
МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕОРІЯ ПЕДАГОГІКИ

УДК 371:007

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ
НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

Коваленко Є. І.

Автор статті здійснює порівняльний аналіз внутрішньошкільного управління та педагогічного менеджменту, аналізує методологічний, цільовий та діяльнісний блоки педагогічного менеджменту, розкриває основні принципи педагогічного менеджменту та представляє передовий педагогічний досвід управління навчальними закладами.

Ключові слова: внутрішньошкільне управління, педагогічний менеджмент, принципи управління, фасилітація, передовий педагогічний досвід управління навчальними закладами.

Автор статьи осуществляет сравнительный анализ внутришкольного управления и педагогического менеджмента, анализирует методологический, целевой и деятельностьный блоки педагогического менеджмента, раскрывает основные принципы педагогического менеджмента и представляет передовой педагогический опыт управления учебными заведениями.

Ключевые слова: внутришкольное управление, педагогический менеджмент, принципы управления, фасилитация, передовой педагогический опыт управления учебными заведениями.

The author of the article conducts a comparative analysis of internal school management and pedagogical management, analyzes the methodological, goal-oriented, and activity-based components of pedagogical management, reveals the main principles of pedagogical management, and presents best practices of school management.

Key words: internal school management, pedagogical management, principles of management, facilitation, pedagogical best practice of school management.

Входження освітньої системи України в європейський освітній простір та зміни в соціально-політичному й економічному житті країни створюють досить сприятливі умови для оновлення управління освітою.

Серед основних напрямів модернізації управління, визначених Національною доктриною розвитку освіти України у XXI столітті, є такі, як: удосконалення технологій прийняття управлінських рішень, оновлення функцій управління, підготовка та перепідготовка управлінців усіх рівнів.

З іншого боку, ситуація невизначеності, мінливості соціально-економічного середовища, зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг, низька мотивація педагогів до роботи, зумовлена відсутністю адекватної заробітної платні та системи стимулів щодо розвитку творчо-пошукової діяльності вимагають від сучасного керівника школи докладання величезних зусиль, професіоналізму в управлінській діяльності. Сьогодні тільки бажання, старанності та відданості справі як основних ознак гарного керівника стає недостатньо. Йдеться про якісно новий рівень компетентності, про відповідну якісно нову підготовку до керівної посади, про формування професійної управлінської культури.

Процес реформування освіти в Україні позначився такими особливостями, як відхід від одноманітності навчально-виховного процесу, поширення інноваційних процесів, розвиток мережі шкіл нового типу. Це зумовило оновлення функцій керівника закладу освіти, змісту його діяльності, створило ситуацію переосмислення статусу, ролі директора та стилю управлінської поведінки, підсилило значення професійного саморозвитку.

Зазначимо, що вчені у постійному пошуку нових тенденцій, інноваційних управлінських технологій та моделей творення особистості сучасного управлінця, які здатні якість своєї управлінської професії перекладати в зміст якісної освіти, конкурентоспроможного випускника ЗНЗ.

Наукові праці таких дослідників, як Б. М. Андрушків, В. І. Єрошин, Л. М. Калініна, Г. Ю. Капто, Г. В. Єльнікова, В. В. Крижко О. Є. Кузьміна, Л. І. Даниленко, В. І. Маслов, О. В. Матвієнко, Г. А. Дмитренко, Л. І. Карамушка, Н. Л. Коломінський, Т. М. Сорочан, В. І. Бондар, Л. І. Даниленко, В. С. Пікельна, Н. М. Островерхова, В. В. Олійник М. Н. Цивін та ін., стали підґрунтям державної програми розбудови освітньої галузі та управління нею, розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера у навчальному закладі.

Упродовж попередніх десятиліть розвивалася теорія і практика внутрішньо-шкільного управління навчальним закладом. В результаті сформувалися такі моделі директора школи:

1. Директор-вчитель – тяжіє до педагогічної діяльності, він учитель вищої категорії. Багато уваги приділяє підготовці та проведенню своїх уроків, виховних заходів. Бере активну участь у методичній роботі школи. Дає відкриті уроки, запрошує вчителів до себе на заняття. Залюбки надає консультації з актуальних та складних педагогічних проблем. Цікавиться новими підходами до викладання навчальних предметів. Особисто впроваджує інновації. Створює умови для оптимізації навчально-виховного процесу в закладі освіти. Користується авторитетом у дітей та батьків як учитель.

2. Директор-дослідник. Він особливу увагу приділяє експериментально-дослідницькій роботі у школі. Відстежує новаторські ідеї, підтримує міцні зв'язки з вишами, ученими наукових установ. Як правило, сам пише дисертацію або допомагає у цьому іншим, створюючи на базі школи експериментальний майданчик. Великого значення надає участі у різного роду конкурсах, олімпіадах, турнірах. Бере участь у конференціях, друкується у фахових газетах та журналах.

3. Директор-господарник. Він добре дбає передусім про матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу, уміє знайти додаткове фінансування, не боїться створювати різного роду благодійні фонди. Дбає про своєчасний ремонт будівлі, озеленення шкільної садиби, побудову спортивних майданчиків.

Сучасний директор, без сумніву, має володіти цими якостями й уміннями, але професійний підхід до управління має орієнтуватися на інноваційні принципи педагогічного менеджменту. Сучасний директор-менеджер у своїй діяльності має створити педагогічний колектив з високим творчим інтелектуальним потенціалом, залучити педагогів, батьків, учнів до співуправління. Він гідно поводить себе з вищими органами управління, володіє знаннями щодо ефективного управління та використовує їх у практичній діяльності. Основна управлінська технологія – управління за результатами. З повагою ставиться до персоналу, мотивує та стимулює до новаторства педагогів [5].

Саме така модель директора-менеджера сьогодні заслуговує на особливу увагу, адже в умовах сучасної освіти постають нові проблеми в управлінні педагогічним колективом школи, який має свої особливості.

Поняття "менеджмент" є інтернаціональним. У найширшому сенсі воно перекладається як "управління", проте сам факт паралельного існування двох термінів-синонімів у мові відображає їх різну семантику. Швидке поширення нового терміна є не просто данина моді, а відображення нових життєвих реалій, які вимагають осмислення.

Революція в освітньому менеджменті триває, характеризується переходом від зовнішнього внутрішньошкільного управління до шкільного менеджменту, на фундаментальні принципи, на яких ґрунтується ефективно управління педагогічними системами в педагогічному менеджменті.

Менеджмент освіти – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та уміннями, – це менеджер. Менеджер – це (у вузькому значенні слова) організатор діяльності. Менеджер освіти – це лідер, який приймає рішення щодо використання

ресурсів, засобів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення спільних цілей діяльності [9].

Чим педагогічний менеджмент відрізняється від традиційного внутрішньо-шкільного управління?

– Традиційне внутрішньошкільне управління націлене на результат шляхом виконання функцій (планування, організації діяльності, аналізу, контролю, корекції). В його основі переважає авторитарний стиль управління.

– Педагогічний менеджмент теж націлений на результат, але шляхом управління персоналом. В його основі – мотивація на розвиток освітньої організації і людини. Переважає демократичний стиль управління, принципи гуманістичної педагогіки [3; 4].

У змісті педагогічного менеджменту вчені виділяють 5 блоків: методологічний, мотиваційний, цільовий, діяльнісний, контролю й корекції.

Основою будь-якої концепції є *методологія*, де аксіологічна система визначає принципи, методи і зміст діяльності, у даному разі управлінської.

Людиноцентрований принцип у менеджменті сьогодні – його методологічна основа, базисна установка, яка пронизує управлінські підходи і програми. Центром аксіологічного ядра, тобто головною системостворчою цінністю у педагогічному менеджменті є Людина.

Використовуючи підхід, описаний Б. І. Коротяєвим, нами визначено основні ідеї, які складають аксіологічне ядро теорії педагогічного менеджменту:

1. Людина – мета будь-якої педагогічної діяльності.
2. Дитина – головна фігура у школі, суб'єкт саморозвитку.
3. Учитель – не транслятор знань, а організатор процесу розвитку дитини, одночасно і сам є суб'єктом саморозвитку.
4. Директор школи – адміністратор-організатор діяльності педагогів, "лідер", що об'єднує волю окремих людей в єдину колективну діяльність, "соціальний архітектор", що конструює систему педагогічно організованих відносин.
5. Мета педагогічного процесу – розвиток здібностей і задатків дитини.
6. Мета педагогічного менеджменту – створення умов для саморозвитку особистості (у першу чергу учня, але разом з тим і кожного суб'єкта педагогічного процесу: учителя, директора, його заступників тощо).
7. Школа є система, що розвиває і що розвивається [8].

Це лише основні ідеї системи, яка все ще є відкритою.

У теорії педагогічного менеджменту виділяють два основні інструменти втілення людиноцентрованої орієнтації в управлінні, два принципи: повага до людини і довіра до неї. Вимогу "повага до особистості" слід розглядати на рівні цілепокладання: здійснювати максимальний розвиток ініціативи, талантів, творчих здібностей і уміння знайти себе в новій обстановці; заохочувати досягнення співробітників і їх особистий внесок у справи школи; створювати можливості для творчого росту вчителів і учнів; захищати права і чесноти людини: гарантувати кожному особисту захищеність і т. п. [1; 3; 4; 10; 6].

Принципи поваги й довіри є похідними від більш загального поняття – принципу гуманізму. Крім поваги й довіри, в цей принцип включені також знання і розуміння людини, любов до неї, дбайливе ставлення до її природи і духовного світу, а також турботу про розвиток особистості.

У літературі з менеджменту, крім поваги і довіри, називаються й інші принципи. Усі вони – людиноцентровані. Наприклад, принцип егалітарності, під яким розуміється здатність кожної людини на основі довіри до неї діяти автономно, працювати без контролю. Або принцип єдиного статусу, сутність якого – всі працівники (керівники вони чи ні) повинні однозначно знаходитися в однакових демократичних умовах, відносини між працівниками не можуть ґрунтуватися на пригніченні однією людиною іншої.

Зроблено спробу осмислення й перенесення на ґрунт управління педагогічними процесами принципів консенсусу, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу, стимулювання, делегування повноважень, горизонтальних зв'язків, цільової гармонізації тощо. Безумовно, вони повинні формувати каркас принципів концепції педагогічного менеджменту, де системостворчим є принцип гуманізму.

Головним аргументом виділення мотиваційного блоку в концепції педагогічного менеджменту в окремих, хоч і тісно пов'язаний з методологічним, є його значущість для теорії менеджменту: виділення мотивації в окрему функцію управління і неосвоєність його у вітчизняній теорії управління. Розроблення моделей мотивації поведінки є виключно важливим внеском у розвиток теорії менеджменту, його гуманізацію. У менеджменті стало аксіоматичним положення: мотивація працівників визначається їх потребами. Отже, в основі прагнення людей до роботи лежить прагнення до задоволення потреб [3; 5; 7].

Мотив є рушійною силою, що визначає поведінку людини. Мотивація – процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих чи колективних цілей.

Потреби можна задовольнити винагородженнями, тобто тим, що людина вважає цінним для себе. Використовують як зовнішні винагороди (гроші, просування по роботі і т. п.), так і внутрішні, які людина отримує за допомогою самої роботи, де одним із основних вважається почуття успіху. Як зазначають спеціалісти, радість успіху і визнання мають більш дієвий вплив, ніж ріст заробітної плати чи грошові премії.

Успіх – базова ідея менеджменту. "Управляти – значить приводити до успіху інших" – ця ідея повинна стати одним із постулатів і педагогічного менеджменту. Це у своїй практиці довели такі директори-менеджери, як В. Сухомлинський, О. А. Захаренко, І. Г. Ткаченко та ін.

У теорії менеджменту вважається, що успіх досягається передусім реалізацією особистісно значущих цілей. Якщо в теорії і в практиці внутрішньошкільного управління цілепокладання є западаючою ланкою, у менеджменті робота з цілями – основа управлінської діяльності, її стрижень. А основною ціллю (метою) є підвищення якості освіти учнів навчального закладу. Однією зі складових цього блоку повинен стати широко описаний у літературі з менеджменту цільовий підхід або "управління за цілями" [6, с. 12].

Таким чином, сучасні тенденції перетворень у сфері освіти зумовлюють необхідність переведення управління педагогічним колективом на нову парадигму, в основі якої лежить людиноцентричний підхід й особистісно зорієнтовані завдання його здійснення. Орієнтація на людину та її потреби, створення умов, що забезпечують особистісний і професійний розвиток кожного вчителя, його мотивацію на ефективну педагогічну діяльність, забезпечення самореалізації вихованців визначає сутність нової парадигми управління педагогічним колективом [1]. Особливість управління педагогічним колективом згідно з прийнятою особистісною парадигмою полягає в реалізації ідей полісуб'єктного управління, що передбачає збереження, адаптування і розвиток школи за умов запитаності особистісного потенціалу учасників освітнього процесу, пошуку ресурсів для розвитку школи не тільки в зовнішньому середовищі, а й в особистісному потенціалі самих педагогів, забезпечення реалізації їхніх особистісних сенсів, саморозвитку і самореалізації.

В умовах людиноцентричного, особистісно зорієнтованого підходу до управління педагогічним колективом на зміну філософії "впливу" приходять філософія "співробітництва", "взаємодії" [1; 3; 11].

Суб'єкт-суб'єктна управлінська взаємодія – це процес міжособистісних контактів керівника і підлеглих, у процесі якого здійснюється їх взаємний вплив один на одного, зміна станів, обмін діями, духовними цінностями, інформацією, створюються настанови на взаєморозуміння, виробляється стратегія спільної діяльності. Основними ознаками суб'єкт-суб'єктної управлінської взаємодії в діяльності керівника педагогічного колективу є: діалогічність управлінського спілкування; ініціювання зміни особистості вчителя, його саморозвитку; інтенсифікація процесу самовдосконалення особистості педагогів; співробітництво керівника і педагогів; використання суб'єктного досвіду вчителя як джерела його розвитку; залучення керівника до цінностей, потреб, проблем кожного педагога; соціально-психологічна інтеграція суб'єктів; зумовленість взаємодії керівника й підлеглих не заздалегідь визначеними ззовні жорсткими цілями, а на основі адаптування до особистісних особливостей педагога; вибудовування змісту взаємодії на емоційно-психологічній, емпатійній основі, котра переважає над раціональністю.

Суттєвою особливістю гуманної особистісно зорієнтованої управлінської взаємодії є здійснення керівником управлінської підтримки процесів особистісного й професійного розвитку педагога. Вчені розглядають педагогічну підтримку в контексті особистісного підходу в освіті і пов'язують її передусім з діяльністю, що забезпечує процеси індивідуалізації людини, її розвитку, в якому б віці вона не була. У цьому контексті під підтримкою розуміється система педагогічної діяльності, яка розкриває особистісний потенціал людини і включає допомогу учням, учителям, батькам у подоланні соціальних, психологічних й особистісних утруднень.

Управлінська підтримка особистісного і професійного розвитку вчителя є процесом спільного з педагогом визначення його прагнень, мети, проблем, можливостей і шляхів подолання перешкод для якомога повнішого виявлення, розвитку і реалізації його особистісного і професійного потенціалу, самореалізації.

Найбільш ефективною стратегією гуманістичної, суб'єкт-суб'єктної управлінської взаємодії і підтримки є стратегія "фасилітації" (від англ. to facilitate – допомагати, сприяти) – допомога і стимулювання саморозвитку особистості. Традиційним є визначення ролі керівника педагогічного колективу як лідера, який веде за собою вчителів. Керівник-фасилітатор не втрачає своєї лідерської ролі, але вона набуває принципово іншого змісту. Керівник-фасилітатор не веде за собою педагогів, визначаючи шлях їхнього розвитку, а допомагає вчителям самим визначитися в напрямі самореалізації й саморозвитку, супроводжує їх на цьому шляху.

Таким чином, управлінська підтримка – це цілеспрямована діяльність з організації фасилітуючої взаємодії учасників освітнього процесу, яка забезпечує необхідну й адекватну підтримку, супровід учителя в процесі особистісного і професійного акме-зорієнтованого розвитку.

Реалізація управлінської підтримки передбачає створення організаційних, методичних і психологічних умов для професійного й особистісного розвитку педагога.

Організаційні умови: децентралізація влади, гнучкий розподіл повноважень у педагогічному колективі, перехід від жорстких вертикальних управлінських схем до більш динамічних командних форм управлінської фасилітуючої взаємодії тощо.

Методичні умови: навчання педагогів прийомів педагогічного аналізу й діагностики на основі особистісного розвитку; формування готовності бачити в педагогічній дійсності проблему, структурувати й оформлювати її у вигляді педагогічної мети і завдань; проектування особистісно-розвивального середовища освітнього процесу, технології створення ситуації розвитку особистості учня; упровадження діалогізації освітнього процесу; розвиток у педагогів навичок організації процесу саморефлексії і створення умов для рефлексивної діяльності вихованців тощо.

Психологічні умови: визнання кожного педагога унікальною особистістю; прийняття керівником етичних норм взаємодії з учителем, що ґрунтуються на довірі, повазі до особистості педагога, гнучкості й діалогізмі стилю педагогічного спілкування.

Головна якість директора-менеджера, якою він має володіти, – це постійна готовність до саморозвитку та самовдосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Відтак, підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи, зокрема її предметної діяльності.

Водночас керівник є об'єктом і суб'єктом соціальних відношень, соціальної взаємодії, соціальної поведінки, зумовлених організаційною культурою організації, до якої відносимо неписані традиції – уявлення про посадові обов'язки, норми поведінки, посадові ролі, цінності й цілі організації, типові способи розв'язання задач, вимоги до рівня технології, організаційний стандарт якості освіти та освітніх послуг, техніка керівництва та ін.

З позицій врахування функцій, які виконує директор-менеджер, він має володіти такими якостями: мотиваційно-вольовими (мотивація досягнень, мотив влади й незначного мотиву приєднання, стійкість до стресу, готовність до ризику, активність, ініціативність, креативність, стійкість до навантажень, дбати про стан здоров'я, захоплення, спорт); інтелектуальні (кваліфікація: знання, уміння, навички,

професійні компетенції, пізнавальні здібності, інтелект, прагнення до самоосвіти, уміння прогнозувати, проектувати); комунікативні (здатність до кооперації і групової роботи, поведінкова орієнтація при розв'язанні конфліктних ситуацій, соціальна компетентність при реалізації своїх цілей в ситуації напруги, конфлікту тощо); особистісні (високий інтелект, креативність, лідерство, інтелігентність, відповідальність, патріотичність, надійність, чесність, ініціативність, лідерство, емпатійність, участь у громадському житті та ін.).

Всі ці якості в основному набуваються під час професійної підготовки та вдосконалюються в процесі самоменеджменту.

Отже, педагогічний менеджмент можна розглядати як "м'яке диригування людьми" – побудова роботи на стимуляційній основі. Воно охоплює вивчення структури мотиваційних потреб учасників педагогічного процесу, використання мотивації в досягненні цілей, створення умов для задоволення потреб вищого порядку: потреби у самовираженні, в повазі (А. Маслоу), у досягненні успіхів і визнанні їх іншими, інтерес до самої роботи (Ф. Герцберг), успіху й причетності до загальної справи (Д. Мак-Клеланд).

Таким чином, педагогічний менеджмент – це наука і мистецтво управляти. Сучасний педагогічний менеджмент увібрав прогресивні ідеї теорії внутрішньо-шкільного управління й гуманістичні, людиноцентровані традиції світової та вітчизняної педагогічної науки і практики і є якісно новим рівнем теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами, яка впевнено стає прикладною в процесі управління формуванням якісної освіти в ЗНЗ.

В Україні є значний досвід впровадження інноваційних підходів до управління навчальними закладами. Про це засвідчив проведений у квітні 2014 року після 17-річної перерви конкурс у номінації "Директор школи" в межах Всеукраїнського конкурсу "Вчитель року". Автору статті випала честь бути головою цього конкурсу. В ньому взяли участь 24 директори з усіх регіонів України (окрім Криму). Аналіз представлених на конкурс матеріалів показав, що всі директори виявили розуміння того, що соціальні перетворення в суспільстві вимагають упровадження інноваційних технологій в управлінні закладом, інформаційного забезпечення діяльності навчального закладу. Управлінські інновації директори шкіл пов'язують із застосуванням колегіальних форм і методів взаємодії учасників навчально-виховного процесу, делегуванні низки керівних повноважень іншим членам педагогічного колективу тощо. В організацію навчально-виховного процесу впроваджуються інноваційні підходи: діяльнісний, особистісно орієнтований, компетентнісний, комплекс механізмів управління навчальним закладом (інформаційно-комунікативний, організаційний, розпорядчо-правовий, методично-корекційний). Педагогічними інноваціями, що були представлені на конкурсі, були: проєктні технології, технології розвитку творчих здібностей, критичного мислення, введення інформатики з II класу, впровадження навчання за програмами "Інтелект України", здоров'язбережувальні технології, технології ефективного адаптивного управління розвитком навчального закладу через збільшення асоціативних, координаційних зв'язків всередині самої системи; створення громадсько-активної школи, школи-родини, створення НВК, Міліцейської академії, Академії мистецтв і ремесел, прогнозування розвитку, фандрейзинг і маркетинг, бренд-менеджмент; запровадження інноваційних процесів у системі освіти, зокрема, plan-fix в управлінській діяльності, кодексу гімназиста, міжнародні літні мовні школи, друковані шкільні газети, шкільні парламенти і т. ін.

Переважає кількість учасників конкурсу є директорами навчальних закладів, що беруть участь у дослідно-експериментальній роботі всеукраїнського рівня, ними досягнуто домовленості щодо наукової співпраці із представниками наукових установ НАПН України, кафедрами педагогіки та психології університетів та інститутів післядипломної педагогічної освіти, зарубіжними освітніми установами та фондами. Учасниками запропоновано управлінські технології, що мають на меті покращення стану фінансового та матеріально-технічного забезпечення (участь у грантових програмах, конкурсах тощо).

У результаті проведеного конкурсу організаційний комітет та журі дійшли висновку, що зазначений захід є, з одного боку, важливою формою апробації досвіду та управлінської діяльності директорів навчальних закладів, а з іншого – індикатором, який висвітлює стан, рівень, якість шкільної освіти України в цілому, дозволив

виявити передовий досвід управлінської діяльності та проблеми, вирішення яких залежить і від державних програм у сфері освіти, і від напрацювань сучасної педагогічної науки, і від управлінських кадрів на місцях.

Однією з важливих проблем освітньої галузі є недостатнє фінансування, незважаючи на те, що практично всі навчальні заклади мають досвід залучення додаткових джерел фінансування закладу.

Конкурс виявив і недостатню теоретичну підготовку директорів. На запропонований тест із 40 можливих балів лише декілька директорів набрали понад 20, а переважна більшість – 15–7 балів.

Серед пропозицій організаційний комітет та журі конкурсу з огляду на позитивні результати проведення всеукраїнського конкурсу "Вчитель року – 2014" у номінації "Директор школи" і враховуючи велику перерву у проведенні такої номінації (17 років) журі звернуло увагу на гостру потребу у проведенні такого конкурсу з певною періодичністю (кожні три роки), що підніме престиж управлінської діяльності та дозволить тримати на достатньому рівні теоретико-методологічну та методичну підготовку директорів навчальних закладів.

Паралельно з цим журі конкурсу та організаційний комітет вважає доцільним започаткувати проведення конкурсу у номінаціях "Завуч школи", "Організатор виховної роботи ЗНЗ", "Класний керівник", "Завідувач дошкільного закладу", "Керівник позашкільного навчально-виховного закладу", розробивши відповідно зміст конкурсів та критерії їх оцінювання з цих номінацій. Організаційному комітету конкурсу розробити методичні рекомендації для підготовки матеріалів відповідно до цих номінацій та уніфікувати форму подання матеріалів.

Отже, сьогодні вже немає сумнівів у тому, що управління – це професійна діяльність, яка вимагає менеджерської підготовки. Директору школи вже недостатньо лише педагогічної освіти, коли керівник не має бази елементарних управлінських знань, дізнається про свою професію директора самотужки з науково-методичної літератури. Відтак нарешті прийнято як аксіому, що управління – це наука, діяльність і мистецтво.

В Україні для наукового забезпечення управління освітніми організаціями в Інституті педагогіки НАПН України створено лабораторію управління навчальними закладами, функціонує Університет менеджменту освіти, при захисті дисертацій виділено спеціальність УНЗ, у низці вишів відкрито магістратуру УНЗ, в т. ч. і в НДУ імені Миколи Гоголя.

Навчальний план магістратури передбачає вивчення таких дисциплін: правові основи діяльності освітньої організації, менеджмент освітньої організації, психологія управління, освітні технології, управління навчальною і виховною діяльністю, організація фінансової діяльності та аудит, соціальна й екологічна безпека, основи науково-педагогічних досліджень, психологія управління змінами, стрес-менеджмент, психологія управління конфліктами, самоменеджмент та ін. Практична підготовка включає науково-педагогічну та науково-управлінську практики. Завершується навчання захистом магістерської роботи на актуальні проблеми управління навчальними закладами.

Отже, впровадження інноваційних принципів управління навчальними закладами забезпечує перехід на оновлену гуманістичну парадигму освіти.

Література

1. Бех І. Д. Принципи інноваційної освіти / Іван Дмитрович Бех // Освіта і управління. – 2005. – Т. 8. – 2005. – № 3–4. – С. 7–20.
2. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / Владимир Иванович Бондарь. – К., 1987.
3. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій / Лідія Іванівна Даниленко // Менеджмент інновацій в освіті. – К. : Шк. світ, 2007. – С. 82–95. – (Б-ка "Шк. світу").
4. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Галина Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с. С. 102–109. – (Б-ка "Шк. світу").
5. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Людмила Миколаївна Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 1, 13–15.

6. Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією : навч. посіб. / Людмила Миколаївна Калініна, Євгенія Іванівна Коваленко. – Ніжин : НДУ, 2013. – 65 с.
7. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти : навч. посіб. / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : ІЗМН, 1997. – 179 с.
8. Коротяєв Б. І Педагогічна філософія / Борис Іванович Коротяєв, Віталій Семенович Курило, Сергій Вікторович Савченко. – Луганськ : Видавництво ДЗ "Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка", 2010. – 339 с.
9. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посіб. / Василь Васильович Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256. с.
10. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
11. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / Олександра Іванівна Мармаза. – Х. : Видавнича група "Основа", 2004. – 240 с.
12. Павлютенков Є. М. Професійна компетентність директора школи / Євген Михайлович Павлютенков // Управління освітою. – 2003. – № 7 (19). – С. 2–4.