

В. В. СМОЛЕЙ

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В науці та практиці освітнього менеджменту описано та апробовано певні принципи, які зумовлюють і визначають правила управлінської діяльності. На підставі аналізу наукових досліджень розглянуто і систематизовано загальні принципи управління в сучасній освіті. З урахуваннями цього запропоновано і сформульовано принципи, що мають загальний, об'єктивний і природний характер в управлінні школою. Ці принципи визначають зміст управлінської діяльності і є необхідною передумовою ефективного та успішного керівництва навчальним закладом.

Ключові слова: принцип, управлінська діяльність, шкільний менеджмент.

В. В. СМОЛЕЙ

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ШКОЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В науке и практике образовательного менеджмента описано и апробировано некоторые принципы, которые обуславливают и определяют правила управленческой деятельности. На основании анализа научных исследований рассмотрено и систематизировано общие принципы управления в современной школе. Исходя из этого предложено и сформулировано принципы, которые имеют общий, объективный и естественный характер в управлении школой. Эти принципы определяют сущность управленческой деятельности и являются необходимым условием эффективного и успешного управления образовательным учреждением.

Ключевые слова: принцип, управленческая деятельность, школьный менеджмент.

W. W. SMOLEJ

GENERAL PRINCIPLES OF SCHOOL MANAGEMENT

A whole range of principles which stipulate and define the rules of management activity have been described and verified in scientific and practical works on educational management. General principles of management in modern education have been studied and classified on the basis of scientific research. The principles proposed are considered to be general and objective in school management. They define the content of school management activity and are necessary for its successful functioning.

Keywords: principle, management activity, school management.

Реформування освіти в Україні є наріжним каменем модернізації політичного, економічного та соціального життя нашої держави. Трансформація змісту освіти не може оминати проблему освітніх стандартів, навчально-дидактичних матеріалів, підручників, форм і методів навчання, підготовки педагогічних та керівних кадрів. Залишається актуальним для України рівний доступ до якісної освіти протягом життя кожного громадянина незалежно від соціального становища, етнічної приналежності чи віросповідання.

Водночас у сучасних умовах перебудови системи освіти актуальною залишається проблема демократизації управління і прийняття управлінських рішень, досягнення більшої автономності в управлінській діяльності, що окреслено основними положеннями Національної доктрини розвитку освіти: «Нова модель системи управління сферою освіти має бути відкритою і демократичною. У ній передбачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою» [1, с. 130]. У зв'язку з цим велика

відповідальність покладається на загальноосвітню школу як низову і стрижневу ланку системи освіти. А відтак і на менеджмент загальноосвітнього навчального закладу, який забезпечує керівництво цією освітньою установою.

Під словосполученням «шкільний менеджмент» ми розуміємо менеджмент як цілеспрямовану діяльність, яка забезпечує оптимальне функціонування і розвиток навчального закладу і безпосередньо спрямована на досягнення певної мети, зумовленої потребами суспільства і особистості, де метою є «спроєктований, прогнозований, очікуваний результат діяльності» [2, с. 9]. Головна мета загальноосвітнього навчального закладу полягає у створенні умов для забезпечення навчання, виховання й розвитку особистості. Отже, кінцевим результатом функціонування школи як одного з основних навчальних закладів є «соціальна особа, залучена до суспільних стосунків, діяч (суб'єкт) цих стосунків» [3, с. 120].

У Державній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») зазначено: «Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору» [4, с. 26].

З огляду на сучасні тенденції розвитку освітньої галузі особливого значення набуває формування компетентності сучасного директора школи, оскільки здійснення освітніх реформ багато в чому залежить від професійно підготовлених менеджерів освіти, їхньої кваліфікації і компетентності.

Менеджмент – це теорія і практика управління в соціальних організаціях, де взаємодіють люди, людські колективи. Будь-які освітні установи є такими. Школа, як і інші навчальні заклади, є цілісним соціальним утворенням, відкритою динамічною системою, що реагує на зміни в соціальному середовищі, швидко (принаймні повинна) адаптується до нових тенденцій у суспільстві, розробляє нові управлінські й освітні моделі та технології, тактику і стратегію взаємодії дійових осіб управлінського та навчально-пізнавальних і навчально-виховних процесів [5, с. 34].

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах життєдіяльності разом з терміном «управління» почали використовувати термін «менеджмент». Це закономірно. Адже використання менеджменту як науково обґрунтованої системи управління є, що доведено практикою, запорукою успіху в економічно розвинутих демократичних країнах. Вивчення досвіду цих держав показує, що своїми досягненнями у різних сферах життєдіяльності вони завдячують ефективній системі управління. Фахівці одностайні в тому, що результативність праці багато в чому залежить від рівня розвитку менеджменту в організаціях, установах тощо.

Чи тотожні поняття «управління» і «менеджмент»? Чи доцільно підміняти поняття «менеджмент» «управлінням», а «управління» – «менеджментом»? У семантичному значенні поняття «менеджер», «управлінець», «керівник» ідентичні. «Новий англо-український словник» трактує поняття «менеджер» так: manage – управління, завідування; management – адміністрація, дирекція, правління; manager – адміністратор, завідувач тощо [6, с. 342].

Щодо синонімів слова «менеджмент», то їх нараховується буквально десятки. Це – «примушувати», «комунікувати», «координувати», «вирішувати», «мати вплив», «впроваджувати», «маніпулювати», «мотивувати», «оперувати», «наглядати» «тренувати» тощо. Спільним для цих синонімів є те, що вони означають «односторонній процес. Людина, яка управляє, вказує особі, якою управляють, що робити» [7, с. 22].

У зарубіжній науковій літературі існує чимало визначень менеджменту, але всі вони об'єднані спільною основою: людськими взаєминами в процесі праці, організаторськими здібностями керівників, структурою органів управління. «Оксфордський словник англійської мови» дає такі тлумачення менеджменту: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливого роду вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця [8, с. 896].

Термін «менеджмент» можна застосувати до будь-якого типу соціальної організації. З функціональних позицій менеджмент – це послідовний процес планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, необхідний для формування цілей організації, установи тощо.

Чи повинен директор школи бути менеджером? Це бравада, данина моді чи вимога часу? Ми вважаємо це закономірністю. Адже формування в Україні маркетингової економіки вимагає трансформації всіх суспільних інституцій, у тому числі системи освіти та управління сучасним навчальним закладом, де директор є менеджером і володіє такими напрямками управлінської діяльності: бачення стратегії та розвитку школи, керівництво та моніторинг навчально-виховного процесу, мотивація та управління персоналом, внутрішня та зовнішня комунікація тощо.

З урахуванням цього можемо сформулювати визначення, згідно з яким шкільний менеджмент – це сукупність принципів, методів, управлінських рішень, технологічних прийомів управління навчально-виховним, навчально-пізнавальним та самоосвітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі з метою забезпечення його оптимального функціонування і розвитку.

Організаційна структура загальноосвітніх навчальних закладів є ієрархічною. Структурні компоненти загальноосвітнього навчального закладу представлені двома підсистемами: управлінською, до якої належить адміністрація, педагогічний колектив, та підсистемою, якою здійснюється вплив на учнівський колектив. Це особливий складний соціальний об'єкт, в якому всі суб'єкти – педагоги, учні, батьки, обслуговуючий персонал – спрямовують свою діяльність на досягнення мети освітньої установи.

Управління шкільним навчальним закладом забезпечується менеджментом в особі директора як керівника школи, заступників директора та учительським колективом. Учитель у школі є менеджером навчально-пізнавального, навчально-освітнього та виховного процесів. Всі суб'єкти менеджменту шляхом планування, організації, моделювання, прогнозування, аналізу та моніторингу інтегрованою діяльністю забезпечують виконання головної місії освітньої організації навчання, виховання та розвитку особистості. У такому разі перед шкільним менеджментом постає головне завдання забезпечити взаємодію навчально-виховних, навчально-пізнавальних і самоосвітніх процесів.

У науці та практиці освітнього менеджменту накопичені й апробовані певні принципи, які необхідно знати і використовувати в управлінській діяльності. У загальному контексті принципи (від лат. *principium* – начало; основа; те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки) управління – це основні положення теорії управління, використання яких дозволяє здійснювати ефективно управління і досягати результатів із мінімальними затратами праці. Так, французький підприємець А. Файоль, якого вважають «батьком менеджменту», в своїй книзі «Основи менеджменту» запропонував 14 принципів: поділ праці; єдиновладдя; дисципліна; повноваження; відповідальність; єдність напрямів діяльності; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія підпорядкування; порядок; справедливість; стабільність робочого місця персоналу; ініціатива; корпоративний дух підприємства. Він також висловив думку, що кількість принципів управління не обмежена. Загалом теорія А. Файоля зводиться до того, що управління повинно базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників, регламентації їхньої праці тощо.

З появою освітнього менеджменту як окремої галузі науки і практики виникла необхідність визначення основних принципів, правил управління освітньою установою. Єдиного підходу до класифікації принципів управління в системі наукового менеджменту взагалі і освітнього зокрема не існує і, мабуть, не повинно бути. Щодо такого твердження, то правильний, на нашу думку, висновок зробив М. Кабушкін: «Кожне правило займає своє місце серед принципів управління в будь-якому випадку до тих пір, доки практика підтверджує його ефективність» [9, с. 19].

У логічному сенсі принцип є провідним поняттям, що узагальнює і поширює певні положення на всі явища, процеси в тій галузі, з якої він (принцип) абстрагований. В іншому значенні цей термін визначає, як необхідно вибудовувати, здійснювати та удосконалювати діяльність, щоб досягнути необхідних результатів. Освітні принципи – це принципи діяльності, найбільш загальні нормативні знання, етичні норми, обумовлені станом освітньої сфери в конкретний період часу та вимогами суспільства до освіти.

Аналіз досліджень з проблем управління, зокрема, принципів наукового управління в освіті [2; 3; 5; 11], свідчить, що серед вітчизняних дослідників немає консолідованої думки про принципи управління освітою. Стосовно дослідження з цієї проблематики описуємо загальні принципи шкільного менеджменту, які можуть використовуватися в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Йдеться про науково обґрунтовані, практично застосовані й апробовані правила, покладені в основу освітньої діяльності. Без сумніву, вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства та ідеях наукового менеджменту, мають відображати основні характерні риси, властивості, взаємовідносини, що складаються в освітній установі.

До загальних принципів шкільного менеджменту можна віднести:

1. *Гуманістичний принцип.* В умовах радикальних змін в ідеології, суспільному житті, зокрема й освіті, радикальні зміни відбуваються в педагогічній свідомості, по-новому розглядаються цілі сучасної освіти, яка передбачає позбавлення жорсткого маніпулювання свідомістю вихованців, нав'язування їм непорушних стереотипів мислення. Гуманістичний принцип можна охарактеризувати як побудову відносин суб'єктів освітньо-виховного процесу на основі демократичного педагогічного стилю спілкування. Головним є принцип поваги до особистості, заради якої здійснюється управління. Гуманізація, тобто «олюднення», освіти передбачає формування повсякденних тактовних, довірливих, демократичних стосунків у педагогічному колективі, звернення до кращих людських рис у спілкуванні, прийнятті управлінських рішень. Це повага до особистості учня, врахування його духовного потенціалу, формування довірливих гуманних відносин між учителем і учнем, виховання і становлення людини, здатної співпереживати, бути самостійною у гуманістично орієнтованому виборі життєвої позиції.

2. *Принцип системного підходу.* Шкільний менеджмент розглядається як наука і технологія управління школою в сучасних умовах формування ринкових відносин. Школи є відкритими соціальними системами найвищого порядку складності. Будь-яку систему характеризують взаємозалежності. Ефективність управління школою як системи залежить від оптимального функціонування всіх її компонентів (мікросередовища): «людських, матеріальних, технічних, інформаційних, нормативно-правових тощо, що утворюють диференційовану цілісність, призначену для реалізації функції управління» [10, с. 153]. Відтак наука управління школою не може не враховувати зовнішні фактори (макросередовище), об'єкти, що впливають на мікросередовище загалом: демографічні, економічні, соціальні, політичні, культурні тощо.

3. *Принцип ситуаційного підходу в управлінні.* Такий підхід вимагає врахування всіх конкретних умов, обставин та факторів, що впливають на управлінський процес. Стрижневим його моментом є набір змінних обставин, що відбуваються у шкільній системі і поза нею, які впливають на неї у конкретний період часу. Організація і методи управління визначаються певними обставинами. Змінюються обставини, приймаються відповідні управлінські рішення для вирішення поточних, проблемних завдань, коли бракує часу для аналізу і роздумів. Відповідно до ситуаційного підходу вся організація управління загальноосвітнім навчальним закладом – це рефлексія на різноманітні за природою сприятливі та несприятливі обставини, що визначають конкретну ситуацію і зумовлюють певні відповідні управлінські рішення.

4. *Принцип інтеграції.* Школа належить до складних структурованих систем, де відбувається чимало взаємопов'язаних процесів: навчально-виховний, науково-методичний, самоосвітній, кадровий, маркетинговий, нормативно-правовий та ін. Спільною основою всіх цих процесів є люди, об'єднані спільною метою навчати і навчатися. Завдання шкільного менеджменту у цьому разі – забезпечення цілеспрямованості та інтегрованості повного циклу управління шляхом планування, організації, керівництва і контролю.

5. *Принцип інновації.* Він передбачає оновлення педагогічної теорії і практики шляхом розробки, апробації нових інтелектуальних освітніх ідей, «процес внесення якісно нових елементів в освіту» [5, с. 95]. Школа як динамічна система повинна розвиватись, а відтак менеджмент має забезпечити інноваційний процес і засоби його забезпечення. Реалізація принципу інновації в управлінні закладами освіти дозволить навчально-виховний, навчально-

пізнавальний та самоосвітній процеси перевести в якісно новий стан, створити конкурентоспроможне освітнє середовище, підготувати фахових випускників.

6. *Принцип оптимальності.* Оптимальним можна визнати менеджмент, який якнайкраще враховує умови, обставини, фактори щодо управління колективом і планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Треба передусім враховувати реальні можливості розташування школи, власної віри і цінностей керівника, історію школи, запити та потреби учнів і їх батьків, зрозумілі наміри і вимоги директора до персоналу, які вмотивовуватимуть їх до виконання своїх зобов'язань, ресурси і можливості педагогічного колективу, очікування зовнішнього оточення.

7. *Принцип цілеспрямованого менеджменту.* Він вимагає окреслення реальних мети і цілей загальноосвітнього навчального закладу. В цьому випадку мета відображає як вимоги до освітнього закладу з боку освітньої системи, так і суб'єктивні уявлення керівника школи про конкретні цілі школи і її можливості. Ціль школи – це конкретний, якісно визначений, очікуваний результат, якого школа прагне досягнути і на реалізацію якого повинен бути спрямований шкільний менеджмент. Будь-яка ціль має бути змістовно, детально охарактеризована необхідністю її реалізації, визначеністю очікуваного результату, реальністю її досягнення.

8. *Принцип інтегрованого розподілу праці.* Керівник школи повинен напрацювати та запропонувати колективу такий алгоритм, який спрямований на вирішення завдань у визначеній послідовності і за якого організація навчально-виховного процесу буде чітко розподілена між учасниками навчально-виховного процесу. Однією з провідних ідей менеджменту є децентралізація управління. Суть його «полягає в широкому делегуванні керівником владних повноважень підлеглим, залишаючи за собою організаційно-розпорядчу владу; уникнення дрібної опіки та постійного контролю за роботою підлеглих без очевидної на те причини» [11]. Опора на педагогічний колектив школи щодо підготовки, розробки й обговорення рішень, зіставлення і врахування різних точок зору працівників, колективна творчість забезпечать успішну реалізацію прийнятих рішень, досягнення мети і виконання місії школи.

9. *Принцип функціональності.* Ефективний менеджмент вимагає вдосконалення управлінської діяльності шляхом постійного динамічного оновлення і конкретизації функціональних обов'язків працівників відповідно до вимог часу, нинішнього розвитку суспільства. Сучасному шкільному менеджменту повинно бути властиво: індивідуальна відповідальність за все, що відбувається в установі; сприяння створенню нових та оновлення навчально-виховних технологій; приведення функцій управління до завдань навчального закладу; формування колективу односторонців; створення творчої атмосфери; постійне підвищення рівня компетентності управління; оптимізація управління; грамотне використання бюджетних і позабюджетних джерел фінансування; застосування ринкових методів управління трудовим колективом, оптимальне поєднання матеріального та морального стимулювання.

10. *Принцип демократизації.* Він вимагає відмови від командно-адміністративних методів керівництва, поваги та довіри до підлеглих, терпимості до ініціативи, новаторства. Менеджмент школи має забезпечити формування організаційно правової, психологічної, моральної основи, за якої функціонування школи на всіх її етапах здійснюється в гармонійній єдності персональної відповідальності кожного за свій напрям діяльності та колективних форм роботи таких структур, як рада школи, педагогічна рада, методичні об'єднання, учнівське самоврядування, забезпечення виборності та звітності цих структур. Важливим є використання ініціативи вчителів, учнів, батьків і забезпечення демократичних стосунків між керівниками, педагогами, учнями та їх батьками.

11. *Принцип маркетингової діяльності.* Керівники і працівники школи (директор, заступники директора, вчителі) повинні мати хороші знання із сучасного менеджменту, володіти достатніми вміннями та навиками, аби налагодити процес надання таких освітніх послуг і такої якості, які б задовольняли запити учнів та їх батьків. В умовах становлення цивілізованих ринкових відносин освітні послуги сьогодні стали товаром і мають значний попит в суспільстві. Загальноосвітній навчальний заклад є виробником освітнього продукту. Чим якісніший «освітній продукт» (випускник), тим більші шанси у нього реалізувати себе в майбутньому (вступити у вуз, а відтак реалізувати себе як фахівець). Закони маркетингу вимагають вивчення попиту і пропозицій в освітній сфері і формування попиту на освітні

послуги, які готовий надати той чи інший навчальний заклад. Для цього необхідно розробляти свої навчально-виховні технології, апробовані інноваційні методи та методологічні розробки з основних предметів, що забезпечують якісне навчання і знання. Таким шляхом створюється позитивний імідж освітнього закладу, а відтак зростає кількість клієнтів, які бажають отримати освіту в ньому. Добре продумана маркетингова діяльність шкільного менеджменту може неабияк прислужитися для покращення навчально-матеріальної бази школи, залучення позабюджетних коштів і якомога повніше задовольнити освітні потреби бажаючих. Задоволення потреб, запитів клієнтів є наріжним каменем ринкових відносин.

12. Принцип партисипативності. Креативним, успішним керівником нині може стати людина, котра насамперед позбулася стереотипів минулого і мислить по-новому, знає, як привести освітній заклад до успіху. Знати, як планувати, аналізувати, здійснювати контроль та оцінювати роботу, вельми важливо, проте без широкої участі кожного працівника колективу у вирішенні питань життя установи, що сприяє задоволенню потреб у самореалізації і самоутвердженню, не обійтися. Термін «participative manegement» дослівно з англійської мови означає «управління, засноване на участі». Ключове поняття «участь» передбачає різні форми участі суб'єктів в управлінні. Партисипативне управління в освіті означає залучення учасників цього процесу в прийнятті певних рішень, тобто суб'єкти освітньої установи беруть участь у визначенні цілей, аналізі та вирішенні педагогічних проблем.

13. Гедоністичний принцип. Педагог в освітній установі повинен відчувати себе не тільки в ролі виконавця певних функцій та обов'язків. Значну частину свого життя він проводить у школі, котра має певну організаційну культуру, яка визначається сукупністю норм, цінностей, традицій, звичаїв і моральних засад, що регулюють діяльність і взаємовідносини педагогічного колективу. Значення морального фактора у соціальному і духовному розвитку суспільства та формуванні особистості за допомогою засобів виховання і соціального менеджменту надто велике. Функціонування освітнього закладу багато в чому залежить від етичних факторів, під якими мають розуміти норми і нормативи моральної поведінки як у трудовому колективі, так і по за ним: у сім'ї, побуті тощо. Освітня професійна етика – це сукупність етичних норм, що відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників освітньої організації, визначають моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності.

Зрозуміло, що названі принципи далеко не вичерпують перелік загальних принципів шкільного менеджменту. Адже він орієнтований на врахування швидких змін і формування нових цінностей в суспільстві, окреслення стратегії розвитку школи, постійний пошук шляхів підвищення якості роботи, створення умов для розвитку компетенцій і підвищення науково-методичного рівня педагогічного колективу. Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Застосування принципів освітнього менеджменту є необхідною умовою ефективного менеджменту і забезпечує високі результати за умов їх системного використання. Однак ці принципи не варто догматизувати. Науковому узагальненню підлягають ті з них, які забезпечують стабільний розвиток і результат. Ефективне управління сучасною школою вимагає поєднання всіх названих принципів, що базуються на досвіді, науці, інтуїції та здоровому глузді.

ЛІТЕРАТУРА

1. Національна доктрина розвитку освіти / Середня освіта в Україні: нормативно-правове регулювання / за заг. ред. В. С. Журавського. – К.: ФОРУМ, 2004. – С. 120–137.
2. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами / В. І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
4. Середня освіта в Україні: нормативно-правове регулювання / за заг. ред. В. С. Журавського. – К.: ФОРУМ, 2004. – 1084 с.
5. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
6. New english-ukrainian dictionary: новий англо-український словник. – К.: Чумацький шлях, 2000. – 700 с.
7. Адісес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту / І. Адісес. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.

8. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English / Seventh edition. – Oxford: university press, 1997. – 1716 s.
9. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1999. – 293 с.
10. Поташник М. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.
11. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту / І. Л. Лікарчук [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07lilzom.htm