

РОЗДІЛ 7. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУMANAGEMENT OF GENERAL EDUCATION INSTITUTION
ON THE BASIS OF SYSTEM APPROACH

Здійснено аналіз наукових підходів до управління закладом освіти у сучасних умовах. Виділено основні структурні та функціональні складники процесу управління. Запропоновано бачення закладу загальної середньої освіти як динамічної системи, а управління ним – як цілеспрямованого процесу. Визначено специфіку вимог до управлінських якостей менеджера освіти в умовах системного підходу до управління закладом освіти.

Ключові слова: заклад освіти, менеджмент, управління, системний підхід, функції, структура, мотивація, управлінські якості.

требований к управленческим качествам менеджера образования в условиях системного подхода к управлению образовательным учреждением.

Ключевые слова: образовательное учреждение, менеджмент, управление, системный подход, функции, структура, мотивация, управленческие качества.

The analysis of scientific approaches to the management of the educational institution in the modern conditions is carried out. The main structural and functional components of the management process are highlighted. The vision of the institution of general secondary education as a dynamic system is proposed, and management of it as a purposeful process. The specifics of the requirements for the managerial qualities of the educational manager in the conditions of the system approach to the management of the educational institution are determined.

Key words: educational institution, management, administration, system approach, functions, structure, motivation, managerial qualities.

УДК 373.1; 373.07

Долженков О.О.,

докт. політ. наук, доцент,
завідувач кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління
Південноукраїнського національного
педагогічного університету
імені К.Д. Ушинського

Осуществлён анализ научных подходов к управлению образовательным учреждением в современных условиях. Выделены основные структурные и функциональные составляющие процесса управления. Предложено видение учреждения всеобщего среднего образования как динамичной системы, а управления им – как целенаправленного процесса. Определена специфика

Постановка проблеми у загальному вигляді.

У діяльності закладу освіти чільне місце посідає управління як особливий вид діяльності. У науці продовжується активний пошук управлінських технологій і методологічних підходів до управління, що зумовлено насамперед складністю об'єкта управління – закладу освіти. Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку всього українського суспільства й освіти зокрема, вимагають нових підходів у діяльності закладу освіти та його управління.

Реалії сьогодення показують, наскільки сучасному керівнику необхідні знання з теорії та практики управління. Це потребує нової професійної компетентності. Відповідно до нових соціальних завдань зростають вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників шкіл, якості та системності навчально-виховного процесу. Керівник повинен володіти такими діловими й особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якому підрозділі школи. У сучасному суспільстві однією з важливих якостей директора школи, умов його успішності як менеджера-професіонала освіти є готовність до удосконалення діяльності закладу освіти, яка стимулює особистісний розвиток, визначає професійну спрямованість, напрямки професійної освіти, професійне само-

визначення керівника закладу загальної середньої освіти. У своїй діяльності загальноосвітній навчальний заклад керується основними директивними, нормативно-правовими документами.

Тому діяльність закладу освіти є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Нагальне завдання полягає в систематизації функцій управління навчальним закладом, що прислужиться до удосконалення діяльності закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання належної організації діяльності закладів освіти розглядаються в працях Є. Хрикова, Г. Єльнікової, В. Лазарева, І. Мороз, В. Сладкевич, А. Чернявського, С. Хаджирадевої, Н. Черненко, М. Торган, З. Дідух, М. Мексона, М. Альберта, Ф. Хедуорі.

У роботах В. Федорова, Г. Коджиспарової, А. Коджиспарова, Й. Завадського аналізуються основні функції управління; у роботах М. Мексона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, Р. Дафта, М. Бурлаки, Е. Гроува багато уваги приділяється плануванню як одній із функцій управління; у працях вітчизняних дослідників М. Бесєдіної, В. Нагаєва, С. Хаджирадевої, Н. Черненко, М. Торган організаційна функція розглядається як головний елемент системи управління; у роботах Г. Осовської, І. Адізеся, Й. Завадського, Р. Дафт, І. Цимбалюк мотива-

ція трактується як процес спонукання до активної діяльності; М. Касьяненко, М. Гринюк, Л. Цимбал, Н. Дикань, І. Борисенко обґрунтовують фундаментальний елемент управління – контроль.

У працях С.В. Шекшні, В.Н. Слинькова, О.В. Крушельницької і Д.П. Мельничук проаналізовано сутність методів управління. Такі науковці, як А.Я. Кібанов, О.П. Єгоршин, А.С. Большаков, В.І. Михайлов, виділяють три основні групи методів: економічні; організаційно-розпорядчі та соціальні. Вони зазначають, що управлінський вплив пов'язаний із мотивацією, тобто з використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі. Звідси випливає вимога до методів управління: вони повинні мати мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Для поглибленого проникнення в проблемні питання управління закладом загальної середньої освіти необхідний аналіз і синтез управлінської, педагогічної, психологічної літератури, нормативно-правової бази й інструктивно-методичних джерел, що розкривають діяльність закладу освіти. Продуктивним є також розгляд закладу освіти як системи зі своїми внутрішніми підсистемами, структурою й елементами, тобто системний підхід.

Мета статті – системно обґрунтувати управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти, виділити особливості управлінської діяльності на сучасному етапі розвитку закладу загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Структура управління закладом освіти є складною. Складність зумовлюється об'єктивними чинниками – розміром, об'єктом, диференційованими напрямками роботи тощо. Системний підхід передбачає розгляд закладу освіти як системи, що складається з низки структурних, функціональних елементів і зв'язків між ними, у комплексі спрямованих на досягнення єдиних цілей. Оскільки заклад освіти, з наявним у ньому самоуправлінням, є високоорганізованою складною системою, то управління вмонтоване в нього як підсистема, що забезпечує функціональну єдність усіх елементів і цілеспрямований рух системи. Кінцевою метою управління системою є оптимізація її функціонування, що відображається у досягненні вищого ефекту із мінімізацією витрат і зусиль. У межах системного підходу для оптимізації управління використовуються різні технології – ієрархічна побудова, алгоритмізація тощо.

Так, в організаційній структурі загальноосвітнього навчального закладу виділяються рівні: директор, заступники директора, керівники методичних об'єднань, психологи, соціальні педагоги, організатори виховної роботи. Деякі вчені виділяють рівень, до якого відносять органи класного

і шкільного самоврядування, щоб підкреслити суб'єкт-суб'єктні зв'язки. Але керівники методичних об'єднань працюють здебільшого на громадських засадах, а функції психологів, соціальних педагогів, організаторів виховної роботи є тільки частково управлінськими. Тому фактично управлінська функція виконується директором і його заступниками з делегуванням повноважень іншим членам колективу [1, с. 43].

У цьому контексті Є.М. Хриков зазначає, що структурі управління загальноосвітньою школою характерна наявність значної кількості колегіальних органів: педагогічної ради, ради школи, науково-методичної ради, піклувальної ради, ради старшокласників, ради клубів, музеїв. Кожен із цих органів виконує певні управлінські функції. Важливим завданням керівника школи є сприяння чіткому визначенню та реалізації цих функцій.

Слід зазначити, що ще однією ланкою керуючої підсистеми школи є колегіальний орган – атестаційна комісія, яка має досить вузьку спеціалізацію, вирішує питання атестації педагогічних кадрів, є регламентованою відповідними документами та спрямованою на саморозвиток і самовдосконалення педагогів. Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань – це крок до самоврядування та самоорганізації, що є характерним для системи. Однією з ланок управління є робота з кадрами. Ця робота є ключовою. Її головною складовою частиною є розвиток людських ресурсів, підвищення ефективності роботи на основі комплексного, безперервного, різнобічного розвитку особистості. В останні роки штатний розпис шкіл поповнюється психологами, соціальними педагогами, заступниками з науково-методичної роботи, що свідчить про перехід освітніх закладів на якісно новий рівень.

Системне управління закладом освіти полягає у підході до організації як до єдиного цілого. Управляти потрібно одночасно всією структурою. Делегування керівником своїх повноважень; участь підлеглих в ухваленні рішень, коли кожен відчуває, що має пряме відношення до управління закладом освіти; також важливою складовою частиною роботи системи є інформованість підлеглих. Нині в умовах реформування освіти для керівника закладу освіти важливо зуміти спланувати, системно вибудувати управлінську діяльність. Для цього керівник закладу освіти повинен аналізувати зовнішнє середовище, у якому функціонує керована система – знати, чого хочуть учні, вчителі, батьки й, зрештою, суспільство.

Системний підхід до управління включає розуміння мотивації персоналу. Тільки знаючи, що рухає людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, залежно від стимулюючої сфери вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. Найвідоміша теорія мотивації була розроблена А. Маслоу – це теорія ієрархії потреб. Ця теорія припускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс проблем, причому проблеми конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку. А. Маслоу виділив п'ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання):

- фізіологічні потреби – базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді і коханні. В організаційному середовищі до них належать потреби в належному опаленні, чистому повітрі і гарантіях оплати праці;

- потреби в безпеці – потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх загроз. У контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і в гарантіях збереження робочого місця;

- потреби належності – відображають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, загалом бути членом суспільної групи. В організаціях потреби належності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством;

- потреби в самоповазі – пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби є мотивацією для визнання, взяття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації;

- потреби в самовираженні – це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження – це цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, просування по службі. Відповідно до теорії А. Маслоу спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються вищі прагнення. Проте задоволення будь-якої з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності [2, с. 35–36].

Керівник повинен, відповідно до цілей організації, спрямовувати систему у напрямку досягнення поставлених завдань. Тому він має створювати мотивацію для своїх підлеглих. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності

для досягнення цілей. Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до делегованих їм обов'язків і поставлених планів. З погляду школи наукового управління вважалось, що чим більше докладатиметься зусиль до виконання певних завдань, тим більше виплачуватиметься грошей працівникам. Під мотивацією слід також розуміти внутрішнє спонукання до виконання обов'язків працівниками. Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов'язків на найвищому професійному рівні.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, високої ефективності діяльності організації. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає саме мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [3, с. 125]. Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов'язання щодо участі в процесі праці – що є основою ефективної діяльності організації. Тому мотивація – це найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності закладу освіти, адже процес діяльності організації можна добре спланувати й організувати, але якщо працівники цієї організації не відповідально ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією, то результати контролю і підбиття підсумків не будуть втішними. Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності доброго керівника організації. Отже, щоб ефективно мотивувати працівників, менеджеру необхідно прописати і пояснити кожному цілі роботи закладу освіти, обґрунтувати корисність дій, запровадити в корпоративні відносини деякі загальні цінності, культурну атрибутику, традиції.

Системність процесу управління полягає також у тому, що він характеризується безперервністю, послідовністю та циклічністю, завершується аналізом результатів виконання прийнятих рішень, оцінкою ступеня досягнення поставлених цілей. З цією метою проводиться облік роботи, здій-

снюється контроль за управлінською діяльністю, що є однією з гарантій прийняття правильного рішення, а також своєчасного та доброякісного його виконання. Контроль – функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності. Включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів із чинними нормативно-правовими актами, а також вжиття заходів, спрямованих на усунення недоліків і порушень. Контроль є завершальним етапом. Він є функцією управління, яка встановлює відповідність реального ходу навчально-виховного процесу загальнодержавним вимогам і планам роботи школи.

Контроль – фундаментальний елемент системи управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Справді, майже всі ці процеси є невід’ємними частинами загальної системи контролю в певній організації. Види контролю (попередній, поточний, заключний) мають одну й ту саму мету: сприяти тому, щоб фактично одержані результати були подібними до таких, що вимагаються. Задачі контролю: розроблення стандартів (показників) контролю; виявлення фактичного стану системи; виявлення причин відхилення системи від нормальної траєкторії і розроблення відповідних заходів щодо подолання деструктивності.

Основною метою контролю є блокування відхилень діяльності суб’єкта управління від заданої програми, а в разі виявлення аномалій – приведення керованої системи у певний стан за допомогою всіх важелів, які можуть бути задіяні у відповідній системі управління.

Виділяють контроль поточний, періодичний і разовий. Поточний контроль здійснюється щоденно як систематичний моніторинг за рухом матеріальних цінностей, незавершеного виробництва і продукції. Періодичний контроль здійснюється у формі усталеної регулярної звітності підрозділів підприємства. Звіти про основні показники роботи підрозділів з належними поясненнями (аналізом) подаються зазвичай за ті періоди, на які встановлюються планові завдання. Разовий контроль не має усталеного змісту і попередньо встановленої регулярності. Його мета та діапазон контрольованих показників визначаються в кожному окремому випадку керівництвом підприємства чи іншим компетентним органом. Разовий контроль має здебільшого такі форми, як інвентаризація матеріальних і фінансових активів, ревізія діяльності й аудиторська перевірка.

Для реалізації системи управління керівник закладу освіти має засвоїти теоретико-методологічні основи системного управління освітньою організацією, виконувати свої функції згідно з управлінським циклом. Позитивним є те, що директори, їх заступники мають можливість час-

тіше зустрічатися, обмінюватися досвідом, напрацюваннями. На нашу думку, у системі управління було б цікаво й ефективно запровадити ротацію керівних, а згодом, можливо, і педагогічних кадрів. Ротація допоможе молодим керівникам одержати безцінний досвід, а керівники з досвідом зможуть попрактикувати свої вміння в інших колективах (системах) [4, с. 219].

В управлінні контроль є з’єднувальними елементом між управлінськими циклами. Процес управління складається з таких функціонально-логічних стадій: управлінського рішення; контролю і перевірки виконання; оцінки результатів. Контроль є необхідною самостійною функцією управління.

Крім зазначених вище управлінських функцій (планування, організації, мотивації та контролю), як провідну можна виділити функцію прийняття та реалізації управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень є формою організуючої діяльності керівника закладу освіти, пов’язаною з вибором мети дії, а також шляхів, способів і засобів її досягнення. Для того, щоб управлінське рішення було ефективним, воно повинне відповідати низці вимог і бути науково обґрунтованим, законним, актуальним, реальним, компетентним, конкретним і своєчасним. Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини є послідовністю певних етапів: етапу підготовки, прийняття рішення й етапу його реалізації. Підготовка та прийняття управлінського рішення передбачає: висунення управлінських гіпотез; оперування інформацією; збирання, обробку, аналіз, оцінку управлінських гіпотез; розробку варіантів рішення; оцінку варіантів рішень, вибір оптимального варіанта; оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту рішення; обговорення проекту рішення; погодження проекту рішення із зацікавленими особами; прийняття рішення (надання йому юридичної сили); доведення рішення до організаторів виконання та виконавців. Стадія прийняття рішення в більшості випадків означає підписання або затвердження його керівником (суб’єктом управління), тобто йому надається юридична сила. Тому від суб’єкта управління, який має право прийняти таке рішення, попри узгодження інших зацікавлених суб’єктів, вимагається самостійне ретельне вивчення й аналіз проблеми. За комплексом підготовки та прийняття управлінського рішення йде організація його виконання. Це основний робочий етап управлінської діяльності. Саме на цьому етапі здійснюються управлінські операції, що повинні завершитися досягненням поставлених цілей. Організація виконання управлінського рішення включає такі стадії: з’ясування управлінського рішення; створення необхідних організаційних передумов; деталізацію управлінського рішення; добір і розстановку виконавців;

доведення рішення до безпосередніх виконавців; забезпечення діяльності виконавців (правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове); організацію взаємодії між виконавцями та координацію їх зусиль; контроль за діяльністю виконавців та облік результатів роботи; коригування управлінського рішення; підведення підсумків виконання рішення. Теорія управління вважає управлінську роботу центральною ланкою у практичній діяльності. Яким би чудовим не було управлінське рішення, воно неминуче залишиться лише в намірах, якщо не доповнювати його цілеспрямованою діяльністю, направленою на досягнення мети. У загальному вигляді система управлінських рішень складається з планів і відомчих актів (нормативних – наказу, розпорядження, положення, інструкції, директиви, інструктивного листа; ненормативних – вказівки, посадової інструкції, протоколу (рішення) оперативної наради, резолюції тощо).

Як показує практика діяльності закладів освіти, не всі рішення однаково успішно виконуються. Рішення повинно базуватися на матеріалах ретельного аналізу оперативної обстановки, передбачати, враховувати і прогнозувати перебіг подій, наслідки та результати. Рішення буде результативним, якщо процес його підготовки, прийняття та виконання забезпечується необхідним обсягом інформації. Воно повинне відповідати нормам діючого законодавства та відомчим нормативним актам. Суб'єкт управління, що приймає управлінське рішення, повинен бути наділений певним обсягом повноважень. Управлінське рішення повинне прийматися органом, що має таке право. Ефективним є управлінське рішення, що залишає простір для виявлення ініціативи. Управлінське рішення повинно бути реальним, посильним, збалансованим і прийнятним для вирішення найбільш важливих проблем в оптимальні для цього терміни. Управлінське рішення має бути логічним продовженням прийнятих раніше стратегічних рішень. Крім того, підлеглі повинні знати, якими мотивами керувався керівник, приймаючи управлінське рішення, і які цілі будуть досягнуті внаслідок його виконання. Дотримання вимог щодо технології прийняття та реалізації управлінських рішень є важливим фактором їх результативності й ефективності.

Розглянемо практичну реалізацію функцій управління, що здійснюється за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти є методами управління.

Метод управління – це сукупність способів впливу управляючої підсистеми на ту, що управ-

ляється. Крім того, це засоби управлінського впливу на персонал закладу освіти з метою досягнення цілей управління. До того ж, під методами управління розуміють особливі специфічні прийоми, способи взаємин і взаємодій керівника з виконавцями, що ведуть до удосконалення всієї системи.

Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів. За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням. Методи управління – це способи впливу на колективи й окремих працівників із метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Зазначимо, що від того, який заклад освіти ми розглядаємо, структура управління ним відрізнятиметься. Проте є загальні основи, які, на нашу думку, слід урахувати в управлінні закладами загальної середньої освіти.

Оскільки, як уже згадувалося, діяльність закладу освіти є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками, її ефективність багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків в адміністрації школи, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової та господарської роботи. Повинен бути певний розподіл праці, тобто функцій управління закладом освіти, серед яких визначаються планування, організацію, мотивацію та контроль. Вони забезпечують піднесення рівня навчально-виховного процесу та хід безперервного розвитку діяльності закладу освіти.

Таким чином, з функціями управління пов'язані усі методи управління, оскільки основним завданням цих функцій є формування методів управління. Процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних.

Тому, незважаючи на специфічні особливості методів управління, в них обов'язково виконуються такі управлінські функції, як планування, організація, мотивація, контроль.

Виділимо три основні групи методів управління:

1. Організаційно-розпорядчі методи, які є способом здійснення управлінського впливу на персонал, що базується на владі, дисципліні та стягненнях. Ці методи управління персоналом використовують усвідомлену необхідність дисципліни роботи, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, культуру трудової діяльності й інші мотиви. До адміністративних методів належать наказ, розпорядження, вказівки й інструкції, дисциплінарна відповідальність, яка містить догану та звільнення, матеріальна та кримінальна відповідальність.

2. Економічні методи управління є способом впливу на персонал на основі використання економічних законів і категорій. До економічних методів менеджменту належать основна і додаткова заробітна плата, винагорода за кінцевий результат, премія за основні результати праці, матеріальна допомога, матеріальні пільги і привілеї, цінні папери.

3. Соціально-психологічні методи – методи управління персоналом, засновані на використанні соціального механізму управління. Соціально-психологічні методи використовують неформальні фактори, інтереси особистості чи групи людей.

Методи управління є результатом реалізації функцій управління, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне, завдання керівників закладу освіти полягає в тому, щоб сформувати необхідні методи управління, здатні забезпечити діяльність, досягнення місії та цілей закладу освіти.

Висновки. На закінчення зазначимо, що від системності управління закладом освіти залежить, наскільки повно використовуються умови, в яких працює заклад. Якщо управління не в повному обсязі або несистемно виконує свої функції, то у закладі освіти може скластися ситуація, коли сучасні досягнення психолого-педагогічної науки не використовуються у навчально-виховному процесі; навчальні програми не виконуються й учні не одержують можливого в цих умовах рівня освіти; матеріальна база закладу швидко руйнується; відсутність об'єктивної оцінки результатів праці

вчителів не стимулює активності педагогів у саморозвитку, у підвищенні своєї кваліфікації; не всі продукти, призначені для харчування, доходять до дітей та ін. Отже, управління ефективне, якщо воно здійснюється на засадах системного підходу, забезпечуючи в цьому разі максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою й органами місцевого самоврядування для функціонування закладу загальної середньої освіти.

Керівник закладу освіти в межах цього підходу повинен уміти виділяти системи в управлінській дійсності, прогнозувати системні якості, вибудувати ієрархію в структурі управління, визначати, які саме взаємодії між елементами породжують інтегративні властивості системи.

Використання системного підходу для управління закладом загальної середньої освіти дозволяє чітко визначити компоненти та підсистеми у його структурі, визначити їх взаємодію та налагодити взаємозв'язок, скеровувати систему у визначеному напрямку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Поташник М.М. Управление современной школой. М.: Новая школа, 1997. 137 с.
2. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
4. Павлютенков Є.М. Основи управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2006. 176 с.