



УДК 371.113.4



Назаренко Л. М.

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКУ ПРАКТИКУ

**А** Науково обґрунтована концептуальна модель управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу: визначене її аксіологічне підґрунтя; схарактеризована структура, яка складається з концептуального, змістово-процесуального, результативного та регулятивного модулів, та їх змістове наповнення. З'ясована сутність управлінських рішень, які забезпечують передумови впровадження концептуальної моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу в управлінську практику. Викладена технологія впровадження концептуальної моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу, окреслені ознаки якісних змін як у системі управління, так і в освітньому просторі школи.

**Ключові слова:** концептуальна модель, управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу, технологія, кваліметричний підхід.

**Постановка проблеми.** Характер освіти як суспільної цінності зумовлює те, що «держава не лише регулює цю сферу, підтримуючи і забезпечуючи розвиток, а й цілеспрямовано формує структуру останньої та визначає стратегії розвитку і функціонування» [4, с. 12]. Досягнення вищезазначених цілей потребує розроблення принципово нових підходів до пріоритету суспільних цінностей із метою підвищення якості вітчизняної освіти та забезпечення рівних можливостей її здобуття кожній дитині, незалежно від психофізичних особливостей особистісного розвитку, соціального статусу чи місця проживання родини. Одним із них є відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових відносин [1], побудованих на економічних методах і принципах взаємодії. За такого підходу загальноосвітній навчальний заклад як соціальна організація дбатиме не стільки про наявність ресурсів задля сталого функціонування, як про механізми виведення навчально-виховного процесу на якісно новий рівень освітніх послуг, що забезпечуватиме зростання освітнього «капіталу», левову частку якого складають людські ресурси.

У контексті цього увага теорії й практики управління підсилюється й за рахунок реалізованості людиноцентристського підходу [2], продукування оригінальних освітніх ідей, сформованості ціннісно-змістової сфери суб'єктів управлінської діяльності. У зв'язку з цим управління набуває зорієнтованості на виявлення потреб та інтересів учасників навчально-виховного процесу, реалізацію їхнього

творчого потенціалу, врахування зовнішніх факторів розвитку ЗНЗ та потребує сучасної концептуалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Означена проблема є предметом досліджень О. Василенка, Ю. Васильєва, Б. Гаєвського, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, В. Маслової, В. Новака, В. Олійника, З. Рябової, Є. Хрикова, Г. Щокіна та ін. Ними визначені модернізовані функції управління, алгоритм управлінської діяльності, стадії управлінського циклу, особливості управління навчальним закладом у ринкових умовах. Не дивлячись на широку аспекти розгляд проблеми, потребують додаткового дослідження питання управління розвитком ЗНЗ.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування й розроблення концептуальної моделі управління розвитком ЗНЗ, яке здійснювалося на основі аналізу наукових праць з теорії управління, логічного аналізу управлінського процесу, практики управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Процес реформування загальної середньої освіти, що триває останнім часом, потребує глибокого усвідомлення нової стратегічної мети розвитку освітньої галузі в Україні, розроблення інноваційних підходів до управління навчальним закладом на основі маркетингових досліджень і здійснення моніторингу якості освітніх послуг. Адже основні їх замовники – батьки, обираючи школу для здобуття дитиною теоретичних знань, здебільшого звертають увагу на той комплекс послуг, який забезпечує оволодіння нею

практичних умінь і навичок, а також формування соціально-психологічних компетентностей, необхідних для успішної соціальної адаптації, соціалізації та соціальної інтеграції [5].

Тому теоретичне обґрунтування моделі управління розвитком ЗНЗ, розробленої нами, базується на засадах класичного, інноваційного, а також соціального управління, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування й розвитку керованої підсистеми [9]. Окрім того, оскільки розвиток ЗНЗ як соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, то управління має реагувати на ці зміни та своєчасно забезпечувати перебудову системи з притаманними їй тенденціями за допомогою механізмів, які існують у самій системі [6].

Аксіологічне підґрунтя концептуальної моделі управління розвитком ЗНЗ складають:

- ідея людського виміру, що трансформується у сприйняття системою управління сукупності ідей, поглядів, переконань щодо поваги до честі, гідності та прав людини, щодо турботи про її благо та різнобічний розвиток, створення гідних людини умов суспільного життя;

- ідея людини як ресурсу розвитку організації, коли людські ресурси визначаються як «сукупність кваліфікованих робітників, які забезпечують розроблення або підтримку продукту або сервісу. Вони є не тільки обов'язковою складовою загального ресурсу виробництва..., а й гнучким і доступним чинником економії інших його ресурсів (матеріальних, фінансових тощо)» [8, с. 42–43]. Тому керівник ЗНЗ має поєднувати контроль за виконання педагогічним персоналом його функціональних обов'язків, що забезпечують ефективність і отримання результату, з формуванням управлінського ставлення до людини як до унікальної особистості;

- ідея взаємодоповнюваності, сутність якої полягає в створенні команди, члени якої здатні працювати у взаємодії незалежно від визначених ролей і готовності взаємодоповнювати один одного. Відтак, управлінська команда – це невелика кількість осіб, зібраних для спільного розв'язання задач підвищення ефективності функціонування навчального закладу, визначення перспективи його розвитку через підтримку взаємовідповідальності. Окрім того, приналежність окремого співробітника до філософії «загальної справи», тобто вироблення «духу командності», має величезне значення як мотивуючий фактор для підвищення продуктивності організації в цілому [3];

- ідея креативності, яка виокремлює ЗНЗ у низці аналогічних. Креатив – це те, що приваблює споживача освітніх послуг, відповідає запитам цільової аудиторії. Однак сутність ідеї креативності в управлінні має глибші корні: креатив розглядається не як свобода творчості, а як процес, обмежений маркетинговими задачами [7]. Ціннісний аспект ідеї полягає в умінні керівників балансувати між традиціями, що склалися в організації, та інноваційними ідеями, яких потребує навчальний заклад в умовах високої конкуренції;

- ідея свободи педагогічної діяльності, яка не лише визначається можливістю педагога спільно з учнем обирати найоптимальніші засоби засвоєння ним навчального матеріалу, але й спонукає вчителів до свідомого вибору перспективних шляхів досягнення цілей розвитку як особистісно-професійного, так і всієї освітньої організації.

Нами також ураховано вітчизняний і зарубіжний управлінський досвід, який вказує на прерогативу в сучасній системі освіти ідей, що мотивують людину до саморозвитку.

Структура зазначеної моделі складається з концептуального, змістово-процесуального, результативного та регулятивного модулів.

Концептуальний модуль визначає провідну концептуальну ідею дослідження, що полягає в оновленні концепту та модусів управління розвитком ЗНЗ та спрямування управлінського процесу на забезпечення в освітньому просторі умов для задоволення потреб і бажань усіх учасників навчально-виховного процесу, творчої реалізації їхніх здібностей, набуття позитивного соціального досвіду.

Даний модуль складається з методологічного (закони, концепції, нормативна база тощо), теоретичного (ідеї, наукові узагальнення щодо) та практичного (необхідність розроблення й запровадження інноваційних модусів управління розвитком ЗНЗ) концептів. Крім того, він включає цільовий і кон'юнктурний концепти.

Цільовий концепт містить такі компоненти: ціннісний (цінності-цілі, цінності-завдання, цінності-відносини, цінності-засоби); соціумний (налагодження соціальної взаємодії суб'єктів управління, здійснення модернізованих функцій) і креативно-діяльнісний компонент (візія, місія, пріоритети розвитку).

Кон'юнктурний концепт має такі основні складові: аналіз ринку освітніх послуг та ринку праці; аналіз середовища (PEST-; SWOT-) для розроблення стратегії та програми розвитку ЗНЗ; визначення соціальної структури особистості педагога, нових характеристик професійної компетентності педагогічних і керівних кадрів.

Змістово-процесуальний модуль містить три блоки: ресурсне забезпечення; змістове наповнення; технологічне та методичне забезпечення. Ресурсне забезпечення: передбачає визначення об'єктів інноваційних змін (організаційна структура управління, навчально-методична робота з кадрами, процес соціальної адаптації та соціалізації учнів), створення креативного освітнього простору та налагодження соціальної взаємодії школи та інших суспільних інститутів як суб'єктів управління розвитком ЗНЗ.

Змістове наповнення має дві складові, а саме: діагностування (самодіагностування) для визначення індивідуальної траєкторії професійного розвитку суб'єктів управління (педагогів і керівників); розроблення змісту підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів, гнучких робочих навчальних програм спецкурсів, організація роботи ресурсного центру освітнього менеджменту.

Технологічне та методичне забезпечення включає: конструювання системи внутрішнього та зовнішнього моніторингу; розроблення факторно-критері-

ріальної моделі оцінювання ефективності управління розвитком ЗНЗ; розроблення механізмів управління.

Останній блок цього модулю передбачає розроблення та реалізацію інструментів управління розвитком ЗНЗ: розроблення та реалізація концепцій і програм розвитку, соціальні проекти, презентаційна діяльність, мережева взаємодія (сайти, персональні блоги керівників і вчителів; соціальні мережі).

Результативний модуль забезпечує: позитивний імідж ЗНЗ (за результатами зовнішнього моніторингу стану розвитку); високий рівень задоволення освітніх потреб учнів і вчителів (за результатами внутрішнього моніторингу контенту споживачів послуг, що надаються); підвищення мотивації педагогів до інноваційних перетворень в освітньому просторі та позитивну динаміку рівня ефективності управління розвитком ЗНЗ.

Регулятивний модуль передбачає: оприлюднення інформації про стан розвитку: повідомлення на сайті (порталі), блогах, соціальних мережах, у засобах масової інформації та отримання зворотного зв'язку; створення програми заходів щодо змістової насиченості креативного освітнього простору.

Упровадження означеної вище концептуальної моделі управління розвитком ЗНЗ потребує прийняття управлінських рішень щодо необхідності:

- інтеграції цінностей і потреб учасників навчально-виховного процесу, інтересів ЗНЗ і суспільства;
- аналізу й визначення потенційних можливостей внутрішнього освітнього середовища та зовнішніх факторів розвитку;
- консолідації зусиль учасників навчально-виховного процесу та соціальних партнерів щодо забезпечення необхідних ресурсів для реалізації програми розвитку;
- представництва та позиціонування ЗНЗ;
- створення професійного середовища освітніх послуг для постійного вдосконалення та задоволення персональних професійних потреб учителів.

Реалізація означених рішень обумовлює необхідність посилення маркетингової функції управління за рахунок вивчення динаміки споживчого попиту; сегментування ринку відповідно до різних груп споживачів їх запитів; урахування вимог ринку в організації навчально-виховного процесу; організації впливу на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів; заохочення педагогічних працівників щодо постійного оновлення змісту освіти, відповідно до ринкових вимог; урізноманітнення форм і видів освітніх послуг; сприяння розвитку професіоналізму педагогів; забезпечення конкурентних переваг ЗНЗ у наданні освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості.

Упровадження концептуальної моделі управління розвитком ЗНЗ в управлінську практику передбачає розроблення відповідної технології, яка включає в себе такі кроки.

**Крок 1.** Дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього впливів на життєдіяльність ЗНЗ.

З метою визначення стратегії розвитку ЗНЗ здійснюється аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та виявлення сильних і слабких сторін

освітньої організації, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей розвитку.

**Крок 2.** Визначення місії ЗНЗ – це усвідомлення сутності його призначення та характерних відмінностей від інших подібних освітніх організацій. Місія навчального закладу – це чітке уявлення про те, яким він має бути і яких результатів йому необхідно досягти. Правильне визначення місії сприяє об'єктивному вибору стратегічних напрямів розвитку ЗНЗ.

У нашому дослідженні до визначення системоутворювальної педагогічної ідеї, принципів діяльності педагогічного колективу, формулювання стратегічних цілей, які проектують основні довготривалі напрями розвитку ЗНЗ залучалися як керівники і педагоги, так і батьки учнів. Обґрунтування місії виносилось на розгляд педагогічної ради та Ради кожної з експериментальних шкіл, що сприяло узгодженості цінностей-цілей, цінностей-завдань і цінностей-засобів управління розвитком ЗНЗ.

**Крок 3.** Розроблення програми розвитку ЗНЗ, у якій відповідно до визначеної місії та стратегії виокремлюються пріоритетні напрями освітньої діяльності, об'єкти інноваційних перетворень, визначаються ресурси (кадрові, фінансові, матеріально-технічні), які необхідно забезпечити додатково для успішної реалізації стратегічної мети.

**Крок 4.** Визначення показників ефективності управління розвитком ЗНЗ на основі розроблення факторно-критеріальної моделі.

З цієї метою створюється зі складу педагогів, керівників, батьків, методистів творча група, учасники якої в ході мозкового штурму обговорюють виділення ієрархічної сукупності властивостей ефективності управління розвитком навчального закладу. Алгоритм роботи групи має такий вигляд:

- визначити мету діяльності ЗНЗ; декомпозувати її, встановити параметри (напрями) цієї діяльності;
- установити фактори, розкриваючи кожний напрям за допомогою часткових цілей конкретної управлінської структури;
- укласти критерії, розкриваючи вимоги до кожного з них та враховуючи потреби виконавців;
- визначити вагомість кожного параметра, фактора, критерію, використовуючи метод Дельфи (або метод експертної оцінки, або ранжування);
- оформити модель діяльності (стандарт) у вигляді факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі.

**Крок 5.** Здійснення оцінювання стану об'єкта (предмета). Оцінювання здійснюється на основі виставлення балів із застосуванням методу експертного оцінювання, до якого залучаються педагоги, спеціалісти (психолог, соціальний педагог, бібліотекар, педагог-організатор), директор школи та його заступники, батьки учнів. Зазначимо, що залучення таких груп учасників навчально-виховного процесу до оцінки ефективності управління розвитком ЗНЗ є умовним: експертами можуть бути всі, хто виявив бажання здійснити оцінювання. Разом з тим обов'язково повинні бути безпосередні виконавці – ті, хто здійснює цей вид діяльності. Кожному експерту пропонується визначити рівень ефективності управління тією чи іншою підсистемою, після чого визначені бали зводяться й за

принципами кваліметричного підходу переводяться в частку одиниці. В умовах сьогодення для автоматизації та полегшення розрахунків використовують комп'ютерну підтримку із застосуванням табличного редактора Excel, що пов'язано з автоматизацією побудови діаграм, які наочно відображають результати та розкривають динаміку розвитку.

Крок 6. Коригування стану об'єкта після аналізу та інтерпретації даних, отриманих у ході оцінювання ефективності управління за визначеними пріоритетними напрямками розвитку ЗНЗ.

Викладена вище технологія впровадження концептуальної моделі управління дає змогу системно відстежувати ефективність управлінської діяльності за участі широкого представництва всіх сторін, зацікавлених у розвитку ЗНЗ, що мотивує їх до взаємодії та взаємовпливу.

**Висновок.** Отже, концептуальна модель відображає цілісність процесу управління розвитком ЗНЗ, що забезпечується етапами його перебігу, сутністю якісних змін, основними параметрами розвитку та критерії очікуваних результатів. Шлях від пошуку ідей концептуальних змін до результатів їх втілення в життєдіяльність навчального закладу є економічним і послідовним. Сутнісними ознаками змін у системі управління розвитком ЗНЗ є демократизація суб'єктно-суб'єктних відносин між учасниками навчально-виховного процесу та соціальними партнерами, визнання педагогів не лише об'єктами, але й суб'єктами управління; вплив управління на становлення соціальної структури особистості педагога; висока мотиваційна спрямованість управління, що зумовлює інноваційні перетворення в освітньому просторі як, наприклад: підвищення громадської активності вчителів, учнів, батьків; розширення

сфери освітніх послуг; особистісна спрямованість форм здобуття освіти неповнолітніми; організація неперервної освіти педагогічних і керівних кадрів; підвищення управлінської культури.

Окрім того, ЗНЗ набуває статусу центру громадського життя в населеному пункті; активізуються процеси демократизації партнерських відносин, що дає змогу орієнтувати діяльність різних суспільних інститутів на забезпечення соціально-педагогічних умов задоволення потреб та інтересів споживачів освітніх послуг. У контексті цього потребують **подальшого розроблення** питання щодо ефективності використання в управлінській практиці різних видів соціальної взаємодії та налагодження соціального діалогу з потенційними партнерами та конкурентами на освітньому ринку.

### Список використаних джерел

1. Балабанова, Л. Управління персоналом : навч. посіб. / Людмила Балабанова, Олена Сардак. – Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Київ : Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Бочелюк, В. Й. Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі : [моногр.] / В. Й. Бочелюк. – Дніпропетровськ : Січ, 2003. – 343 с.
3. Каленіченко, Ю. Б. Креативність як основа менеджменту організації / Ю. Б. Каленіченко, Я. І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 186–191.
4. Каленюк, І. С. Розвиток вищої освіти та економіка знань : [моногр.] / І. С. Каленюк, О. В. Куклін. – Київ : Знання, 2012. – 343 с.
5. Назаренко, Л. М. Аксиологія виховання як складова соціального становлення дитини : [моногр.] / Людмила Миколаївна Назаренко. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2013. – 200 с.
6. Рябова, З. В. Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / З. В. Рябова // Теорія та методика управління освітою : електрон. наук. фах. вид. – 2012. – № 9. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/katalog/692-elektronne-naukove-fahove-vydannja-teorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-9-2012>.
7. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Сукоч та ін.]; за заг. та наук. ред. к. екон. н., проф. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
8. Чміль, А. І. Ресурси реалізації інноваційної моделі організації навчального процесу / А. І. Чміль // Інноваційна модель організації навчального процесу в інститутах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посіб. / за наук. ред. Л. М. Ващенко. – Київ : Педагогічна думка, 2012. – С. 87–95.
9. Щєкин, Г. В. Теория социального управления : [моногр.] / Г. В. Щєкин. – Киев : МАУП, 1996. – 408 с.

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 17.03.2016

**Назаренко Л. Н.** Концептуальная модель управления развитием общеобразовательного учебного заведения.

**А** *Научно обоснована концептуальная модель управления развитием общеобразовательного учебного заведения: определена её аксиологическая основа; дана характеристика структуры, которая состоит с концептуального, содержательно-процессуального, результативного и регулятивного модулей, а также освещено их содержательное наполнение. Определена суть управленческих решений, которые обеспечивают предпосылки внедрения концептуальной модели управления развитием общеобразовательного учебного заведения в управленческую практику. Изложена технология внедрения концептуальной модели управления развитием общеобразовательного учебного заведения, очерчены качественные изменения как в системе управления, так и в образовательном пространстве школы.*

**Ключевые слова:** концептуальная модель, управление развитием общеобразовательного учебного заведения, технология, кваліметрический подход.

**Nazarenko L. M.** The conceptual model of management of secondary educational institution's development.

**S** *The conceptual model of management of secondary educational institution's development is scientifically proved in the article. The axiological basis of this model is defined in the article. This basis consists of the valuable ideas: the idea of human measurement, the idea of a person as the resource of the organization development, the idea of complementarity, the idea of creativity, the freedom of pedagogical activity. The structure, which contains conceptual, substantially-procedural, productive and regulatory modules and their substantial filling is described. The content of administrative decision is found out. This administrative decision provides prerequisites of introduction of the conceptual model of management of secondary educational institution's development to administrative practice. It is the integration of values and requirements of the participants of educational process, the integration of interests of general educational institution and society; the analysis of potential opportunities of the internal environment and external factors; the entice of participant of educational process and social partners to development of strategy of of secondary educational institution's development; the strengthening of marketing function of management. The technology of conceptual model introduction of management of secondary educational institution's development is laid out in this article. This technology means the sequence of administrative actions and interaction of all participants of educational process and social partners and implementation of expert estimation of efficiency both innovative transformations in educational activity and control system of its development.*

**Key words:** conceptual model, management of secondary educational institution's development, technology, qualimetrics approach.