити зворотний зв'язок.

Регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно врахувати і зосереджувати основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання.

Важливою функцією управління є облік, який дає можливість бачити ефективність вжитих заходів, дати кількісну і якісну оцінку результатів навчально-виховного процесу.

Педагогічний аналіз, що проводиться на основі якісної оцінки навчально-виховного процесу і вивчення тенденцій розвитку, сприяє виробленню рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом.

1.6. Структура органів управління освітою

Закони і постанови з питань освіти приймає Верховна Рада України. Органами державного управління освітою у нашій країні є *Міністерство освіти і науки*, міністерства і відомства, які мають навчальні заклади, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, управління (департаменти) освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних державних адміністрацій.

Центральним органом державного управління освітою в Україні є Міністерство освіти і науки. Його повноваження визначені Законом України «Про освіту» та відповідним положенням про Міністерство освіти і науки України.



Рис. 1. Схема структури органів управління освітою в Україні