

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

**«РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНІЙ
УСТАНОВІ»**

Виконала студентка групи ПУА- 41

Сисак А.

Науковий керівник: Кривокульська Н.М.

Національна шкала _____

Кількість балів:

Оцінка _____

ECTS _____

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Тернопіль – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ	
1.1. Сутність, зміст та завдання організації управлінської праці в державній установі.....	6
1.2. Об’єктивна необхідність раціоналізації організації управлінської праці в державній установі.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ	
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення раціональної організації управлінської праці в державній установі.....	24
2.2. Діагностика системи методів організації управлінської праці в досліджуваній державній установі та її раціоналізації.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ.....	48
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси оновлення в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства вимагають суттєвих змін освітньої галузі. Інтеграція у європейський та світовий освітній простір, перехід до нових освітніх моделей, запровадження інноваційних технологій навчання визначаються як важливі завдання модернізації вітчизняної освіти. Основні положення стратегічних змін знаходять своє відображення у нормативно-правових документах (Закони України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, Національна доктрина розвитку освіти, Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа), Концепція переходу до профільного навчання та ін.). Найбільш характерною ознакою таких змін у системі шкільної освіти визначається гуманістична орієнтація навчально-виховного процесу.

Управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах за таких обставин виокремлюється як системоутворювальний чинник розвитку їх інноваційного потенціалу та визначення стратегії освітніх реформ. Від спрямованості шкільного менеджменту загалом та системи управління освітніми інноваціями зокрема залежить як розвиток окремих навчальних закладів, так і якість шкільної освіти в державі. Визначення цілей інноваційних процесів вимагає необхідності врахування гуманістичних засад в управлінні школою. З одного боку, вони визначають аксіологічний аспект проектування змін у шкільній організації, а з іншого – завдяки гармонізації освітнього середовища – створюють умови для позитивного сприйняття інновацій, розуміння їхнього значення для оптимізації навчально-виховного процесу в школі.

Ступінь висвітлення в літературі. Дослідження різноманітних аспектів здійснення внутрішкільного управління і забезпечення гуманістичної спрямованості інноваційних змін у ньому здійснено у ряді робіт вітчизняних та зарубіжних авторів. У дослідженнях Л.М. Ващенко, Г.В. Єльнікової, В.І. Бондаря, Л.І. Даниленко, Л.М. Калініної, О.І. Касьянкової, В.С. Пікельної, О.Я. Савченко, Є.М. Хрикова, В.С. Лазарева, О.М. Моїсеєва, М.М. Поташника, П.І. Третьякова, Т.І. Шамової та інших проаналізовано сучасну теорію та практику управління школою у період оновлення, складних трансформаційних перетворень. Виявлено зв'язок гуманістичних характеристик шкільного управління з розвитком теорій

соціального управління, проблемами глобалізації, внутрішніми потребами держави, суспільства внаслідок переходу до гуманістично орієнтованої освітньої парадигми.

Виступаючи концептуальною основою нової освітньої парадигми, гуманізація стає важливою умовою ефективності управління інноваційними процесами, а гуманістичний підхід – складовою всіх управлінських технологій. Це, у свою чергу, актуалізує значення гуманістичних процесів у системах внутрішкільного управління, які регулюють інноваційні перетворення в закладах загальної середньої освіти.

Разом з тим, питання раціоналізації організації управлінської праці в освітніх установах не знайшли належного відображення в педагогічній теорії та практиці. Аналіз сучасного стану організації управлінської праці в загальноосвітніх навчальних закладах свідчить, що значна частина керівників шкіл проблему управління і організації управлінської праці зводить лише до її технологічного аспекту, що призводить до стихійності процесу формування механізмів управління, невизначеності цільового та ціннісного аспекту змін, у цих закладах, негативного впливу на якість шкільної освіти. Таким чином, актуальність зазначеної проблеми та недостатній рівень її розробленості зумовили вибір теми міждисциплінарної курсової роботи: „Раціоналізація організації управлінської праці в державній установі”.

Актуальність теми міждисциплінарної курсової роботи обумовила постановку її мети і завдань.

Метою міждисциплінарної курсової роботи є формування пропозицій щодо удосконалення механізму раціоналізації організації управлінської праці в досліджуваній державній установі.

Завданнями міждисциплінарної курсової роботи є:

- 1) розкриття суті, змісту і завдань організації управлінської праці в державній установі;
- 2) обґрунтування об’єктивної необхідності раціоналізації організації управлінської праці в державній установі;
- 3) аналіз організаційно-функціонального забезпечення раціональної організації управлінської праці в державній установі;

4) діагностика системи методів організації управлінської праці в досліджуваній державній установі та її раціоналізації;

5) визначення напрямів удосконалення механізму раціоналізації організації управлінської праці в досліджуваній державній установі.

Об'єктом міждисциплінарної курсової роботи є процес раціоналізації організації управлінської праці в досліджуваній державній установі.

Предметом міждисциплінарної курсової роботи є механізм раціоналізації організації управлінської праці в досліджуваній державній установі.

Для досягнення визначеної мети у міждисциплінарній курсовій роботі використовувались такі *методи дослідження*: *системного аналізу* (для проведення оцінки системи методів організації управлінської праці в досліджуваній державній установі та її раціоналізації – розділ 2); *факторного аналізу* (для вивчення чинників, що зумовлюють необхідність удосконалення чинного механізму раціональної організації управлінської праці в досліджуваній державній установі – розділи 2, 3); *структурного аналізу* (для визначення структури організаційно-функціонального забезпечення раціональної організації управлінської праці в державній установі – розділ 2); *прогнозування* (для виявлення майбутніх переваг удосконалення механізму раціональної організації управлінської праці в досліджуваній державній установі – розділ 3).

Теоретична цінність результатів дослідження полягає у проведенні комплексного дослідження та виробленні теоретичних положень з питань раціональної організації управлінської праці в державній установі.

Практичне значення результатів роботи полягає у тому, що розроблені у ній теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення механізму раціональної організації управлінської праці в досліджуваній державній установі можуть бути використані при виробленні управлінських рішень з метою покращення її діяльності.

Структура роботи. Міждисциплінарна курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 110 позицій. Вона розміщена на 71 сторінці, ілюстрована 7 таблицями та 4 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

1.1. Сутність, зміст та завдання організації управлінської праці в державній установі

В умовах становлення України як самодостатньої незалежної держави особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи управління (менеджменту) як на рівні здійснення державної політики, так і на рівні функціонування організацій.

Організації, як соціальні утворення, виступають своєрідними посередницькими ланками між суспільством і окремими його членами, які дозволяють індивідуумам включатись в процеси суспільного розвитку та забезпечувати задоволення своїх запитів і потреб.

За визначенням відомого фахівця з менеджменту Р.Д. Дафта, організація – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядкована певній меті [24]. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. визначають організацію як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей [62].

Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, формою власності, спрямованістю, однак, в основі їх діяльності лежить набір певних правил і процедур. Будь-яку формальну організацію можна описати з допомогою ряду ознак (табл. 1.1).

Особливими елементами суспільної системи, зорієнтованими на здійснення суспільно-корисної діяльності у всіх її сферах виступають державні організації.

Державні організації – це юридичні особи, фінансово-господарська діяльність яких здійснюється на основі кошторису доходів і видатків та надходжень від проведення господарських і фінансових операцій, необхідних для виконання завдань, передбачених їхніми установчими документами [43, С. 270].

Ознаки класифікації організацій

№ п/п	Класифікація ознак	Вид організації
1	Мета і характер діяльності організації	Комерційна, некомерційна
2	Форма власності майна	Приватна, колективна, державна
3	Правовий статус і форма господарювання	Підприємництво, установа, господарське товариство
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислова, сільськогосподарська, банківська та ін.
5	Розмір за чисельністю працюючого персоналу	Мала, середня, велика

Примітка. Сформовано на основі джерела [58]

Однією із організаційно-правових форм державних організацій є державна установа.

Державна установа – це організація, що утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління [58].

Сучасне суспільство під впливом науково-технічної революції й утвердження загальнолюдських цінностей (свободи, рівноправності, демократії, прав людини, соціальної справедливості тощо) докорінним чином змінює роль менеджменту в системі організацій.

В сучасних умовах трансформації всіх сфер суспільної життєдіяльності, значної змінності зовнішнього середовища особливо значний вплив на діяльність організацій чинять такі фактори як:

- зростання вимог до роботи організацій з боку всіх елементів суспільної системи та зміна форм і характеру взаємодії між ними;
- підвищення рівня складності завдань, що вирішуються організаціями і, відповідно, збільшення ризику настання негативних наслідків в результаті прийняття ними управлінських і господарських рішень;
- децентралізація управління;
- важливість наблизити діяльність організації та її результати до суспільних вимог і очікувань (це стосується і освітніх установ, і медичних, і

державних органів);

- необхідність здійснення організаціями інноваційної діяльності.

Управлінням у широкому значенні називається діяльність з впорядкування процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усунення їхньої дезорганізації і приведення в новий стан з урахуванням тенденцій їхнього розвитку й зміни середовища [64].

Управління може бути технічним, природним або соціальним. Об'єктом соціального управління виступають є люди і їхня спільна діяльність, яка здійснюється в межах організацій різних типів, і яку необхідно врегульовувати за допомогою різних механізмів (державний вплив, планування, контроль, організування та ін.).

До основних ознак системи управління (менеджменту) організацією відносять: цілісність, структурність, ієрархічність, взаємодії системи і середовища (відкритість системи).

Кожна організація має свій орган управління, якому вона підпорядковується, посадових осіб, які її очолюють і забезпечують внутріорганізаційне управління з метою досягнення нею визначених цілей функціонування [58].

Основними учасниками процесу управління (менеджменту) організацією є адміністрація (адміністративна служба) цієї організації, а також споживачі її послуг, котрі вступають у соціальні, економічні та інші відносини в ході функціонування організації і виконання нею функцій в певній сфері діяльності. Тому більш доцільно вести мову про систему управління (менеджменту) організацією як соціально-економічну. У зв'язку з цим, система управління (менеджменту) організацією має відповідати таким ознакам:

- цілеспрямованість – спрямування на досягнення встановлених цілей;
- функціональність – здатність виконувати певні дії для досягнення поставлених цілей.

Поелементний склад системи управління (менеджменту) організацією виглядає наступним чином. Ця система має системоутворюючий характер і

створюється для забезпечення реалізації покладених на організацію функцій і завдань. Основу системи управління (менеджменту) організацією складає її адміністративна служба, на яку покладений обов'язок здійснення управлінської діяльності для забезпечення досягнення внутрішніх і зовнішніх організаційних цілей, ефективності роботи цієї організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Складовими системи управління (менеджменту) організацією можна також вважати і елементи зовнішнього середовища (вищестоящу організацію, органи державної влади, громадськість), які прямих функцій з управління цією організацією не виконують, а лише беруть участь у вирішенні окремих організаційних питань.

Розглядаючи будь-яку управлінську систему за системно-структурним підходом виділяють керуючу підсистему (суб'єкт управління) та керовану підсистему (об'єкт управління).

Щодо управління (менеджменту) організацією, її адміністративна служба буде керуючою підсистемою. Тоді як споживачі послуг цієї організації відносяться до керованої підсистеми.

Разом з тим, в системі управління (менеджменту) організацією специфічним є те, що, з одного боку, споживачів послуг можна вважати частиною (елементом, підсистемою) цієї системи. Вони систематично вступають у відносини з державою і організацією з приводу надання послуг. З іншого боку, прямого, безпосереднього управлінського впливу на них не здійснюється. У цьому випадку вони є самостійними і незалежними від системи управління (менеджменту) організацією. Такими чином, споживачі послуг знаходяться на межі системи управління і зовнішнього середовища. З'єднувальною ланкою між цією системою та споживачами є організаційні зв'язки і відносини. Власне, управління (менеджмент) організацією здійснюється через формування та унормування таких відносин.

Зміст управлінської діяльності апарату управління як суб'єкта управління (менеджменту) організацією з позицій генерального менеджменту слід

розуміти як узгодження цілей і відповідний цілеспрямований вплив на роботу організації та її підсистем як об'єкта управління.

Значення для організації управління нею та організації управлінської праці в ній полягає в тому, щоб сприяти чіткому усвідомленню всіма працівниками мети організації і забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів в напрямку досягнення місії і цілей цієї організації.

На рис. 1.1. відображено суть процесу управлінської праці і його цільову орієнтацію на досягнення організацією результатів.

Апарат управління як орган адміністративного управління та суб'єкт управління (менеджменту) організацією формується адміністративно-управлінським персоналом.

Під адміністративно-управлінським персоналом будемо розуміти групу працівників апарату управління, котрі здійснюють функції управління чи забезпечують діяльність організації, реалізацію її планів і програм. Це керівники, заступники керівників, керівники, які виконують функції управління: адміністративно-організаційні, фінансові, юридично-правові, маркетингові, облікові, аудиторські, контрольні, кадрового забезпечення, інформаційного, технічного забезпечення, соціального розвитку, забезпечення безпеки тощо.

До заходів управлінської праці також належить все те, що сприяє здійсненню операцій з інформацією. Управлінська праця є різновидом праці розумової, що являє собою сукупність нервово-психічних зусиль людини. Виділяють три її різновиди:

1) евристична праця, спрямована на вивчення проблем і розробку варіантів їхнього вирішення, вона виконується керівниками й фахівцями;

2) адміністративна праця пов'язана з поточною координацією діяльності підлеглих, їхнім контролем, оцінкою, віддачею розпоряджень виконавцям, інструктуванням, заохоченням, покаранням та ін. Вона виконується тільки керівним складом організацій;

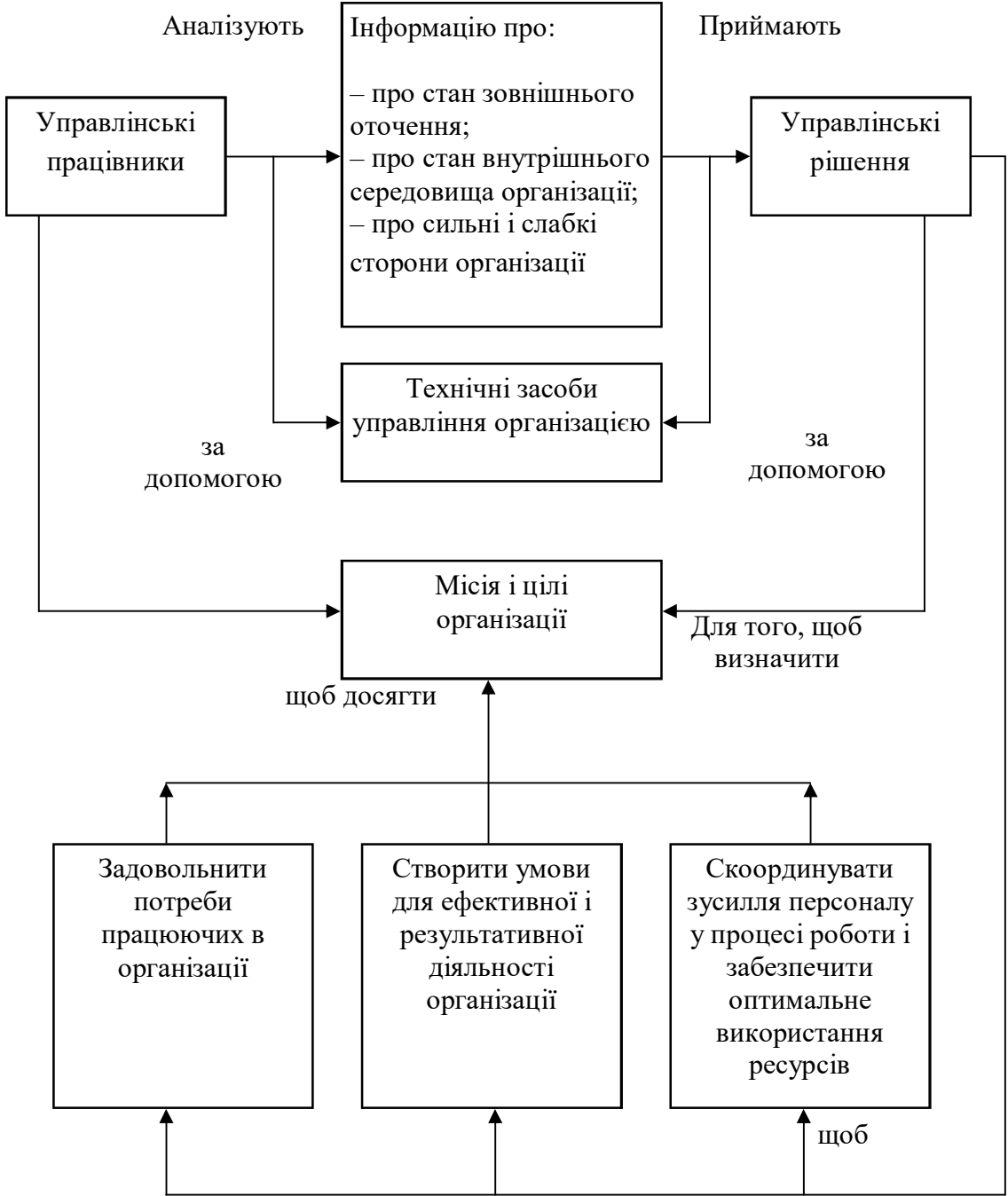


Рис. 1.1. Суть процесу управлінської праці і його цільова орієнтація на досягнення результатів організації

Сформовано на основі джерела [55]

3) операторна праця, яка складається з операцій по технічного забезпечення виробничих і управлінських процесів необхідною інформацією (оформлення, розмноження, сортування і зберігання документів; збір даних; їхня обробка по заданому алгоритму і т.п.). Її здійснюють фахівці й технічні виконавці [18].

Процес управлінської праці складається з окремих операцій, таких як слухання, читання, говоріння, спостереження за діями різних приладів, мислення і т.п., поєднаних у роботі.

Управлінська праця за своєю природою є складною, що обумовлено декількома обставинами:

- по-перше, масштабами, кількістю і структурою розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, розмаїтістю застосовуваних методів, організаційних принципів;

- по-друге, необхідністю самостійно й часто без зволікання приймати нові, нетрадиційні рішення, часом в умовах відсутності інформації, невизначеності або ризику;

- по-третє, відповідальністю за основні й побічні наслідки цих рішень, що торкаються не тільки тих або інших матеріальних ресурсів, але й найчастіше здоров'я й навіть життя людей [18].

Менеджер є членом організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. З повною відповідальністю можна стверджувати, що менеджери є ключовими людьми в організації. Організація в умовах ринкової економіки не може існувати без менеджерів. Це зумовлено тим, що вони:

- забезпечують виконання організацією її основного призначення;

- проектують і встановлюють взаємодію між окремими операціями й діями, виконуваними в організації;

- розробляють стратегії поведінки організації в оточенні, що змінюється;

- забезпечують інтереси осіб і установ, які контролюють організацію ;

- є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням;

- відповідають за результати діяльності організації;

- офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах [18].

Сутність і управлінські функції менеджера пов'язані з наступним.

Будучи суб'єктом здійснення управлінської діяльності, менеджери відіграють в організації ряд різноманітних ролей. Серед них можна виділити наступні ключові ролі:

- з прийняття рішень, яка полягає в тому, що менеджер визначає напрямок руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування і т.п. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер. Але будучи наділеним правом ухвалення рішення, менеджер також відповідає за наслідки цього рішення. Тому менеджер повинен не тільки вміти вибрати найкращий варіант. Він повинен зважитися на те, щоб ризикнути повести керований ним колектив у певному напрямку. Це найчастіше зробити набагато важче, ніж розрахувати оптимальне рішення;

- інформаційна роль, яка полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'яснює політику й основні цілі організації. Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки він може ясно й чітко доводити інформацію до членів організації, залежить результат її роботи.

- керівника, який формує відношення всередині й поза організацією, що мотивує членів організації на досягнення цілей, що координує їхні зусилля і, нарешті, він виступає як представник організації. Менеджер повинен бути керівником, за яким люди готові йти [18].

Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої жоден менеджер не зможе успішно управляти своїм колективом.

Відповідно до підходу, що дістав поширення у вітчизняних організаціях, управлінських працівників за їхньою функціональною роллю у процесі управління поділяють на керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців). Менеджер — це керівник або керуючий, наділений повноваженнями в сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації, що функціонує в ринкових умовах. Він наділений відносною фінансовою самостійністю в підборі й оцінці своїх працівників.

Відмінність менеджера від керівника полягає в тому, що:

- керівник відповідає за діяльність всієї організації, а менеджер відповідає за певні напрямки діяльності;
- якщо керівник переважно знає, що потрібно зробити, то менеджер зобов'язаний сформулювати програму, як це треба зробити;
- якщо керівник, в основному, займається розробкою стратегічних, представницьких, посередницьких питань, координує, направляє у взаємодії із зовнішнім середовищем діяльність організації, то менеджер діє через розробку програми цієї взаємодії аж до одержання прибутку;
- менеджер, на відміну від керівника, повинен вирішувати нетрадиційні, інноваційні завдання безпосередньо, а керівник це робить через підлеглих;
- менеджер одержує заробітну плату за результати праці, а керівник - за посаду;
- авторитет менеджера визначається його професіоналізмом і результатами праці, неформальним відношенням до нього персоналу, а авторитет керівника визначається посадою, його службовим становищем, званнями, заслугами і т.п. [18].

Фахівці-працівники, які виконують певні функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До фахівців належать економісти, бухгалтера, юристи та ін. Головна особливість їхньої діяльності полягає в тому, що вони працюють в умовах твердих обмежень, якими можуть виступати накази й розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи й організаційні регламенти діяльності, чіткі кваліфікаційні вимоги щодо спеціальних знань. В їхній діяльності переважають логічні операції, що, втім, не виключає творчості.

Службовці (технічні виконавці) — працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників. Вони покликані виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. До них належать секретарі, друкарки та ін. Специфіка їхньої діяльності полягає в тому,

що в ній використовуються стандартні процедури й операції, які більшою мірою піддаються нормуванню.

Рішення, прийняті менеджерами, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції.

Коли при ухваленні рішення використовується весь цей арсенал, розмову можна вести про мистецтво управління. У світлі цього для сучасного менеджера процес формування себе як особистості включає:

- 1) пізнати механізм самоврядування;
- 2) бути інтелігентною людиною, виховати в собі інтелігента;
- 3) бути культурною людиною;
- 4) бути духовно багатою особистістю [18].

Перевагами організації управлінської праці в організаціях є:

- підвищення ефективності виробництва послуг, продуктивності праці;
- уникнення фінансових потрясінь в умовах ринку;
- вона знижує рівень соціальної напруженості в організації і суспільстві.

1.2. Об'єктивна необхідність раціоналізації організації управлінської праці в державній установі

Динаміка змін в усіх сферах життєдіяльності сучасної людини потребує і нового змісту шкільної освіти, і нових підходів до організації навчально-виховного процесу. Насамперед це пов'язано із інтенсивним розвитком інформаційних технологій, інтеграцією вітчизняної освіти у світовий та європейський освітній простір. Відповідно до цього зростає роль менеджера шкільної освіти як основного стратега розвитку освітнього закладу. Окрім того, визнання людини у нашому суспільстві «мірилом усіх речей» актуалізує важливість ролі керівника навчального закладу та його людинознавчої компетентності у процесі оновлення шкільної освіти.

У працях вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: Л. М. Ващенко [13],

Л. М. Калініної [46], В. В. Химинця [103] – проблема ролі менеджера освіти в оновленні сучасної школи розглядається з позицій системного та

функціонального підходів. Це дає змогу цілісно розглядати зміни в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, виділити новий функціональний склад управлінця.

Інтеграція України у світовий та європейський освітній простір ставить нові завдання перед сучасною шкільною освітою – виховання особистості, здатної ефективно жити і діяти у новому ХХІ столітті. В цих умовах значно зростає роль і місце саме управлінських кадрів, які покликані забезпечувати збір, систематизацію, передачу й обробку інформації, розробку або підготовку трудових колективів по управлінню всіма організаційними процесами і реалізацію підготовлених управлінських рішень. Адже тільки управлінські кадри забезпечують організації стабільний стан, необхідний для адаптації до зовнішніх нестабільних умов, формують вектори нових цілей у організаційному розвитку та шляхи досягнення цих цілей. Відповідно, таке оновлення сучасної школи потребує значних зусиль як з боку педагогічного колективу в цілому, так і з керівництва навчальним закладом зокрема. Одним із шляхів досягнення позитивних змін у вітчизняній шкільній освіті є раціоналізація організації управлінської праці та активне застосування компетентнісного підходу в усіх її складових, у числі і в управлінській підсистемі.

Поняття „раціоналізація організації управлінської праці” в державній установі пов’язана з розумінням понять: „управління працею” і „організація управлінської праці”.

Метою управління працею в організації є координація спільних зусиль трудового колективу і забезпечення синхронності його дій, спрямованих на досягнення чітких запланованих організацією результатів.

Організація управлінської праці є наслідком (результатом) впорядкованої діяльності організації і обов’язковою складовою управління нею. Рівень ефективності управлінської праці залежить від здатності системи управління ефективно адаптуватися до обставин, що змінилися, з найменшими втратами оціночних показників [69].

Раціоналізація управлінської праці в організації вимагає створення умов, при яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами праці. Вона направлена на використання в процесі праці досягнень науки і техніки менеджменту, а також передового управлінського досвіду.

В основі раціональної організації управлінської праці лежать певні принципи [9].

Серед принципів раціональної організації управлінської праці виділяють:

- принцип комплексності, який визначає, що проблема організації управлінської праці повинна вирішуватися з урахуванням всіх аспектів управлінської діяльності. Зазначений принцип припускає, що наукова організація управлінської праці розвивається не по одному напрямку, а по їхній сукупності і стосується всього управлінського колективу;

- принцип системності, який припускає взаємне узгодження проблем організації управлінської праці, усунення протиріч, у результаті чого створюється така система організації праці, у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування всього підприємства [9];

- принцип стабільності, який означає, що трудовий колектив повинний працювати в умовах стабільності свого складу, функцій і розв'язуваних задач. Важливо, щоб зміна утримання і складу задач було обумовлено об'єктивно необхідними потребами і відбувалося на строго науковій основі.

Розглянуті вище принципи мають самостійне значення. Водночас вони доповнюють один одного, розкриваючи різноманітні засоби загального підходу до організації управлінської праці [52].

Однак, усі ці погляди науковців сходяться на тому, що раціональна організація управлінської праці залежить від:

- організації та здійснення процесів управління персоналом;
- застосування техніки управління;
- використання якостей управлінського персоналу, їхньої відповідності завданням організації, характеру і масштабам діяльності;

- динамізму раціоналізації системи управління організацією, а також умов праці персоналу [68].

Отже, ефективна і результативна робота державних установ, зокрема, освітніх, залежить від ступеню оволодіння менеджерами досягненнями теорії і практики в сфері управлінської діяльності, що актуалізує необхідність раціоналізації управлінської праці в організаціях, в тому числі, державних.

Дмитрієв А.С., досліджуючи теоретичні питання управлінської діяльності в освітніх закладах, виділяє наступні періоди в розвитку теорії внутрішкільного управління:

I період – накопичення знань (II половина XIX ст.–30-ті роки XX ст.) (поява перших згадувань про питання управління шкільною установою в працях М.Пирогова, К.Ушинського, М.Корфа та ін., що в більшості торкалися ролі особистості директора);

II період – емпіричний (50–60-ті роки XX ст.) (опис досвіду управління школою, який склався, поява в Україні спеціальних праць, присвячених тільки проблемам управління школою, дисертаційних досліджень управлінської тематики);

III період – школознавчий (70–80-ті роки XX ст.) (початок оформлення школознавства в самостійну галузь педагогічного знання, спроби систематизації і теоретичного осмислення накопиченого досвіду);

IV період – теоретичного узагальнення (90-ті роки XX століття по сьогоднішній день) (конструювання складних моделей управлінської діяльності, проблеми внутрішкільного управління розглядаються з точки зору теорії і практики управління складними соціальними системами). В працях українських школознавців В.Маслова, В.Бондаря, Т.Рабченюк, Є.Хрикова, В.Пікельної та ін. активно розробляються закономірності, принципи, функції і методи внутрішкільного управління, затверджується концепція функціонального підходу. Цей період в розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні ще не завершений [37].

Не зважаючи на те, що державні освітні установи (школи) є неприбутковими організаціями, переваги від раціоналізації організації управлінської праці в них можна виміряти і кількісно.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці (формула 1.1) [70]:

$$E_y = \frac{\text{ефект(результат)}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (1.1)$$

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських кадрів можна оцінювати економічну і соціальну ефективність управлінської праці.

Економічної ефективності можна досягти за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності. Соціальна ефективність через відсутність кількісних вимірників визначається, головним чином, якісними показниками.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять другорядний характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки [70].

До показників, що характеризують управлінську, і показують результат раціоналізації цієї праці, відносяться:

- зниження трудомісткості опрацювання управлінської інформації;
- скорочення чисельності управлінського персоналу;
- зменшення термінів опрацювання інформації;
- скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок раціоналізації організації праці;
- рівень механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Крім цих показників існує множина інших показників, які є результатом раціоналізації управлінської праці, однак, у практиці роботи державних установ не вимірюються або вимірюються неповно. До таких показників належать:

підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, висока обґрунтованість управлінських рішень, висока культура управління.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва державними установами послуг опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому логічно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати діяльності цих установ.

Ефективність виступає оціночним критерієм діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності діяльності державних установ і надання ними послуг. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління, зокрема:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- використовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [70].

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління організацією. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий [70].

Залежно від характеру напрацьованих і реалізованих заходів, об'єктами оцінки ефективності управління і раціональності управлінської праці можуть

виступати: державна установа як система, її структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурного підрозділу установи.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них — оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління [70].

Оперативність роботи апарату управління державною установою відображає своєчасність використання нею у практичній діяльності постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівництва установи. Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління державною установою ($K_{оп}$) визначають за формулою 1.2. [70]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_e}{t_e}, \quad (1.2)$$

де t_n - встановлений строк виконання відповідних документів, днів; t_e — відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність державної установи як системи виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення місії і організаційних цілей. Показники надійності державної установи як системи наступні: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати державної установи як системи у заданому режимі).

Оптимальність системи управління державною установою характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю організації та ін. [70]. Керованість державною установою або її структурним підрозділом відображає рівень забезпечення стійкості організації і своєчасність трансформування цього рівня з одного стану в інший, що відповідає визначеній меті (цей стан можна вимірювати кількісно або якісно).

Ефективність організації управління можна оцінити за загальними показниками, які характеризують стан системи управління в організації та раціональність управлінської праці в ній, зокрема, коефіцієнтами:

- а) якості виконання управлінських робіт;
- б) стабільності кадрів;
- в) що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва послуг і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу та її раціональність, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці [70].

Удосконалення системи управління державною установою та раціоналізація управлінської праці в ній не тільки призводять до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяють кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників установи, покращенню організаційної культури та культури управління, зміцненню дисципліни праці, створенню умов для саморозвитку працівників установи.

На ефективність управління державною установою та раціоналізацію управлінської праці в ній впливають рівень підготовки управлінських кадрів, використання спеціалістів згідно з їх кваліфікацією, наукова організація праці та ін. фактори.

До показників соціальної ефективності управління державною установою та раціоналізації управлінської праці в ній належать:

- 1) стан трудової дисципліни (наприклад, коефіцієнт трудової дисципліни, який розраховується як відношення робочого часу до загального фонду корисного часу, та ін.);
- 2) оперативність і якість виконання управлінських рішень;
- 3) рівень культури спілкування адміністрації установи з іншим її персоналом.

Виконання рішень оцінюють за співвідношенням кількості фактично виконаних рішень за певний період і загальної кількості прийнятих. Слід

зазначити, що цей показник значною мірою умовний, оскільки кількість рішень, ефективність, своєчасність він не характеризує. Оперативність виконання рішень визначають за строком їхньої реалізації [70].

Для оцінки таких аспектів ефективності управління державною установою та раціоналізації праці в ній, як виконання цією установою як системою соціальних завдань, необхідний комплексний підхід. По-перше, мають враховуватись основні показники виробничо-господарської і фінансової діяльності. По-друге, слід брати до уваги обсяг виробничо-господарської діяльності. По-третє, однією з важливих складових частин соціального аспекту управління є оцінка якості праці, а також діючих комплексних систем управління якістю продукції, праці та послуг. Підвищення ефективності управління та раціоналізації праці в ній забезпечується за рахунок удосконалення систем управління на усіх рівнях [70].

Отже, раціоналізація організації управлінської праці в державній установі повинна забезпечуватись шляхом:

- застосування у практичній діяльності державної установи економічних методів управлінського впливу;
- застосування наукової організації праці управлінських кадрів;
- механізація і автоматизація управлінської праці;
- використання прогресивних управлінських технологій;
- підвищення кваліфікації управлінських кадрів, особливо, керівних.

Так, оновлення школи як державної освітньої установи значною мірою залежить від особистості керівника школи, від змісту його діяльності, яка передбачає не тільки оволодіння сучасними вітчизняними та зарубіжними науково-теоретичними підходами до управління школою, а й визначенні пріоритетними таких принципів, як демократизація, гуманізація; врахування національних засад в управлінні школою; впровадження нових управлінських функцій; визнанні пріоритетності колективних і колегіальних форм управління та запровадженні проектних, дослідницьких, технологічних методів управління [49].

Роль керівника навчального закладу в оновленні сучасної шкільної освіти становить одну з ключових проблем в реформуванні загальної середньої освіти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення раціональної організації управлінської праці в державній установі

Раціональна організація управлінської праці в навчально-виховному комплексі „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” спрямована на забезпечення її ефективного функціонування. Ця досліджувана установа є структурним елементом (підсистемою) у системі освіти України.

Загалом, структурні компоненти системи освіти представлені двома підсистемами:

- керуючою (адміністрація, педагогічний колектив);
- керованою (учнівський колектив).

До структурних компонентів належать також зміст, форми, методи, засоби педагогічної діяльності.

Вирішальна роль відводиться керуючій підсистемі, структура якої в досліджуваній освітній установі має чотири рівні управління:

- перший рівень, що визначає стратегічні напрями розвитку школи (директор школи, призначений державним органом чи обраний колективом; керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань);

- другий рівень (заступники директора школи; соціальний педагог; шкільний психолог; відповідальний за організацію суспільно корисної праці; старші вожаті; помічник директора школи з господарської частини; органи та об'єднання, які беруть участь у самоуправлінні);

- третій рівень (учителі; вихователі; класні керівники, що виконують управлінські функції щодо учнів і батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позакласної роботи);

- четвертий рівень, що свідчить про об'єкт - суб'єктний характер стосунків між педагогами й учнями, — органи класного й загальношкільного учнівського самоуправління.

З функціональної позиції, можна стверджувати, що у досліджуваній установі діє організаційно-функціональна модель управління, яка включає: стратегічний рівень (директор, рада навчального закладу, батьківський комітет); тактичний (заступники директора, педагогічна рада); технологічний (керівники методичних об'єднань, творчих груп); оперативний (адміністрація); самоврядування (рада лідерів, активи класів).

Результатом роботи управлінського персоналу на цих рівнях є прийняття управлінських рішень. Так, наприклад, директор досліджуваної установи та його заступники у практиці роботи застосовують таку технологію прийняття рішень, яка включає діагностування проблеми, накопичення інформації, розробку альтернативних варіантів, їх оцінку й прийняття управлінського рішення; такі види управлінських рішень: оперативні, тематичні, цільові, а за формами – усні й письмові. Письмово оформляються накази, плани роботи школи, рішення педагогічної ради, методичної ради, загальних зборів, рішення нарад при директорові та його заступниках.

Одним з найпоширеніших управлінських рішень є рішення педагогічної ради, яке обговорюється та приймається нею (при цьому, обов'язково визначаються терміни й виконавці, розробляється система заходів; повідомлення про хід виконання рішень заслуховується на черговій педраді).

Адміністрація досліджуваної установи приймає управлінські рішення, які визначають подальший хід навчально-виховного процесу, впливають на результати діяльності установи та її імідж.

Пріоритет у прийнятті як стратегічних рішень розвитку закладу освіти, так і тактичних рішень надається органу громадського самоврядування - загальним зборам й Раді досліджуваної установи в складі представників учнів, педагогів, батьків.

Управлінські рішення, які приймаються на різних рівнях досліджуваної установи, спрямовані на співпрацю усіх ланок управлінської вертикалі через проведення моніторингових досліджень діяльності педагогів, учнів. За наслідками внутрішньшкільного контролю, наприклад, готуються аналітичні матеріали та приймаються управлінські рішення.

Управлінські рішення, прийняті управлінським персоналом досліджуваної установи, відповідають вимогам законодавчих та нормативних актів. Реалізація управлінських рішень передбачає встановлення термінів їх виконання, визначенням складу виконавців. Інформація щодо стану виконання рішень доводиться до керівництва установи вчасно в міру необхідності коригується.

Повноваження щодо прийняття управлінських рішень директором, його заступниками, вчителями регламентуються нормативно-правовими актами, Статутом установи та наказом директора по цій установі, який регламентує розподіл посадових обов'язків між управлінським персоналом.

Формами управлінських рішень в досліджуваній установі є: рішення педагогічної ради; видання директором наказів і розпоряджень по установі; планування роботи школи на рік; планування внутрішкільного контролю на півріччя та рік.

Так, річний цикл управління досліджуваною освітньою установою розпочинається з визначення мети й завдань її діяльності, які уточнюються і конкретизуються, знаходячи в подальшому відображення у заходах, передбачених річним планом роботи цієї установи.

Організаційна праця директора досліджуваної установи ж важливим елементом організації праці управлінського персоналу. Крім того, здійснення плану роботи установи вимагає розподілу обов'язків між управлінським персоналом та розмежування їх функціональних обов'язків, формування по кожному вчителю навчального навантаження та ін.

Так, формування навчального навантаження та визначення завдань на наступний навчальний рік ґрунтується на результатах аналізу роботи кожного члена педагогічного колективу за попередній рік. Це дозволяє оцінити

відповідність учителя та його потенціалу на предмет виконання доручень на наступний рік.

При поділі управлінської праці між адміністративною службою досліджуваної освітньої установи та вчителями обов'язково враховуються:

1) функціонально-посадові обов'язки, врегульовані установчим документом (Статутом)), згідно якого навчальний заклад діє на підставі статуту, який розробляється ним та його засновником на основі Положення про загальноосвітній навчальний заклад [83]. Статут затверджується власником, відділом освіти та реєструється місцевим органом виконавчої влади.

Так, Статутом досліджуваної установи визначено, що комунальний заклад навчально-виховний комплекс “Великобірківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-гімназія ім. Степана Балея“ створений і функціонує з метою забезпечення реалізації прав громадян на загальну середню освіту, формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної свідомості, підготовленої до професійного самовизначення, а також створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину, суспільство, культуру та творчого, інтелектуального і фізичного розвитку учня, а також умов для навчання талановитої, обдарованої молоді, залучення її до систематичної, науково-дослідницької, пошукової, експериментальної роботи та ін.

Основними завданнями навчального закладу є:

- виховання свідомих громадян України;
- формування особистості учня, розвиток його здібностей і обдаровань, наукового світогляду;
- виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти, підготовка учнів до подальшої освіти і трудової діяльності;
- виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;

- реалізація права учнів на вільне формування політичних і світоглядних переконань;

- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу та інших народів і націй;

- оновлення змісту освіти, розробка й апробація нових педагогічних технологій, методів і форм навчання і виховання;

- створення сприятливих умов для самовираження особистості учнів у різних видах діяльності, їх повноцінного морального, психічного і особистісного розвитку;

- задоволення потреб учнів у професійному самовизначенні та творчій самореалізації;

- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування гігієнічних навичок і засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів.

Діяльність досліджуваного навчального закладу будується на принципах доступності, гуманізму, демократизму, незалежності від політичних, громадських і релігійних об'єднань, взаємозв'язку розумового, морального, фізичного і естетичного виховання, рівності умов кожної людини для певної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку, органічного зв'язку з національною історією, культурою, традиціями, диференціації змісту і форм освіти; науковості; розвиваючого характеру навчання; гнучкості і прогностичності; єдності і наступності; безперервності і різноманітності; поєднання державного управління і громадського самоврядування.

Відповідно до Положення про загальноосвітній навчальний заклад [83], школа має статус середнього загальноосвітнього закладу I-III ступенів.

Навчальний заклад несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:

- реалізацію головних завдань, визначених Законами України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та іншими законодавчими актами України;

- дотримання умов, що визначаються за результатами атестації;

- безпечні умови освітньої діяльності;

- дотримання державних стандартів освіти;

- дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності та приватними особами, у тому числі зобов'язань за міжнародними угодами;

- дотримання фінансової дисципліни.

Організаційна структура управління досліджуваною установою подана на рис. 2.1.

2) особливості школи (тип, склад учнівського середовища, рівень навчально-виховної роботи тощо). Досліджувана установа, наприклад, є навчально-виховним комплексом „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея”;

3) рівень професійної підготовки управлінських кадрів, його індивідуально-психологічні особливості;

4) захоплення, інтереси, здібності учасників навчально-виховного процесу;

5) уміння думати стратегічно і працювати творчо;

6) уміння працювати в трудовому колективі;

7) уміння здійснювати керівництво колективом учителів або учнів (залежно від посадових обов'язків, які відображені у посадових інструкціях працівників);

8) уміння дотримуватися професійної етики.

Навчально-виховний комплекс – це загальноосвітня школа I-III ступенів-гімназія, у структурі якої передбачено:

- школа I ступеня: передгімназійні 1-4 класи (для учнів від 6 до 10 років);

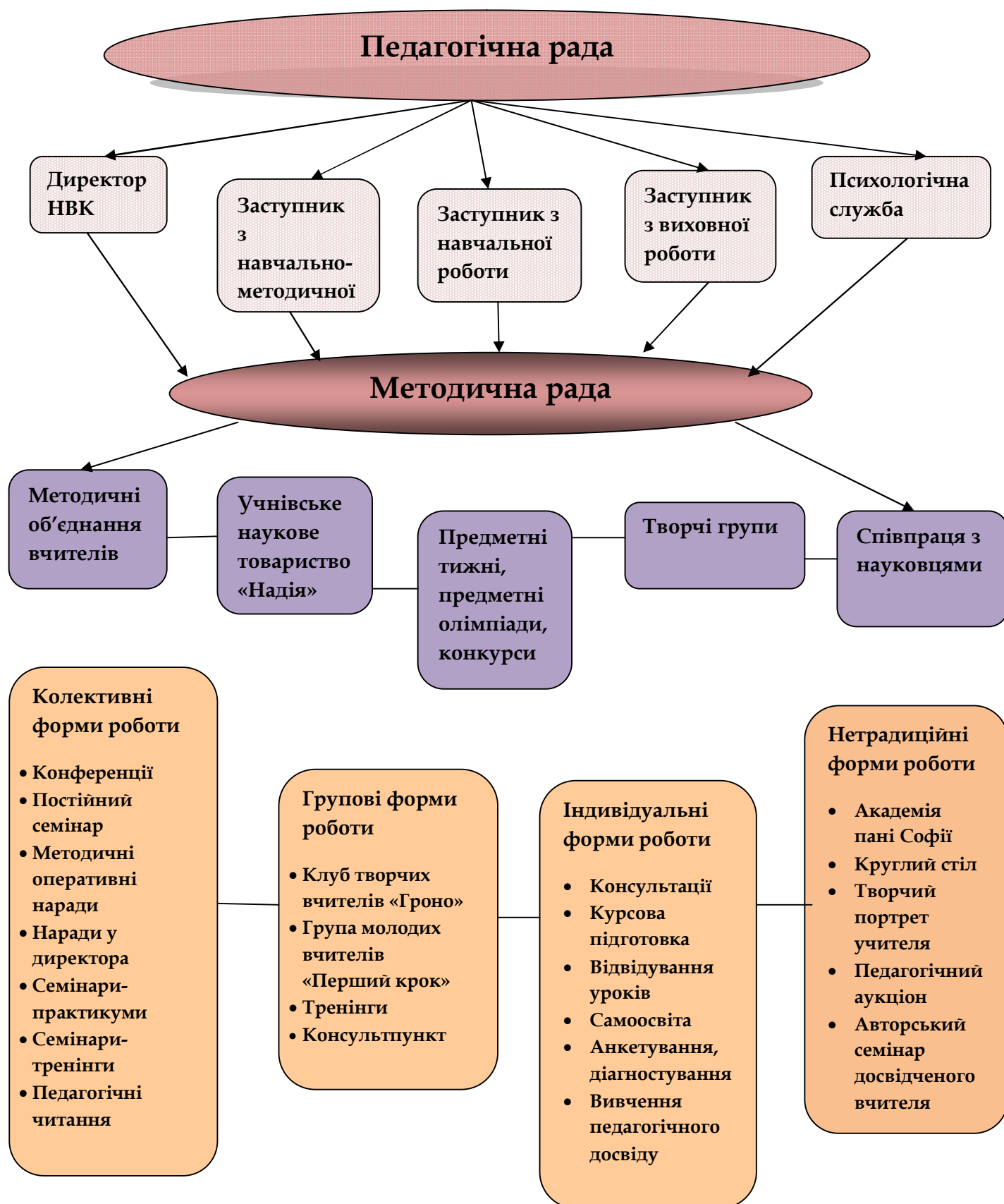


Рис. 2.1. Організаційна структура управління навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея”

Сформовано за даними навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея”

- школа II-III ступенів: 5-11 (12) класи середньої загальноосвітньої школи, для учнів віком від 10 до 17-18 років;

- гімназія II-III ступенів, а саме 1-7 (8) - відповідно 5-11 (12) класи середньої загальноосвітньої школи, для учнів віком від 10 до 17-18 років.

Зарахування учнів до загальноосвітніх передгімназійних класів здійснюється на безконкурсній основі і як правило, відповідно до території обслуговування.

Школа I ступеня є для гімназії II-III ступенів основною базою її учнівського контингенту.

Прийом учнів до 1-го гімназійного класу (відповідно 5-ий клас середньої загальноосвітньої школи II ступеня) проводиться на підставі заяви батьків або осіб, які їх замінюють, на конкурсній основі (середнього бала табелів, співбесіди). Учні, які за курс школи I ступеня мають високий рівень навчальних досягнень і є переможцями конкурсу «Гімназист року», зараховуються до 1-го гімназійного класу поза конкурсом.

Дирекція навчального закладу щорічно затверджує умови конкурсного прийому учнів відповідно до порядку, встановленого Міністерством освіти і науки України.

Учні середньої загальноосвітньої школи можуть зараховуватись у будь-який клас гімназії за наявності вільних місць, після вступних випробувань, за умови ліквідації різниці між навчальним планом школи та школи-гімназії.

За учнями, які навчаються в гімназійних класах, зберігається право вільного переходу до класів загальноосвітньої школи.

До гімназійних класів зараховуються учні, які успішно пройшли конкурсний відбір. Зарахування здійснюється за наказом директора, який видається на підставі рішення конкурсної комісії протягом 5 днів з дня оголошення результатів конкурсу, не пізніше, ніж за тиждень до початку нового навчального року, заяви батьків або осіб, що їх замінюють, медичної довідки встановленого зразка, документа про наявний рівень освіти.

За гімназійними класами територія обслуговування не закріплюється. Учні зараховуються до гімназійних класів не залежно від місця проживання.

Наповнюваність класів, їх поділи на групи для вивчення профільних та інших предметів, визначаються Міністерством освіти і науки України на основі встановлених Кабінетом Міністрів України нормативів фінансування здобуття загальної середньої освіти. За рахунок додаткових асигнувань, коштів місцевого бюджету, рішенням ради навчального закладу за погодженням із органами місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування може встановлюватись менша наповнюваність класів, груп.

Безпосереднє керівництво навчальним закладом здійснює його директор.

Директор навчального закладу :

- здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників;

- організовує навчально-виховний процес;

- забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, якістю знань, умінь та навичок учнів;

- відповідає за реалізацію Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість і ефективність роботи педагогічного колективу;

- за погодженням із профспілковим комітетом затверджує правила внутрішнього розпорядку, посадові обов'язки працівників навчального закладу;

- затверджує режим роботи школи;

- створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи;

- забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки;

- розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами;

- підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів;

- дає дозвіл на участь діячів науки, культури, членів творчих спілок, працівників підприємств, установ, організацій у навчально-виховному процесі, керівництві учнівськими об'єднаннями за інтересами;

- забезпечує права учнів на захист їх від будь-яких форм фізичного або психічного насильства;

- вживає заходів до запобігання вживання учнями алкоголю, наркотиків;

- контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів;

- видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання;

- розглядає пропозиції, скарги, звинувачення учасників навчально-виховного процесу, районного відділу освіти з питань роботи школи і приймає відповідні рішення;

- щорічно своїм наказом створює інвентаризаційну комісію;

- розподіляє кошти всеобучу;

- визначає напрямки використання бюджетних і позабюджетних коштів школи, які надійшли від джерел передбачених статутом, затверджує акти списання матеріальних цінностей згідно з рішенням інвентаризаційної комісії;

- укладає договори з юридичними та фізичними особами з питань господарської діяльності школи: проведення ремонтних, будівельних робіт, здачу в оренду вивільнених приміщень; приміщень актового залу, шкільної їдальні; закріпленої за школою земельної ділянки;

- може укладати договори про оренду обладнання, транспортних засобів, тощо;

- щороку звітує про свою роботу на загальних зборах колективу;

- зупиняє дію рішення загальних зборів колективу у випадку їх протиріччя чинному законодавству чи Статуту школи;

- несе відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками учнів, педагогічними працівниками, загальними зборами та відділом освіти Тернопільської райдержадміністрації.

Директор навчального закладу є головою педагогічної ради – постійно діючого колегіального органу управління навчальним закладом.

Робота педагогічної ради проводиться відповідно до потреб навчального закладу. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але не може бути менше чотирьох засідань на рік.

Педагогічна рада розглядає питання:

- удосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- планування та режиму роботи навчального закладу;
- переведення учнів до наступних класів і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні і відрахування з гімназійних класів;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду;
- морального і матеріального заохочення учнів та працівників закладу;
- притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків.

Органом громадського самоврядування у навчальному закладі є загальні збори його колективу, які скликаються не менше одного разу на рік. Загальні збори:

- заслуховують звіт директора про його здійснення керівництва навчальним закладом, дають оцінку таємним та відкритим голосуванням;
- розглядають питання навчально-виховної, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності закладу;
- приймають рішення про стимулювання праці директора, а у випадку невиконання ним своїх обов'язків – порушують клопотання перед засновником про його невідповідність посаді.

У період між загальними зборами діє рада навчального закладу, діяльність якої регулюється статутом.

До складу ради навчального закладу обираються пропорційно представники від педагогічного колективу, учнів школи, батьків і громадськості.

Рада навчального закладу :

- організовує виконання рішень загальних зборів;
- затверджує режим роботи закладу;
- розглядає питання здобуття обов'язкової загальної середньої освіти молоді;
- питання ініціатив щодо вдосконалення системи навчання і виховання учнів;
- дослідно-експериментальної роботи педагогів;
- зміцнення матеріально-технічної бази;
- поповнення і використання бюджету закладу;
- розподілу фонду загального обов'язкового навчання;
- вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення учасників навчально-виховного процесу.

У навчальному закладі за рішенням загальних зборів або ради закладу можуть створюватися і діяти піклувальна рада, учнівський комітет, батьківський комітет, методичні об'єднання, комісії.

Члени піклувальної ради навчального закладу обираються на загальних зборах. Склад піклувальної ради формується з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян.

Піклувальна рада вживає заходів до:

- зміцнення матеріально-технічної і навчально-методичної бази;
- залучення додаткових джерел фінансування закладу;
- поліпшення умов для праці педагогічних працівників тощо.

Учніські збори навчального закладу (класу) – колективний орган учнівського самоврядування.

Основною структурною ланкою навчального закладу є клас – колектив учнів, що формується з метою виконання завдань закладу на основі їхніх вікових або психологічних особливостей, рівня розвитку.

Учнівські збори навчального закладу (класу):

- обирають органи учнівського самоврядування навчального закладу (класу);

- висувають своїх представників для участі в роботі органів громадського самоврядування;

- обговорюють питання організації навчання, діяльності і дозвілля учнівського колективу.

Батьківські збори навчального закладу (класу) є колективним органом батьківського самоврядування.

Батьківські збори школи (класу):

- обирають органи батьківського самоврядування;

- обирають своїх представників для участі в роботі громадського самоврядування навчального закладу;

- залучають батьків до участі в керівництві гуртками та іншими видами позакласної та позашкільної роботи;

- вносять на розгляд ради навчального закладу, педагогічної ради, директора та його заступників пропозиції щодо організації навчально-виховного процесу в класі та школі;

- запрошують педагога-вихователя, вчителів, представників державних органів управління, адміністрації закладу для обговорення стану і перспектив роботи класу і навчального закладу, а також роз'яснення з окремих питань, що турбують батьків.

В організації управлінської праці в досліджуваній установі велике значення має усталений тижневий режим.

Як правило, бесіди з учителями, класними керівниками, учнівським активом, класними колективами, адміністративні наради в присутності

директора, заступника, перевірка документації та інші види управлінської праці виконуються в певні дні тижня [94].

Організація управлінської праці в досліджуваній установі передбачає також чітко продуману систему отримання від усіх працівників оперативної інформації про виконання ними своїх навчальних та інших організаційно-методичних завдань.

Зазначимо, що з метою регламентації управлінської діяльності навчально-виховним комплексом „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” сформований і діє комплекс вимог, зокрема, до: управлінського персоналу, учнів, батьків (і батьківських комітетів).

Вимоги до управлінського персоналу (директора, завуча, вчителя, класного керівника) систематизовані у правилах внутрішнього трудового розпорядку (обов'язки вчителів, вимоги до документації вчителя і класного керівника, вимоги до навчально-педагогічного процесу, в основі яких лежать особливості і вимоги до проведення сучасного уроку);

Вимоги до учнів включають: правила внутрішнього розпорядку, правила поведінки в кабінетах, на перервах, на зборах, обов'язки чергових та ін.

Вимоги навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” до батьків, батьківських комітетів установи.

Отже, організація праці управлінських кадрів у досліджуваній освітній установі передбачає:

- забезпечення науково-методичної підготовки вчителя та її використання у навчально-виховному процесі;
- здійснення планування навчально-виховної роботи досліджуваної установи;
- забезпечення розподілу навчального та громадського навантаження між управлінськими кадрами, а також раціональне використання кадрових ресурсів;
- організацію збору, систематизації і опрацювання інформації;
- формування розкладу уроків з урахуванням фінансових (раціональне використання бюджетних ресурсів) і часових (часу вчителів) ресурсів;

- створення нормальних умов вчителю для підготовки до уроків, самоосвіти і саморозвитку;
- формування навчально-методичної бази установи та навчальних кабінетів.

Отже, існує багато характеристик досліджуваної установи: стосунки між директором і трудовим колективом, учнями і вчителями, між батьками і вчителями, внутрішньошкільна демократія і дотримання прав людини, стосунки всередині педагогічного колективу (між управлінськими кадрами). Усі вони залежать від організаційно-функціонального забезпечення раціональної організації управлінської праці в державній установі.

2.2. Діагностика системи методів організації управлінської праці в досліджуваній державній установі та її раціоналізації

Головним у змісті управлінської діяльності стає вироблення цілісної системи діяльності школи, яка б відповідала вимогам часу і створювала передумови для цілеспрямованого розвитку учнів. Особливість управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи на сучасному етапі визначається сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій. До традиційних функцій його управлінської діяльності належать прийняття рішення, організація їх втілення, коригування роботи, облік і контроль, які тепер залишаються основними. Завдяки новим функціям:

- оновлюється зміст навчання і виховання (впровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників, виховних систем);
- відбувається впровадження нових освітніх технологій (розвиваюче, модульне, диференційоване навчання, використання методів проектування і моделювання, життєтворчості особистості);
- удосконалюються форми й методи навчання і виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі тощо);

- трансформуються методи контролю знань і вмінь учнів (запроваджуються індикатори розвитку учнів, рейтингові системи оцінювання);
- модернізуються зміст, форми й методи управління закладами і установами освіти (підвищується значущість менеджерської функції управління інноваційним процесом, створюються багатоваріантні моделі управління);
- з'являються авторські моделі закладів освіти (ліцеї, гімназії, коледжі тощо) [94].

Учасниками навчально-виховного процесу згідно штатного розпису у досліджуваному навчальному закладі є: керівники; педагогічні працівники; психологи; бібліотекарі; інші спеціалісти закладу; учні; батьки або особи, які їх замінюють.

Модернізований зміст діяльності керівника навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” вимагає також оновлення форм управління. Пріоритетними у його роботі є дорадчо-адміністративні форми управління, які поділяють на:

- колегіальні (рішення ради школи, педагогічної ради, зборів трудового колективу, наради при директорові, методичної ради, профспілкових зборів, ради засновників);
- колективні (резолуції чи рішення, консультантів, учнівської, батьківської ради, зборів творчих учителів);
- індивідуальні (висновки, поради під час бесід, спостереження, анкетування, інтерв'ювання).

З формами і змістом управління навчально-виховним комплексом „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” та організацією управлінської праці в ньому пов'язані методи управління.

Методи управління — засоби управлінської діяльності керівника школи, до яких він вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників навчально-виховного процесу (вчителі, працівники школи, учні, батьки) [94].

Сукупність методів управління навчально-виховним комплексом „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” та організацією

управлінської праці в ньому складають:

по-перше, вербальні методи:

- індивідуальні (консультації, курсова підготовка, відвідування уроків, самоосвіта, анкетування, діагностування, вивчення педагогічного досвіду);

- групові (інструктаж, наради, збори, тренінги, клуб творчих вчителів «Гроно», група молодих вчителів «Перший крок», робота консультпункту);

- колективні (конференції, постійний семінар, методичні оперативні наради, наради у директора, семінари-практикуми, семінари-тренінги, педагогічні читання);

- нетрадиційні (академія пані Софії, круглі столи, творчий портрет учителя, педагогічний аукціон, авторський семінар досвідченого вчителя);

по-друге, дослідницькі методи, пов'язані з вивченням передового досвіду, атестуванням педагогічних кадрів, анкетуванням та інтерв'юванням, підготовкою, друкуванням матеріалів (газет, збірників, статей, методичних рекомендацій) про діяльність педагогічного й учнівського колективів досліджуваної установи.

Так, наприклад, типова процедура виявлення та апробації перспективного педагогічного досвіду здійснюється за окремими видами діяльності (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Типова процедура виявлення та апробації перспективного педагогічного досвіду

№ п/п	Вид діяльності	Знання і уміння, які необхідні для успішної діяльності
1	2	3
1	Постановка мети. Значення конкретної мети з питань перспективного досвіду	Знання директивних і нормативних документів системи післядипломної освіти і навчальної роботи з предметів
2	Збір і аналіз первинної інформації. Вивчення матеріалів про ППД	Знання сучасних вимог до ППД. Вміння визначити провідні ідеї і технологію досвіду.
2.1	Вивчення відомостей про підготовку кадрів щодо вивчення і пропаганди ППД	Знання наукових основ ППД, положення про методичну роботу, Вміння визначити рівень підготовки працівників з питань ППД.
2.2	Аналіз рівня підготовки вчителя до узагальнення власного досвіду	Знання методики вивчення і пропаганди ППД. Вміння визначити усвідомлення вчителем ролі ППД в розвитку його творчого потенціалу.

3	Планування діяльності Складання плану вивчення, узагальнення і пропаганди ППД	Вміння прогнозувати наслідки застосування інноваційних технологій
4	Організація діяльності. Доведення до відома педагогів мети і єдиних вимог до ППД	Знання завдань, поставлених перед освітою про інноваційні технології
4.1	Організація творчих груп з питань ППД	Вміння сформулювати творчий колектив щодо реалізації прийнятих рішень
4.2	Встановлення творчої співпраці з ученими	Вміння обґрунтувати необхідність тісного співробітництва з відомим вченими України, зарубіжжя
4.3	Виявлення, розвиток ППД	Знання психології дорослих. Вміння підготуватися до вивчення досвіду (аналіз літературних джерел, консультування з ученими, колегами тощо)
4.4	Пропаганда і впровадження в практику ППД	Знання здібностей, форм роботи з ініціативними вчителями. Вміння сприяти розвитку творчого потенціалу педагога.
4.5	Підготовка друкованої продукції про досвід	Вміння визначати провідні ідеї в технології досвіду.
4.6	Організація авторської школи, експериментального майданчика на базі досвіду	Вміння мобілізувати колектив вчителів та творче застосування ідей досвіду та стимулювання їх за активну роботу
4.7	Організація навчання в авторській школі послідовників конкретного досвіду	Знання методики, застосування ідей досвіду на практиці. Вміння аргументувати доцільність використання нових технологій.
4.8	Організація випереджальних навчальних семінарів з актуальних тем відповідного предмета	Знання сучасних наукових досягнень. Вміння визначити роль конкретної дисципліни в перспективі розвитку господарства країни і висвітлити це в змісті методичної роботи з педагогами
5	Контроль, аналіз. Аналіз роботи з питань ППД. Її роль у самовдосконаленні кадрів	Знання системи післядипломної освіти. Вміння визначити рівень кваліфікації педагогів.
6	Стимулювання діяльності. Організація морального і матеріального стимулювання кадрів	Вміння своєчасно виявити творчі підходи в реалізації нових технологій
7	Прогнозування діяльності. Обґрунтування ефективності ППД в розвитку творчого потенціалу кадрів	Знання сучасних досягнень наук. Вміння передбачити перспективу результатів творчої діяльності в професійному самовдосконаленні

Примітка. Сформовано за даними навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея”

Схема впровадження досвіду в практику роботи вчителів досліджуваної освітньої установи подана в табл. 2.2.

Схема впровадження досвіду в практику роботи вчителів навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім.

С.Балея”

№ п/п	Що необхідно зробити	Термін	Контроль
1	2	3	4
I. Організаційно-підготовча робота			
1	Опрацювати літературу з цього питання розвитку зв'язного мовлення	Вересень-жовтень	
2	Проконсультуватись з цього питання в обласному інституті удосконалення вчителів, НМЦ	Жовтень	
3.	Домовитись з учителькою Н. про виконання нею таких завдань: - вести щоденник спостережень; - описати свій досвід з питання ”Підготовча робота до написання творів з елементами міркувань”; - оформити альбом кращих дитячих творів, зібрати зразки творчих робіт, окремі поурочні плани з читання, мови, де було б відбито роботу над розвитком зв'язного мовлення дітей; - підготувати зразки наочних посібників, роздаткового матеріалу з розвитку мови. Залучити МО вчителів початкових класів до вивчення досвіду роботи вчительки Н.	Протягом року До 15.01 До 30.06 До 01.10	
4	Доручити вчителям: - вивчити досвід роботи вчительки Н. щодо навчання дітей писати твір за картиною; - вивчити систему словникової роботи на уроках читання; - описати фрагменти уроків мови, де застосовуються ТЗН для розвитку зв'язного мовлення	Вч. 1 кл Вч. 2 кл Вч. 2 кл.	
II. Вивчення досвіду			
1.	Вивчити систему роботи вчительки Н. з викладання мови. Встановити, які форми, методи роботи властиві для її досвіду, що забезпечують високу ефективність навчання учнів. Для цього: - відвідати 7 уроків читання з теми “Осінь”; - відвідати 10 уроків з граматики; - вивчити якість знань учнів, перевірити техніку читання, провести диктант; - провести творчу роботу з теми “Наш парк ранньої осені”; - відвідати урок роботи над помилками, допущеними в роботах; - вивчити систему планування навчального процесу: поурочні плани, система творчих робіт, добір дидактичного матеріалу, технічних засобів навчання для розвитку мови дітей; - допомогти вчительці Н. в подальшому вдосконаленні її роботи щодо розвитку мови дітей.	Січень-лютий	

2.	<p>Поглибити свої висновки про зміст досвіду вчительки Н., встановити, що нового вона запровадила після опрацювання рекомендованої літератури, що нового виникло в її роботі з урахуванням зауважень і порад, даних у жовтні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відвідати 4 уроки за темою “Зима”, простежити систему творчих робіт; - відвідати уроки розвитку зв’язного мовлення; - відвідати 4 уроки граматики, на яких простежити систему лексичної роботи при вивченні граматичного матеріалу; - провести роботу творчого характеру; - провести к.р. з мови (з граматичним завданням), зробити аналіз орфографічних і граматичних помилок, встановити рівень грамотності учнів відповідно до вимог програми; - ознайомитись з роботою гуртка художнього слова, яким керує вчителька Н.; - проаналізувати поурочні плани і щоденник спостережень вчительки Н., уточнити систему творчих робіт 	Січень	
		Лютий	
3	<p>Завершити вивчення роботи вчительки Н., звернувши увагу на ділянки роботи, які слабо вивчені у попередні періоди, встановити, які практичні навички і вміння сформувались у дітей протягом року, їх відповідність вимогам програми.</p> <p>З метою контролю і аналізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відвідати 4 уроки читання; - відвідати 4 уроки граматики і правопису, простежити роботу вчителя щодо формування навичок мови при повторення пройденого матеріалу; - вивчити рівень навчальних досягнень учнів: <p>= провести контрольний диктант з граматичним завданням; = перевірити техніку читання (вибірково);</p> <ul style="list-style-type: none"> - провести усне опитування, вивчити рівень творчого уявлення учнів; - проаналізувати поурочні плани і щоденник спостережень вчительки Н., уточнити систему письмових робіт за II півріччя; - вивчити результативність самостійної роботи вчительки Н. 	Травень	
	III. Узагальнення та оформлення матеріалів вивченого досвіду		
1	Описати результати передового досвіду вчительки .		
2.	Результати вивчення обговорити на засіданні МО 1-3 кл.		
	IV. Впровадження в практику вивченого досвіду		
1	Опис досвіду та ілюстративного матеріалу включити в експозицію виставки ПД.		
2.	Створити ШППД вчительки Н. з питань розвитку зв’язного мовлення учнів 1-3 класів		

Примітка. Сформовано за даними навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея”

по-третє, ілюстративно-показникові методи, здійснювані через моделювання структури організації навчально-виховного процесу, побудову графіків, таблиць, матриць з вивчення рівня знань і вихованості учнів, професійної підготовленості вчителів до творчої праці;

по-четверте, техніко-технологічні методи: застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютера, телебачення, радіо, селектора тощо) (рис. 2.2.).

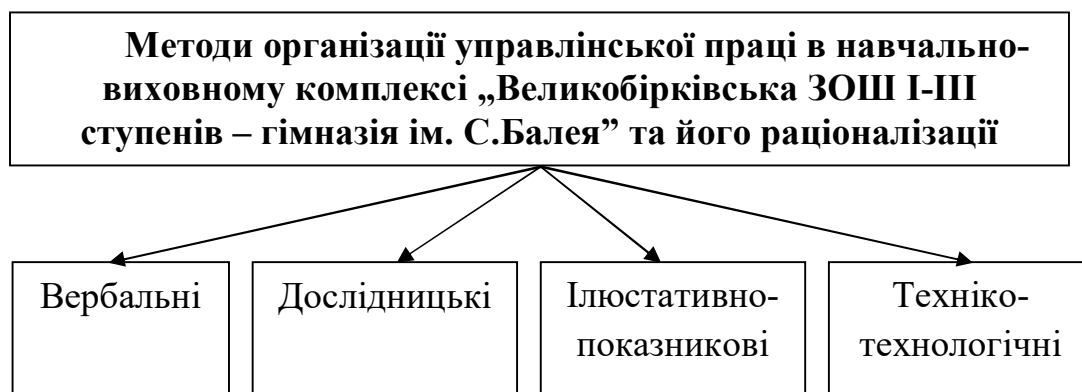


Рис. 2.2. Методи організації управлінської праці в навчально-виховному комплексі „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея” та його раціоналізації

Сформовано за даними навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея”

Наприклад, практика застосування в управлінській діяльності навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея” техніко-технологічних методів, зокрема, комп'ютерів з відповідними програмами дає змогу директорові:

- створити інформаційно-пошукову систему «Психолого-педагогічна література фахівця» з анотацією видань;
- упорядкувати добірку методичних рекомендацій для вчителів за матеріалами роботи атестаційної комісії установи;
- сформувати каталог нормативної, технологічної і правової документації про установу;
- створити пакети навчальних програм, контрольних робіт з кожного предмета;
- розробити модульний розклад уроків та виховних заходів, що проводяться навчально-виховним комплексом „Великобірківська ЗОШ І-ІІІ ступенів – гімназія ім. С.Балея”;
- створити індивідуальні навчальні плани для учнів з урахуванням обов'язкових і вибіркового дисциплін;
- підготувати звітну документацію з питань управління, накази по

досліджуваній установі;

- сформувати бази даних про учнів, учителів, працівників школи, батьків тощо;

- автоматизувати розрахунки позарплаті працівникам навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” та організацію управлінської праці, в цілому.

Основним у організації праці управлінського персоналу є використання правових методів, які вимагають дотримання правових норм.

Правові норми охоплюють усе коло управлінських рішень керівника навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” та організації управлінської праці в ньому.

У кожному окремому випадку перш, ніж прийняти відповідне рішення, слід глибоко проаналізувати ситуацію, що склалася. Дуже часто, нехтуючи цією вимогою, керівники шкіл, будучи неграмотними в юридичному відношенні, допускають серйозні помилки при оформленні наказів, розпоряджень або інших правових документів. Як результат цього, виникають небажані, екстремальні умови, що часто призводить до дестабілізації обстановки, порушення нормального психологічного клімату і відповідної атмосфери в колективі.

Таким чином, особливо зростає значення правової культури керівника навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея”, його вміння формувати взаємовідносини з підлеглими.

Загальні вимоги до культури управлінської праці керівників шкіл, тобто до професійної культури директора, його помічників та й усіх вчителів, бо кожен з них певною мірою є керівником відносно учнів свого класу, їх батьків і таке інше [50].

Окремим аспектом управлінської діяльності, зокрема, керівника навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея”, що безпосередньо зумовлений специфікою його праці, є культура.

В управлінській діяльності досліджуваної установи виокремимо:

- культуру адміністративного апарату;
- культуру самого процесу управління;
- культуру умов праці персоналу управління і культуру документації.

Культура адміністративного апарату навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” охоплює вимоги, які характеризують загальну культуру керівника цієї установи, наявність у керівництва (директора, його заступників) ділових якостей, необхідних для ефективного виконання ними службових обов'язків. До таких якостей належать: висока професійна підготовка і педагогічна майстерність. Складовими управлінської культури процесу управління є:

- чіткий режим роботи адміністрації установи;
- культура прийому відвідувачів;
- культура проведення нарад і засідань;
- культура розгляду листів і усних заяв батьків;
- культура розмов по телефону.

Культура документації пов'язана з правильним оформленням вхідної і вихідної документації, її кругообігом всередині організації. Також ця культура охоплює форми і методи обліку, систематизації, опрацювання, зберігання і використання внутрішньої організації в досліджуваній установі.

Висока культура роботи з документами є фактором забезпечення виконавської дисципліни управлінських кадрів навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея”, що є вкрай важливим для економії робочого часу персоналу.

Практика роботи керівника досліджуваної установи свідчить про те, що, в основному, документи є систематизовані і легкодоступні, частина з них (нормативні документи) містяться у комп'ютерній базі даних, що дозволяє швидко опрацювати необхідні дані. Разом з тим, частина управлінської роботи директора делегована його заступникам. Тому, трапляються ситуації, коли за відсутності свого заступника, керівник установи не володіє необхідною

інформацією і, відповідно, не може самостійно розв'язати певну проблему. Такі факти є недопустимими і їх слід ліквідувати у практиці роботи управлінських кадрів, а надто керівників.

Культура умов праці навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” пов'язана із створенням і забезпеченням умов для нормальної роботи не тільки управлінських кадрів, а й всього трудового колективу досліджуваної установи. Так, учительська кімната, класи та інші приміщення установи розташовані зручно, обладнані і оформлені належним чином. Це забезпечує ефективне здійснення педагогічного процесу, створює передумови для висококваліфікованої роботи кадрів управління.

При цьому необхідно враховувати сучасні вимоги до інтер'єру службових і класних приміщень, уникати всього зайвого, пам'ятаючи, що простота і діловитість в оформленні кожного кабінету повинна узгоджуватися з комфортабельністю, оснащенням необхідною літературою, оргтехнікою й іншим обладнанням, що допомагає оптимізувати роботу керівників школи, педагогів та учнів [85].

Робота директора школи сьогодні потребує нового мислення, що зв'язане з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів. З позицій внутрішньошкільного менеджменту важливими є переорієнтація акценту управління з освітніх процесів на розвиток людського потенціалу, що здійснює ці процеси. Важливим є створення своєрідної “кадрової політики” у школі. Першорядне значення має формування внутрішкільної культури: бачення своєї місії, усвідомлення цілей, створення своєї системи цінностей, що має соціальне значення, забезпечення високої вмотивованості управлінських дій тощо. Для цього, перш за все, треба надати кожному керівнику загальноосвітнього навчального закладу відповідної управлінської освіти [51].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

Основною тенденцією розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні є розробка різноманітних концепцій управління, що повинні базуватися на різних методологічних підвалинах [37].

Одним із завдань освітньої політики держави є формування якісно нової системи освіти. Закономірною і обов'язковою умовою успішної реалізації цього завдання є забезпечення випереджального розвитку загальної середньої освіти, головною ознакою якої стає інноваційність.

Інноваційність в освітній сфері є принципово важливою відповіддю на виклики сучасності, передбачає гнучкість системи освіти, її відкритість до нового (як у технологічному, так і в світоглядному аспектах), конкурентоспроможність [54].

Інноваційна освітня політика в Україні формується на загальнодержавному рівні. Її реалізація забезпечується нормативною базою й інноваційними процесами, пов'язаними зі створенням нової теорії і практики освіти, підтримкою наукових досліджень в галузі педагогічної інноватики як науки про створення педагогічних нововведень (інновацій), їх впровадження, а також освоєння педагогічною спільнотою.

Освітні (педагогічні) інновації характеризуються новизною, спрямованою на якісне покращання освітнього процесу і відображаються в удосконалених або нових освітніх системах (дидактичній, виховній, управлінській), складових освітнього процесу (меті, змісті, структурі, формах, методах, засобах, результатах), освітніх технологіях (дидактичних, виховних, управлінських), наукових та науково-методичних розробках, інформаційно-комунікаційній техніці для закладів і установ освіти, а також нормативно-правових документах, що регламентують діяльність навчальних закладів і установ освіти та їх відносини з іншими інституціями.

Під інноваційним розвитком досліджуваної державної освітньої установи будемо розуміти цілеспрямований і незворотний процес, що забезпечує якісні зміни, перехід установи до нового якісного стану.

Інноваційний розвиток будь-якої організації здійснюється переважно за допомогою цілеспрямованого внесення в його діяльність якісно нових елементів, їх взаємозв'язків і характеристик. Передумовою, умовою і змістом цих змін виступають інновації та нововведення, що забезпечують оптимальний і сталий розвиток організацій.

Здійснення інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи передбачає зміни світоглядних позицій:

- перехід від розуміння загальної середньої освіти як сфери споживання, трансляції і здобування знань – до сфери творення, а саме: особистісного розвитку учнів, освоєння і компетентного використання випускниками здобутої середньої освіти для розв'язання життєвих завдань;

- зміну домінуючого ставлення до загальної середньої освіти як до витратної галузі – на ставлення до освіти як одного із стратегічних ресурсів економічного і соціального розвитку України (рис. 3.1.).

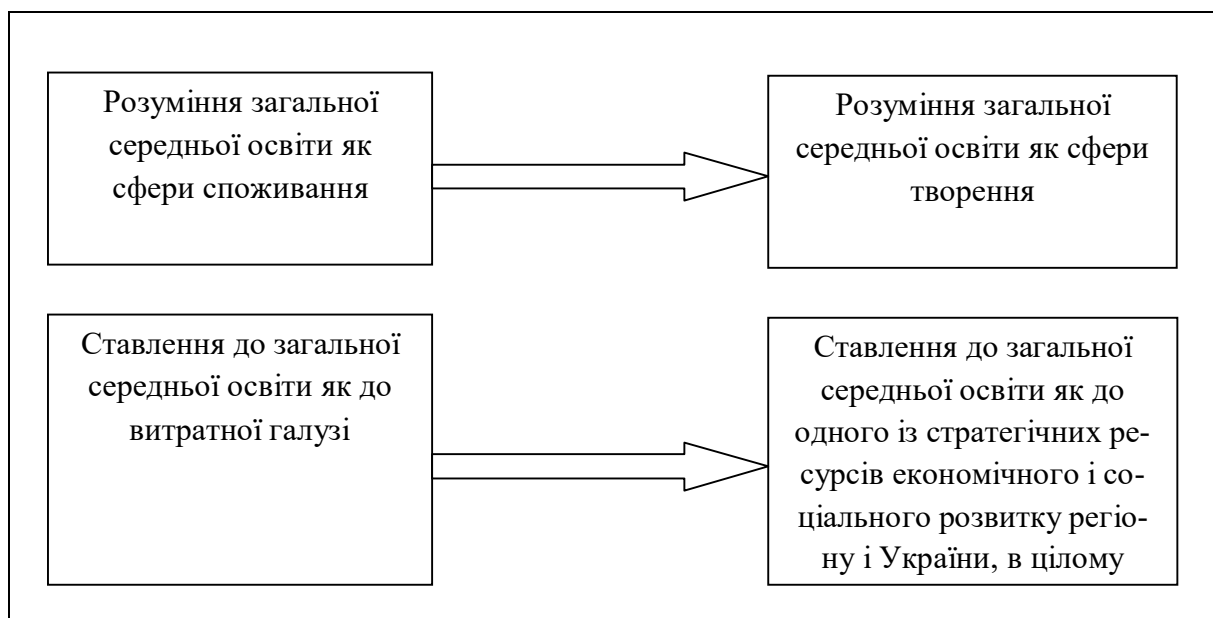


Рис. 3.1. Зміна світоглядних позицій в рамках здійснення досліджуваною установою інноваційної діяльності

Отже, удосконалення концептуальних засад раціоналізації організації управлінської праці в досліджуваній державній освітній установі пропонуємо здійснити шляхом формування концепції інноватизації діяльності цієї установи.

Концепція інноватизації діяльності досліджуваної установи систематизує і конкретизує організаційно-педагогічні засади інноваційної діяльності цієї установи, закладені в сучасному законодавстві України, нормативних і програмних документах органів державної влади, і, разом з іншими стратегічними документами у галузі освіти, стане основою для інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи.

Концепція розроблена з урахуванням, з одного боку, необхідності державної підтримки процесів модернізації сучасного загальноосвітнього навчального закладу з метою підвищення доступності й якості освітніх послуг і, з іншого – активізації діяльності самої досліджуваної установи щодо організації і здійснення інноваційного розвитку.

Метою Концепції інноватизації діяльності досліджуваної установи є визначення основних напрямів і чинників переходу цієї установи з режиму функціонування в режим керованих інноваційних змін, а саме: змін педагогічної системи, її компонентів (освітнього, дидактичного, виховного, управлінського, матеріально-технічного тощо) та їх структурних елементів, які призводять до якісно нового рівня загальної середньої освіти, суттєво поліпшують результати діяльності установи та організації праці її управлінського персоналу.

Концепція інноватизації діяльності досліджуваної установи повинна складатися з аналітичної та стратегічної частин. У першій, аналітичній, частині нами буде сформульовано освітні і соціально-педагогічні проблеми досліджуваної освітньої установи. Друга, стратегічна, частина окреслює ключові перспективні цілі, основні стратегічні пріоритети, визначає напрями і можливі варіанти розв'язання проблем, визначає і обґрунтовує ключові механізми практичного впровадження Концепції у діяльність досліджуваної установи.

Особливість Концепції полягає в аналізі освітніх проблем, визначенні

напрямів і шляхів розв'язання цих проблем як через нормативно-організаційні механізми і функціональні методи управління інноваційними процесами в досліджуваній установі, так і на основі визначення організаційно-педагогічних умов, що забезпечать оптимальність інноваційного розвитку цієї установи, а також надання рекомендацій щодо створення цих умов.

Реалізація Концепції інноватизації діяльності досліджуваної установи сприятиме створенню програм інноваційного розвитку на рівні цієї установи, забезпеченню скоординованої діяльності місцевої влади, громади, підприємців, освітян і науковців, учнів та їхніх батьків – усіх зацікавлених учасників процесу інноваційного розвитку установи.

Результатом реалізації Концепції інноватизації діяльності досліджуваної установи має стати підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу педагогів і конкурентоспроможності випускників, досягнення сталого інноваційного розвитку цієї установи.

Сучасна практика свідчать, що інноваційний розвиток загальноосвітніх навчальних закладів в Україні відбувається переважно за такими напрямками:

- становлення цих закладів як багатоваріантної, різнорівневої, особистісно орієнтованої відкритої освітньої системи;
- створення соціальних і організаційно-педагогічних умов для реалізації у повному обсязі права дітей на освіту, зокрема, шляхом вибору закладу та освітніх програм; забезпечення якості загальної середньої освіти відповідно до Державних стандартів; гарантування безпечних умов навчання і виховання; формування сучасної матеріально-технічної бази закладу; підтримка талановитих і обдарованих учнів; надання додаткових освітніх послуг; педагогічна, соціально-педагогічна і соціально-психологічна підтримка в процесі навчання і виховання;
- збереження і зміцнення здоров'я учнів, створення спеціальних умов для здобуття якісної освіти дітьми з особливими потребами;
- розроблення і реалізація інформаційних і мультимедійних освітніх технологій, новітніх методів навчання;
- ефективне використання педагогічних кадрів в умовах несприятливої

демографічної ситуації, їхній соціальний захист;

- адаптація випускників закладів до сучасного ринку праці;
- удосконалення загальноосвітнього навчального закладу як соціального інституту, в якому учні набувають соціальної, громадянської та інших життєвих компетенцій.

До проблем інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, дослідження і розв'язання яких у зовнішньому і внутрішньому вимірах дає змогу виокремити пріоритетні напрями інноваційного розвитку досліджуваної установи, належать наступні. Так, щодо зовнішнього виміру це:

- відсутність єдиної національної програми інноваційного розвитку загальної середньої освіти, яка передбачала б обов'язкову наявність програм розвитку загальної середньої освіти в регіонах країни, окремих містах та в закладах; відсутність єдиного координуючого центру конкурсного відбору і фінансування програм і проектів інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів на різних рівнях (міському, районному, обласному та всеукраїнському);

- нерозробленість нормативної бази для забезпечення механізмів єдиної інформаційної мережі: заклад – орган управління освітою державної адміністрації міста (села), району, області – Міністерство освіти і науки України, а також відсутність єдиної інформаційної мережі в системі управління окремим навчальним закладом; несформованість мережі аналітико-інформаційних освітніх центрів прогнозування, моніторингу і маркетингу освітніх послуг закладів; відсутність багаторівневих державно-суспільних форм управління освітою (Координаційна рада з модернізації освіти, Державна експертна рада та інші суспільні ради на рівні Міністерство освіти і науки України, експертні ради, ради розвитку на рівні органів управління освітою державних адміністрацій областей, районів, окремих закладів); відсутність єдиної системи оцінювання ефективності управлінської діяльності й моніторингу розвитку різних напрямів інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів; незалежного оцінювання якості освітніх послуг в окремому закладі; недостатнє фінансування інноваційного розвитку цих

закладів;

- відсутність механізмів визначення, підтримки і поширення кращих зразків інноваційної освітньої діяльності;
- низькі темпи впровадження пріоритетних інноваційних, наукових і науково-методичних розробок в освітню діяльність закладу;
- недостатній рівень професійної управлінської підготовки керівників;
- старіння і дефіцит кваліфікованих педагогічних кадрів;
- низький рівень заробітної плати педагогічних працівників;
- невідповідність матеріально-технічного забезпечення переважної більшості навчальних закладів сучасним вимогам;
- соціальне розшарування, зниження життєвого рівня значної частини населення, що призводить до нехтування батьками своїми обов'язками та ускладнює або порушує зв'язок освітнього закладу з сім'єю;
- негативний вплив засобів масової інформації на свідомість і поведінку дітей [54].

Основні проблеми внутрішнього виміру інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу охоплюють:

- неспроможність частини цих закладів повною мірою задовольняти потреби суспільства щодо якісної підготовки учнів у галузі інформаційно-комунікаційних технологій, соціально-економічній та соціально-психологічній сферах;
- відсутність в педагогічному процесі частини закладів дієвого впливу на збереження і зміцнення здоров'я учнів, нехтування багатьма можливостями забезпечити усвідомлений вибір учнями здорового способу життя;
- недостатня увага до формування конструктивної соціальної активності учнів, психолого-педагогічної підтримки учнів з низьким рівнем навчальних досягнень, профілактики дитячої і підліткової злочинності, розвитку виховного потенціалу сім'ї;
- пасивність громадської складової управлінських структур закладів, у тому числі, опікунських рад, рад батьківської і учнівської громадськості.

Аналіз інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів в

Україні дав змогу визначити перспективи і пріоритети розвитку інноваційних процесів у досліджуваній освітній установі:

- спрямованість на особистісно орієнтоване навчання та виховання актуалізує ідеї гуманістичної парадигми освіти, головною метою якої є створення умов для цілеспрямованого систематичного розвитку дитини як суб'єкта діяльності, як особистості та індивідуальності;

- технологізацію інноваційних процесів у загальній середній освіті, за якої утверджується пріоритет технологій особистісно-орієнтованого виховання і навчання, новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;

- подальшу диференціацію та індивідуалізацію у процесах навчання та виховання (зокрема, шляхом упровадження відповідних інформаційно-комунікаційних технологій), які повинні сприяти розвитку творчих можливостей, задоволенню інтересів та нахилів кожного учня, орієнтації на спеціалізовану поглиблену підготовку, створенню умов для одержання додаткових знань, умінь, навичок;

- орієнтацію на збереження і зміцнення здоров'я підростаючого покоління.

Ці пріоритетні напрями інноваційних процесів у досліджуваній освітній установі покликані забезпечити її випереджувальний розвиток, раціоналізувати управлінську працю в ній.

Метою інноваційного розвитку досліджуваної установи є забезпечення раціоналізації управлінської праці, розвиток якісних змін її освітньої діяльності, які забезпечуватимуть зростання якості загальної середньої освіти, сприятимуть формуванню особистості учня, здатного до подальшої успішної життєвої самореалізації.

Реалізації мети передбачає реалізацію таких основних завдань:

- 1) актуалізацію інноваційної діяльності педагогічних працівників досліджуваної освітньої установи;

- 2) визначення об'єктів, механізмів, організаційно-педагогічних умов інноваційного розвитку цієї установи;

- 3) розроблення науково-методичного забезпечення та механізмів інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи;

4) реалізацію визначених механізмів і створення умов для ефективного і стійкого інноваційного розвитку установи.

Суб'єктами інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи є: вчителі-новатори; представники органів управління освітою різних рівнів; методичні служби різних рівнів; викладачі педагогічних навчальних закладів та обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти; представники недержавних організацій.

До об'єктів педагогічних інновацій віднесемо: педагогічну систему досліджуваної освітньої установи; освітній процес установи; систему управління установою; освітнє середовище та освітній простір установи; освітню (педагогічну) технологію; принципи, методи і засоби навчання і виховання в установі; види та організаційні форми навчання, форми організації виховної роботи тощо.

Для досягнення цілей і вирішення завдань інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи повинні бути використані такі механізми: педагогічне прогнозування інноваційного розвитку установи; педагогічне проектування інноваційного розвитку цієї установи; програмування (створення програми) інноваційного розвитку установи.

Механізм педагогічного прогнозування інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи ґрунтується на принципі випереджального розвитку загальної середньої освіти. Він полягає в прогнозуванні довгострокових освітніх потреб і запитів учнів, їхніх батьків і громади, засновників закладу, роботодавців, держави щодо переліку, змісту і якості освітніх послуг, які має надавати установа. Це дозволить взяти інтереси учасників освітнього процесу за основу інноваційних перетворень. Механізм формуватиме інформаційні потоки, які за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дадуть змогу визначити сучасні суспільні запити на освіту в межах громади.

Механізм педагогічного проектування інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи є провідним у переведенні установи із режиму функціонування у режим інноваційного розвитку, оскільки передбачає

вивчення соціально-педагогічних закономірностей, використання комплексу дослідницьких процедур, створення соціально-педагогічних умов для отримання передбаченого інноваційного продукту.

Проектування інноваційного розвитку досліджуваною установою може стосуватись для:

- забезпечення оптимальних умов соціалізації учасників освітнього процесу установи;
- реалізації компетентнісного підходу до навчання і виховання учнів;
- нових форм організації навчальної і позанавчальної діяльності, підтримання і зміцнення здоров'я, забезпечення духовно-етичного, психофізичного, розумового (творчого, інтелектуального) і емоційного розвитку учасників освітнього процесу;
- організації роботи досліджуваної освітньої установи у цілому та окремими її підсистемами і напрямками роботи (науково-експериментальною, методичною, навчальною, виховною, соціальним партнерством та ін.).

Механізм програмування (створення програми) інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи визначає програму дій членів педагогічного колективу щодо досягнення цілей інноваційного розвитку установи. Програма розвитку установи має мати такі ознаки: стратегічний характер; інноваційна спрямованість; прогностичність; програмно-цільовий підхід до управління.

Реалізація будь-якої програми передбачає здійснення досліджуваною освітньою установою:

- проектування і планування цілісного освітнього середовища установи з урахуванням його навчального плану, перспективних планів роботи та ін.;
- інформаційної підтримки реалізації програми, враховуючи інформування членів педагогічного колективу, учнів, батьків, партнерів про основні елементи програми; шляхи й перспективи її реалізації в установі;
- створення для педагогів матеріальних і моральних стимулів здійснення інноваційної діяльності у межах програми; атмосфери зацікавленості в результатах, розуміння перспектив і цінності власного професійного розвитку для успішної реалізації програми;

- створення для учнів сукупності особистісно і соціально значущих перспектив власного розвитку, соціалізації, успішності.

Інструментами реалізації програми можуть стати експериментальні міні-проекти.

Ефективність інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи має забезпечуватися комплексом умов, створенню яких сприятиме вироблення єдиної державної політики, спрямованої на підвищення якості загальної середньої освіти.

Серед науково-методичних умов інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи провідними основними мають стати такі:

- запровадження моделей загальної середньої освіти, орієнтованих на потреби всіх категорій громадян у вибудовуванні власних освітніх траєкторій;
- забезпечення розвитку особистісного потенціалу учня та підтримки його здоров'я в ході здійснення неперервного освітнього процесу;
- забезпечення відповідальної автономії і підзвітності установи;
- систематичний аналіз, моніторинг освітньої системи установи.

Впровадження Концепції інноваційного розвитку дасть змогу забезпечити створення організаційно-педагогічних умов інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи.

Організаційними умовами інноваційного розвитку досліджуваної установи повинні бути:

- розроблення концепції, програми та планів її інноваційного розвитку;
- розроблення та застосування моделі інноваційного розвитку;
- внесення змін у структуру установи відповідно до цілей її інноваційного розвитку;
- створення системи інформаційно-методичного та ресурсного забезпечення впровадження освітніх інновацій в роботі досліджуваної освітньої установи.

Педагогічними умовами, які забезпечуватимуть інноваційний розвиток досліджуваної освітньої установи, є:

- індивідуально-творчий підхід до здійснення інноваційного розвитку

установи;

- розроблення та забезпечення навчально-методичного супроводу інноваційного її розвитку;
- діагностика інноваційного потенціалу досліджуваної освітньої установи та рівня професійної компетентності вчителів;
- розроблення індивідуальних планів і програм експериментальної роботи вчителів відповідно до концепції та програми інноваційного розвитку установи;
- трансформація методичної діяльності вчителів у науково-методичну та дослідно-експериментальну.

Серед визначеного комплексу умов інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи важливими також мають стати фінансово-економічні. Зокрема, важливим є створення системи економічної мотивації педагогів до професійного зростання, реалізації у професійній практиці принципів і завдань інноваційного розвитку загальної середньої освіти.

Інноваційні педагогічні проекти досліджуваної освітньої установи можуть фінансуватися не лише з бюджетних коштів, а й із залученням інших законних джерел і механізмів фінансування.

Першочерговим завданням кадрового забезпечення інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи має стати підвищення соціального статусу вчителів і науковців, досягнення реальної рівності їхніх прав і можливостей з представниками професій, які мають високий рівень фінансового забезпечення.

Інформаційні ресурси слід розвивати в двох напрямках: змістовому і структурному.

У змістовому плані інформаційні ресурси повинні забезпечити:

- доступність здобуття і обміну освітньої інформації, у тому числі засобами дистанційного та індивідуального навчання;
- комплексну інформаційно-методичну підтримку освітнього процесу, науково-методичних досліджень та інноваційної діяльності досліджуваної освітньої установи;
- відкритий доступ до науково-методичних матеріалів.

У структурному плані інформатизація досліджуваної освітньої установи

повинна розвиватися на трьох рівнях: розвиток інформаційного простору установи; створення мережевої інфраструктури установи та інших освітніх і наукових установ в межах регіону; освоєння міжнародного інформаційно-освітнього простору.

Для розвитку досліджуваної освітньої установи дуже важливим є забезпечення повноти та системності нормативно-правової бази, яка регулює діяльність у сфері загальної середньої освіти. З метою вдосконалення нормативно-правового регулювання освітньої діяльності установи, забезпечення її модернізації мають бути підготовлені проекти нормативно-правових актів, зокрема, на рівні установи:

- порядок формування в установі інноваційного освітнього простору;
- модель, концепцію й програму, плани інноваційного розвитку установи;
- порядок моніторингу результатів виконання програми інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи (у формі щорічного звіту).

Відповідно до сучасних підходів система оцінювання ефективності інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи має спиратися на якісні критерії і показники, основні з яких орієнтуються на довгострокові ефекти.

Якісні довгострокові ефекти інноваційного розвитку установи можна поділити на дві групи.

Перша – це довготривалі ефекти, до яких віднесемо: досягнення мети і вирішення поставлених завдань інноваційного розвитку установи; впровадження інноваційних освітніх технологій; стійке позитивне ставлення учасників освітнього процесу до інноваційного розвитку установи, впровадження освітніх інновацій, інноваційної освітньої діяльності; постійний інтерес педагогічних працівників до підвищення кваліфікації, залучення їх до участі у навчальних тренінгах, інноваційних семінарах, творчих дослідженнях, у тому числі і на основі внесення особистого внеску учасника на добровільній основі.

До другої групи віднесемо ефекти, пов'язані з підтримкою інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи з боку суспільства. Серед них:

розроблення спільних інноваційних програм, проектів соціального партнерства установи; активне лобювання громадськістю і партнерами інтересів інноваційної діяльності установи в різних організаціях.

Для оцінювання ефективності інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи можуть використовуватися:

- аналіз стану, динаміки й тенденцій наукової, науково-педагогічної та інноваційної діяльності системи загальної середньої освіти на основі використання даних державної статистичної звітності, відомчої звітності, спеціальних досліджень;

- методи оцінювання науково-педагогічного, методичного й інноваційного потенціалів установи, рівня досягнутих нею результатів освітньої інноваційної діяльності;

- узагальнені аналітичні матеріали за результатами інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи.

Отже, реалізація Концепції інноваційного розвитку сприятиме створенню програми інноваційного розвитку загальної середньої освіти на рівні цієї установи, забезпеченню скоординованої діяльності усіх зацікавлених учасників процесу інноваційного розвитку цієї установи.

ВИСНОВКИ

Зміст управлінської діяльності апарату управління як суб'єкта управління (менеджменту) організацією слід розуміти як узгодження цілей і відповідний цілеспрямований вплив на роботу організації та її підсистем як об'єкта управління.

Значення для організації управління нею та організації управлінської праці в ній полягає в тому, щоб сприяти чіткому усвідомленню всіма працівниками мети організації і забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів в напрямку досягнення місії і цілей цієї організації.

Перевагами організації управлінської праці в організаціях є:

- підвищення ефективності виробництва послуг, продуктивності праці;
- уникнення фінансових потрясінь в умовах ринку;
- вона знижує рівень соціальної напруженості в організації і суспільстві.

Організація управлінської праці є наслідком (результатом) впорядкованої діяльності організації і обов'язковою складовою управління нею. Рівень ефективності управлінської праці залежить від здатності системи управління ефективно адаптуватися до обставин, що змінилися, з найменшими втратами оціночних показників.

Раціоналізація управлінської праці в організації вимагає створення умов, при яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами праці. Вона направлена на використання в процесі праці досягнень науки і техніки менеджменту, а також передового управлінського досвіду.

Раціональна організація управлінської праці залежить від:

- організації та здійснення процесів управління персоналом;
- застосування техніки управління;
- використання якостей управлінського персоналу, їхньої відповідності завданням організації, характеру і масштабам діяльності;
- динамізму раціоналізації системи управління організацією, а також умов праці персоналу.

Структурні компоненти системи освіти представлені двома підсистемами: керуючою (адміністрація, педагогічний колектив); керованою (учнівський колектив).

Провідна роль відводиться керуючій підсистемі, структура якої в досліджуваній освітній установі має чотири рівні управління:

- перший рівень, що визначає стратегічні напрями розвитку школи (директор школи, призначений державним органом чи обраний колективом; керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань);

- другий рівень (заступники директора школи; соціальний педагог; шкільний психолог; відповідальний за організацію суспільно корисної праці; старші вожаті; помічник директора школи з господарської частини; органи та об'єднання, які беруть участь у самоуправлінні);

- третій рівень (учителі; вихователі; класні керівники, що виконують управлінські функції щодо учнів і батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позакласної роботи);

- четвертий рівень, що свідчить про об'єкт - суб'єктний характер стосунків між педагогами й учнями, — органи класного й загальношкільного учнівського самоуправління.

Навчально-виховний комплекс „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” – це загальноосвітня школа I-III ступенів-гімназія, у структурі якої передбачено:

- школа I ступеня: передгімназійні 1-4 класи (для учнів від 6 до 10 років);

- школа II-III ступенів: 5-11 (12) класи середньої загальноосвітньої школи, для учнів віком від 10 до 17-18 років;

- гімназія II-III ступенів, а саме 1-7 (8) - відповідно 5-11 (12) класи середньої загальноосвітньої школи, для учнів віком від 10 до 17-18 років.

Методи організації управлінської праці в навчально-виховному комплексі „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” та його раціоналізації включають: вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні методи, оцінку яких подано у роботі.

У практиці роботи навчально-виховного комплексу „Великобірківська ЗОШ I-III ступенів – гімназія ім. С.Балея” оцінка діяльності і раціональної організації управлінської праці охоплює наступні аспекти: організаційну роботу, розстановку й використання педагогічних кадрів; стан внутрішньошкільного керівництва, методичну роботу; систему роботи вчителів та організації навчання; стан виховної, позакласної та позашкільної роботи з учнями; зв'язок школи з сім'єю і громадськістю; навчально-матеріальну базу школи, виконання планових бюджетних витрат; облік роботи і звітність установи; адміністративно-господарську діяльність.

Удосконалення концептуальних засад раціоналізації організації управлінської праці в досліджуваній державній освітній установі пропонується здійснити шляхом формування концепції інноватизації діяльності цієї установи.

Концепція інноватизації діяльності досліджуваної установи систематизує і конкретизує організаційно-педагогічні засади інноваційної діяльності цієї установи, закладені в сучасному законодавстві України, нормативних і програмних документах органів державної влади, і, разом з іншими стратегічними документами у галузі освіти, стане основою для інноваційного розвитку досліджуваної освітньої установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. Львів: «Світ», 1995. 294 с.
2. Азоев Г.Л. Управление организацией [учебн. пособие]. А.Г.Поршнева (ред.), Г.Л. Азоев, В.П. Баранчев, В.Н. Гунин, А.Я. Кибанов, А.М. Ковалева. 3.изд., перераб. и доп. М.: «ИНФРА-М», 2003. 715 с.
3. Аудит адміністративної діяльності: Теорія і практика. К.: Основи, 2006. 190с.
4. Афанасьев С. Эффективность информационного обеспечения управления. С.Афанасьев. М. Экономика, 2004. 240с.
5. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
6. Бідняк М. Н. Організація управління: навч. посіб. К.: А.С.К., 2003. 176 с.
7. Безпалько О.В. Соціальна педагогіка в схемах і таблицях. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 134 с.
8. Берегой Т.А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 230 с.
9. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: Підручник. К., 2005. 380с.
10. Бех І.Д. Особистісно зорієнтоване виховання як нова освітня філософія. Педагогіка толерантності. 2001. № 1. С.16-19.
11. Бех І.Д. Особистісно зорієнтоване виховання: Науково-методичний посібник. К.: ІЗМН, 2008. 204 с.
12. Бондар В. Поєднати психолого-педагогічні знання з теорією управління: Педагогічне проектування як метод управлінської діяльності директора школи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2000. № 1. С. 132-135.
13. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія. К. : Видавниче об'єднання «Тираж», 2005. 380 с.
14. Виговська О. Місія директора: До портрета директора, на якого чекають усі. Директор школи, ліцею, гімназії. 2002. № 1-2. С. 95-110.
15. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. 528 с.
16. Виховання національного свідомого, патріотично зорієнтованого молодого покоління, створення умов для його розвитку як чинник забезпечення національних інтересів України: інформ.-аналіт.матеріали. [В.А.Головенько,

- О.О.Яременко та ін.]. К.: Держ. ін-т проблем сім'ї та молоді, 2003. 191с.
- 17.Віноградська О.М., Віноградська Н.С., Шевченко В.С. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 "Економіка і підприємництво" Харків: ХНАМГ, 2008. 410с
- 18.Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. URL [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ppsv_2013_8\(1\)_30pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ppsv_2013_8(1)_30pdf)
- 19.Гожієнко Ю. Механізми взаємодії регіональних державних органів та молодіжних організацій у сфері надання молоді соціальних послуг. Вироблення державної політики. Аналітичні записки. К.: Вид-во "К.І.С.", 2008. С 197-205.
- 20.Головатий М. Ф. Соціологія молоді : курс лекцій. М. Ф. Головатий. 2-ге вид., перероб. та доп. К. : МАУП, 2006. 304 с.
- 21.Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент. Конспект лекцій. Харків, ХНЕУ, 2005. URL: http://globalteka.ru/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=304&It
- 22.Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. Х.Т. Грэхем, Р. Беннет. Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
- 23.Гуманістичні засади інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: управлінський аспект. URL www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64.exe?...2...
- 24.Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. С англ.. С.Лб.: Питер, 2000. 832с.
- 25.Декларація «Про державний суверенітет України». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/55-12>.
- 26.Демидова Д. Ігрові технології як засіб реалізації колегіального підходу до управління навчальним закладом. Управління школою. 2007. № 19-21. С. 89-92.
- 27.Державна молодіжна політика в Україні: Слов, термінів нормат.-прав. актів. 2-ге вид.: допов. та перероб. Авт.-упоряд. Є.І.Бородін. Д.: Герда, 2003. 345с
- 28.Державна цільова соціальна програма "Молодь України" на 2009-2015 роки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 28 січня 2009 № 41. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
- 29.Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні

- засади: [навчальний посібник]. За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352с.
30. Державне управління та менеджмент: [навч. посібник у таблицях і схемах]. Г.С.Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю.Амосов та ін. [За заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С.Одінцової. Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
31. Державне управління: Навч. посіб. А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенський, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко [За ред. А.Ф.Мельник. К.:Знання Прес, 2003. 344с.
32. Державне управління: теорія і практика / [За заг. ред. доктора юр. н., проф. В.Б.Авер'янова]. К.: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
33. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. В.Д.Бакуменко, П.І.Надолішній, М.М.Іжа, Г.І.Арабаджи. Одеса: НАДУ, 2009. 392с.
34. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: [Моногр.]. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2004. 224 с.
35. Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Х.: ХРІДУ УАДУ, 2009. Вип. 2 (36). URL: [http:// www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/1/02.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/1/02.pdf).
36. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Х.: Основа, 2003. 240 с.
37. Дмитрієв А.С. Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні в другій половині ХХ століття. URL: ukrdoc.com.ua/text/35769/index-1.html?page=4
38. Доктрина молодіжної політики України як основа формування, розвитку й ефективної реалізації сучасної конкурентоспроможної особистості. URL: [http:// www.experts.in.ua/baza/analitic/index/php?element ID=35666](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index/php?element ID=35666).
39. Єльнікова О. Інформатизація управлінської діяльності керівників ЗНЗ. URL: Директор школи, ліцею, гімназії. 2003. № 5-6. С. 98-105.
40. Загальні вимоги до розвитку і розміщення потенційно небезпечних виробництв з урахуванням ризику надзвичайних ситуацій техногенного походження. Наукові керівники: член-кореспондент НАН України С.І.Дорогунцов і генерал-лейтенант В.Ф. Гречанінов. К.: НАНУ, 2005. 187с.
41. Зайцев А.К. Исследование систем управления: учебн. пособ. А.К.Зайцев Н.Новгород: НИМБ. 2006. 123 с.

42. Законодавство України “Про інформацію”: Зб. законів. К: Парламентське видавництво, 2003. 228 с.
43. Зятковський І.В. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання. Навчальний посібник. Тернопіль. Економічна думка, 2003. С.270
44. Інноваційна стратегія українських реформ. Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. К.: Знання України, 2002. 336 с.
45. Інструкція з обліку дітей і підлітків шкільного віку, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 12.04.2000р. №646. URL: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/646-2000-
46. Калініна Л.М. Професіограма українського директора школи: моделювання управлінської діяльності директора школи. Директор школи. 2001. № 3. С. 13-15.
47. Карнаух А. Проблеми молодіжної політики в сучасній Україні. Політ. менеджмент. 2011. № 4 . С. 63-69.
48. Кашкар'юв Г.В. Врахування типологічних особливостей специфічних груп молоді в процесі соціальної роботи. Зб. наукових праць БДПІ (Педагогічні науки). № 1. 1999. С. 39-44.
49. Керування освітою та організаційна поведінка: монографія. Марк Е.Генсон; Пер. Христина Проців. Львів : Літопис, 2012. 377 с.
50. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. 2000. №3. С.40-46.
51. Ковжога С.О., Полежаєв А.М., Тузіков С.А. Сучасні освітні технології та методи їх використання в навчальному процесі. URL: www.rusnauka.com.
52. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.. Менеджмент для керівників. К., Знання, 1999. 274с.
53. Конституція України, прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. С.141.
54. Концепція інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. URL: http://undip.org.ua/photo/koncepciya_innovaciynogo_rozvytku_ZNZ.pdf.
55. Конспект лекцій з курсу „Організація праці менеджера”(для студентів та слухачів заочної форми навчання ФПОтаЗН). Харківська національна академія міського господарства, Т.Є. Одаренко, 2006. 142 с.
56. Культура управління: [навчально-методичний посібник]. Ю.І.Палеха, В.О.Кудін. К.: МАУП, 2008. 96 с.

57. Лукашевич М.П. Теорія і методи соціальної роботи [навч. посібник]. М.П.Лукашевич, І.І.Минович. 2-е вид. доп. і випр. К.: МАУП, 2003. 168 с.
58. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій. Навч. посібник. За ред. д-ра екон. наук, проф. А.Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320с.
59. Мельник В. Стандарти управлінської кваліфікації керівника навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії. 2012. № 4. С. 77-82.
60. Мельниченко А. Проблеми оптимізації молодіжної політики в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. Збірн. наук. праць. Вип. 1. К.: 2008 Вид-во НАДУ. С. 125-130.
61. Мирошниченко Н. О. Світовий досвід вирішення соціальних проблем осіб з функціональними обмеженнями. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. 2007. № 2. С. 24-34.
62. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702с.
63. Методична служба – школі: Інформ.-метод, мат. на допомогу працівникам освіти. Випуск 1. Уклад.: Ю.В. Бутан, С.Г. Свічних, В.І. Уруський. Т.: Астон, 2003. 286 с
64. Метьюлкіна Н.Б. Механізми формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/1/14.pdf>
65. Нормативно-правове забезпечення адміністративної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL www.teacherjournal.com.ua/.../2705_нормативно-правове%20забезпеч...
66. Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті. URL <http://rada.gov.ua>.
67. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. Г.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. Х.: Основа, 2003. 240 с.
68. Набок М. Стан нормативно-правового забезпечення оцінювання ефективності управління загальною середньою освітою регіону: аналіз та проблеми. URL: <http://oaji.net/articles/690-1395921509.pdf>
69. Осовська Г.В. Основы менеджмента. К., Кондор, 2003. 411с.
70. Оцінка управління, його економічна та соціальна ефективність. URL

5ballov.qip.ru/referats/?do=get_file&ref_id=109860&key...

71. Погрибна Н. Особистісно орієнтоване управління загальноосвітнім закладом. Директор школи. 2002. №14. С. 5-6.
72. Подмазин С.И. Личностно-ориентированное образование: Социально-философское исследование. Запорожье: Просвіта, 2000. 250с.
73. Поняття організаційного конфлікту і його структура. URL <http://www.studentam.in.ua>.
74. Порох Л. Особистісно орієнтоване управління: здобутки працюючої системи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2005. № 3. С. 64-68.
75. Практичний досвід роботи спеціалістів спеціалізованих служб та партнерських організацій Київського міського центру соціальних служб для молоді. Упорядник К.С.Шендеровський. К.: ДЦССМ, 2003. 384с.
76. Приходько В. Комунікативна компетентність керівника навчального закладу як основа професійної культури спілкування. Управління школою. 2007. № 25. С. 6-11.
77. Про інформацію: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>.
78. Про освіту: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
79. Про загальну середню освіту: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
80. Про стан та перспективи розвитку середньої освіти в Україні: Постанова Верховної Ради України від 09.01.2007р. № 536-V. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
81. Про невідкладні заходи по забезпеченню функціонування і розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 04.07.2005 р. № 1013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
82. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 30 вересня 2010 року № 926/2010. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
83. Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010р. № 778. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
84. Рабченко Т.С. Внутрішкільне управління. К.: Рута, 2000. 176 с.
85. Раченко И. П. Проблемы научной организации труда в школе. Я. П. Раченко, Ю. В. Васильев, И. К. Шалаев и др.; Под ред. и (с пре-дисл.) И. П. Раченко. М.: Педагогика, 1987 151 с.

- 86.Рогова Т. Роль адміністрації школи в організації ефективної взаємодії з батьківською та учнівською громадськістю. Позакласний час. 2004. № 5-6. С. 11-13.
- 87.Розвиток професійно-методичної компетентності педагога в режимі прогнозування та соціального запиту. URL: http://pedvistavka.at.ua/publ/tekhnologiji_ta_upravlinnja/tekhnologiji_ta_upravlinnja/r_ozvitok_profesijno_metodichnoji_kompetentnosti_pedagoga_v_rezhimi_prognozuvannya_ta_socialnogo_zapitu/22-1-0-408
- 88.Система управління охороною праці в закладах освіти області. Кіровоград: Видавництво Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського, 2010. 150 с.
89. Солонтай С. Реформа молодіжної політики: від інституційних до соціальних аспектів (досвід України). URL: http://www.openukraine.org/.../PaperUkraineFinal_Ukr
- 90.Соціальна робота : [навчальний посібник]. Соціальна робота. Книга II. К.: ДУССМ, 2002. 440 с.
- 91.Соціальна робота з молоддю в Україні (Збірник інформаційно-методичних матеріалів). К.: Столиця, 2013. 213с.
- 92.Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09gursar.pdf>
- 93.Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: Наук.-метод. посіб. Л.М.Калініна, Н.М.Острроверхова, А.Ф.Остапенко; За ред. Л.М.Калініної. К.: ПП "Компанія "Актуальна освіта", 2002. 310 с.
- 94.Толочкін Ю. Організаційна діяльність керівництва школи. URL: [http://www.osvitaua.com/attach/2459/DYg1209\(Str4-13\).pdf](http://www.osvitaua.com/attach/2459/DYg1209(Str4-13).pdf)
- 95.Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. А.А.Томпсон, А.Д.Стрикленд, пер. з англ. під ред. М.Г.Зайцевої, М.І.Соколової. М.: Банки і біржі, 1998. 576с.
- 96.Управлінська культура і компетентність керівника. Л.В.Васильченко. Харків: Основа, 2007. 170.
- 97.Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г. Управление – это наука и искусство. А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Форд. Республика, 1992. 352с.
- 98.Халамендик В.Б. Инфраструктура соціальної роботи: Теоретико-методолог. аналіз : [монографія]. Запоріжжя: Дике Поле, 2005. 262 с.

99. Федоров Г. Системний підхід до моделювання управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії. 2006. № 6. С. 75-84.
100. Формування органів державної влади, відповідальних за реалізацію державної молодіжної політики. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/bookscontent.php3?b=4&c=149>
101. Формування здорового способу життя молоді: навч.-метод. посіб. для працівників соц. служб для сім'ї, дітей та молоді. [Т.В. Бондар, О.Г. Карпенко, Д.М. Дикова та ін.]. К.: Держ. ін-т проблем сім'ї та молоді, 2005. 116 с.
102. Хайдар Н. Розвиток управлінського потенціалу керівника навчального закладу в умовах модернізації освіти. Управління школою. 2007. № 19-21. С. 86-89.
103. Химинець В. В. Компетентнісний підхід до професійного розвитку учителя. URL: <http://www.zakippo.org.ua/233-2010-08-25-07-10-49>.
104. Хоружа Л. Етико-педагогічні аспекти вдосконалення управлінської діяльності керівника школи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2002. № 6. С. 65-69.
105. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. К.: Знання, 2006. 365 с.
106. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
107. Шегда А.В. Основы менеджмента: [учебное пособие]. К.: Товариство «Знання», КОО, 2004. 512 с.
108. Шершньова С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2001. С. 284-349.
109. Эффективное управление школой в современных условиях: учебно-методическое пособие. О.В.Акулова, О.Е.Лебедев, Н.Ю.Конасова. СПб.: КАРО, 2005. 272 с.
110. Study on the State of Young People and Youth Policy in Europe 9(Final report). UN, 2001. 147 p.