

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ**

М. Г. Шевцов

**ПРАВОВЕ І ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Київ

2014

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ**

М. Г. Шевцов

**ПРАВОВЕ І ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

ПОСІБНИК
ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Київ

2014

УДК 373.3/5.014.3
ББК 74.244.3

Рекомендовано до друку вченою радою Інституту педагогіки НАПН України (протокол №11 від 22 грудня 2014 року).

Рецензенти:

В. І. Кизенко, кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник лабораторії дидактики Інституту педагогіки НАПН України.

М. В. Михайліченко, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління, інформаційно-аналітичної діяльності та євроінтеграції НПУ ім. М.П. Драгоманова.

Шевцов М.Г. Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник / М.Г. Шевцов. – К.: Педагогічна думка, 2014. – 95 с.

Посібник (електронне видання) написано за матеріалами дослідження проблеми теорії і практики правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін. В посібнику висвітлено психолого-педагогічні проблеми правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін, визначено та обґрунтовано критерії рівнів професійної компетентності керівників шкіл, шляхи та напрямки підвищення їх правового та управлінського рівнів.

Посібник адресовано керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, викладачам та слухачам закладів системи післядипломної освіти, студентам, викладачам, науковцям педагогічних університетів.

ISBN 978-966-644-434-2

**УДК 373.3/5.014.3
ББК 74.244.3**

© Інститут педагогіки НАПН
України, 2014
© М.Г. Шевцов, 2014

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	<i>. 5</i>
<i>РОЗДІЛ I. ДОСВІД І СТАН ПРАВОВОГО І ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....</i>	<i>8</i>
<i>РОЗДІЛ II. МОДЕЛЬ ПРАВОВОГО І ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....</i>	<i>34</i>
<i>РОЗДІЛ III. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....</i>	<i>60</i>
<i>ЛІТЕРАТУРА.....</i>	<i>84</i>
<i>ДОДАТКИ</i>	<i>91</i>

ВСТУП

Освіта – основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього України. Вона є визначальним чинником політичної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства. Освіта відтворює та нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства.

Модернізація освіти являє собою важливе направлення державної політики України по суттєвому підвищенню якості та рівня життя громадян нашої держави. II Всеукраїнським з'їздом працівників освіти (жовтень 2001 року) була схвалена, а Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002 затверджена Національна Доктрина розвитку освіти, в якій чітко визначено та сформульовано основні цілі та пріоритетні напрями реформування, модернізації національної системи освіти.

Актуальним завданням по реалізації Національної Доктрини розвитку освіти є забезпечення доступності здобуття якісної освіти протягом життя для всіх громадян та подальше утвердження її національного характеру, створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина України, вихованні покоління людей, здатних ефективно працювати, оберігати і примножувати цінності національної культури та громадянського суспільства, розвивати і зміцнювати суверенну, незалежну, демократичну, соціальну та правову державу як невід'ємну складову Європейської та світової спільноти.

Успішність реформування системи освіти, модернізація навчального закладу безпосередньо пов'язані з діяльністю його керівника, його особистісними рисами. Будь-яка професійна діяльність, а особливо управлінська, має здійснюватись згідно з нормами та вимогами права: знання основних законів держави й міжнародних правових норм, сформованість відповідного світогляду і переконань дотримання основних законів на рівні поведінки, висловлювань, взаємовідносин, знання сучасних інноваційних

технологій в управлінні навчальним закладом та вміння їх втілення в практику своєї роботи.

Нові тенденції в суспільстві посилюють вагомість такої функції сучасного керівника загальноосвітнього начального закладу, як підвищення власної правової та технологічної компетентності, оволодіння всією сукупністю специфічних управлінських та юридичних знань.

Аналіз практики управлінської роботи в системі загальної середньої освіти свідчить про те, що при прийнятті управлінських рішень, розробці нормативно-правових локальних документів мають місце порушення чинного законодавства. Інколи ці порушення є вимушеними, так як зовнішні умови не дозволяють повністю дотримуватись чинного законодавства. Головним недоліком порушень законодавства в галузі освіти є недостатня правова підготовка суб'єктів освітнього процесу, в тому числі слабка правова компетентність керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Результати аналізу наукової літератури, наукових публікацій, статей свідчать про те, що ще недостатньо вивчені питання правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів саме в умовах модернізаційних змін. Ці обставини змусили провести відповідні дослідження, розробити, науково обґрунтувати та репрезентувати прикладну модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів, яка запроваджена і експериментально перевірена у загальноосвітніх начальних закладах міста Конотопа та Кролевецького району Сумської області, ліцеї «Наукова зміна» та гімназії №117 м. Києва, Хотівського НВК Києво-Святошинського району Київської області та написати відповідний посібник.

У посібнику висвітлено психолого-педагогічні проблеми правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх начальних закладів в умовах модернізаційних змін, обґрунтовано критерії визначення рівнів професійної компетентності

керівників ЗНЗ, визначено шляхи та напрями підвищення їх правового та управлінського рівнів.

Посібник адресований керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, викладачам та слухачам в системі післядипломної освіти, студентам, викладачам, науковцям вищих начальних закладів.

Розділ I

Досвід і стан правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ

Сучасні процеси демократизації суспільства, становлення України як незалежної держави, зміни стратегії реформування освіти в умовах соціально-економічних, політичних зрушень, постійний процес законотворчості на державному рівні, вирішення питань забезпечення функціонування закладів освіти вимагають у їх керівників високої правової культури, ґрунтовних знань технологій, нормативно-правових документів, умінь і навичок їх використання при управлінні загальноосвітніми навчальними закладами.

Виникає необхідність розв'язання завдань, спрямованих на пошук шляхів гармонійного входження керівників ЗНЗ у правове поле України, формування у них високої правової та технологічної культури як основи ефективної управлінської діяльності.

Проблематика, яка пов'язана з правовим і технологічним забезпеченням організаційного механізму управління здавна привертала увагу філософів, правovedів, технологів-управлінців, педагогів, психологів. Вона знайшла відображення у працях Аристотеля, Платона, Г.С. Сковороди, М.М. Бахтіна, В.П. Беха, В.С. Солов'йова, С.І. Головатого, А.С. Шкляра, В. І. Лугового, В.М. Мартиненко, Л.М. Николайчука, В.В. Остапчук, М.В. Синявина, А. Швейцера, Т.О. Чайки та інших.

Психологічне обґрунтування проблеми висвітлено в роботах Б.Г. Ананьєва, І.Д. Беха, А.С. Виговського, Г.С. Кветюка, І.С. Кона, С.Д. Максименко, В.А. Семиченко, О.С. Чебикіна та інших.

Питання правового забезпечення організаційного механізму управління, правової культури досліджувалися і досліджуються А.А.

Алексєвим, В.Ф. Дубровським, Г.П. Давидовим, А.Н. Забаровим, В.М. Оржеховською, М.К. Подберезьким, Н.О. Ткачовою, М.М. Фіцулою та іншими.

Дослідники акцентують увагу на проблемах формування правосвідомості, гуманістичної високоморальної поведінки, розглядають у гармонійній єдності право і мораль, підводять до висновку про правосвідомість як духовну цінність.

Як критерій сформованості компоненту правової **освіченості** визначено ступінь володіння правовими знаннями: наявність у керівника цих знань у необхідному для вирішення відповідних правових проблем обсязі, володіння базовими поняттями, розуміння змісту і сутності нормативно-правових і законодавчих документів.

Критерієм сформованості правової **спрямованості** визначено ступінь визнання керівниками шкільної необхідності тих чи інших правових знань та вмінь у діяльності керівника освітнього закладу.

Критерієм сформованості правової **готовності** визначено здатність керівника вирішувати ситуації управлінської діяльності на правовій основі.

Серед сучасних українських учених та дослідників, які займалися і займаються дослідженням різних аспектів управлінської моделі системи освіти можна виділити В. Войтова, В. Огнев'юка, В. Олійника, Л. Даниленко, Л. Калініну, В. Маслова, Л. Паращенко, Г. Єльнікову, В. Курила, Ю. Шушкевича, та інших. Висновки та положення їхніх наукових праць можуть стати елементами правового та технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю навчальних закладів на сучасному етапі розвитку освіти.

Практична реалізація методології управління в загальній середній освіті вимагає удосконалення управлінських технологій. Вони мають бути спрямовані на формування людини нового типу – творчої, здатної реалізувати ідеї сталого розвитку, спроможної адекватно самовизначатися в

складному швидко змінюваному світі й визначати власні ціннісні пріоритети, грамотно використовуючи особистісні ресурси та ресурси суспільства.

Важливою умовою стабілізації та розвитку загальноосвітнього закладу є забезпечення його правового статусу. Керівник закладу в процесі прийняття управлінського рішення має покладатися на освітянське право, яке на сьогодні значно змінилося.

Базовим елементом терміну «організаційного механізму управління діяльністю» є поняття самого механізму. Механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, становлять основу більшості машин, приладів та пристроїв.

В економічній науці поняття «механізм» вживається у переносному значенні і означає «внутрішню будову, систему чого-небудь». Найімовірніше цей термін запозичено із природничих і технічних наук. «**Механізм**» із грецької мови перекладається як «зброя, машина» і на сьогодні має такі основні значення:

- пристрій для передачі і перетворення рухів, у якому рух одного або декілька елементів викликає певні рухи решти;
- внутрішній пристрій, внутрішня будова машини, устаткування;
- сукупність станів і процесів, із яких складається будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне явище;
- система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності.

Механізм управління – складна управлінська категорія. Деякі автори по-різному трактують зміст поняття «**механізм управління**». Зокрема:

- механізм управління – це система елементів організаційно-економічного впливу на процес управління. (Г. Астапова);
- механізм управління – це сукупність форм, методів та інструментів управління. (І. Булеєв);
- механізм управління – спосіб організації управління суспільними справами, де взаємопов'язані методи, засоби і принципи, що і забезпечує

ефективну реалізацію цілей управління. (А. Гладишев, В. Іванов, В. Петрушев);

- механізм управління є системою технологічного, економічного, організаційного і соціального блоків, які включають їх елементи (О.Єрмоленко-Григоренко);

- Механізм управління – це система формування цілей і стимулів, які дають змогу перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних та духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його остаточних результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Ядром організаційно-економічного механізму є система стимулів, яка поділяється на дві підсистеми: командно-адміністративні стимули, які примушують до праці; соціально-економічні, що зацікавлюють працівників до високоефективної роботи. (П. Єгоров, Ю. Лисенко);

- механізм управління – це система форм, методів, важелів, інструментів, які використовуються в діяльності держави і закладів освіти за відповідного нормативного, правового та інформаційного їх забезпечення політикою на мікро- та макрорівні. (О. Ковалюк);

- механізм містить певну послідовність економічних явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідне і вихідне явища, а також весь процес, який відбувається в інтервалах між ними. Механізм є природною системою. Механізм – це необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними явищами. (А. Кульман);

- механізм управління – це система процедур, що формують рішення або правила його прийняття. Існують певні механізми планування, формування програм, постановки цілей; ринкові механізми, механізми заохочення і покарання тощо. Питання про механізми – одна з центральних проблем управління будь-якими суспільними процесами. (Н. Мойсеєв);

- механізм управління – це засіб вирішення суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням

відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення мети. (Г.Одінцова).

Загалом, усі наявні механізми управління можна поділити на три типи:

- 1) **механізми-знаряддя** (інструменти);
- 2) **механізми-системи** (набір взаємопов'язаних елементів);
- 3) **механізми-процеси** (послідовність певних перетворень).

На нашу думку поняття «механізм» і поняття «процес» не можна порівнювати між собою, оскільки процес – це лише послідовність дій, етапів перетворення чого-небудь, а механізм – це значно ширше поняття, яке охоплює різноманітні інструменти, важелі, засоби, стимули управління.

Також не доцільно ототожнювати поняття «механізм» із поняттям «знаряддя» чи «інструмент», оскільки до складу механізму управління, окрім інструментів, належать також методи, технології, важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення.

Отже, аналіз трактувань категорії дає змогу зробити висновок про те, що механізм управління – це механізм як система, призначена для практично здійснення управління та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, технології, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним, інформаційним та фінансово-економічним забезпеченням.

Організаційний механізм управління діяльністю загальноосвітнім навчальним закладом ми розглядаємо як сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати їх функціонування.

Як засвідчують результати пошуку у мережі Інтернет та аналіз відповідної наукової літератури показують, що проблема управлінської діяльності керівника школи, концептуальних підходів створення організаційного механізму, правового та технологічного забезпечення організаційного механізму управлінською діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін вивчена та досліджена не достатньо.

Термін **технологія** походить від німецького *Technologie* або грецьких слів *technē*, що буквально означає мистецтво, майстерність та *Logos* – наука, вчення. Таким чином, в буквальному перекладі «технологія» можна визначити як учення про майстерність, у процесуальному – як поняття, що дає точний опис відповіді на запитання: «Як зробити?» – що береться за початок, якими засобами зробити та визначити точний результат.

У сучасній психолого-педагогічній літературі та наукових публікаціях з освітнього менеджменту зустрічаються такі словосполучення, як **«освітня технологія»**, **«педагогічна технологія»**, **«технологія навчання»**, **«технологія освіти»**, **«технологія управління закладом освіти»** тощо.

Поняття **«технологія»** виникло в епоху розквіту науки і техніки кінець XIX – початок XX століття. У педагогіці спроби застосувати це поняття до навчального та управлінського процесів здійснюються упродовж понад 100 років. Проблемі з'ясування змісту цих понять приділили як зарубіжні (В.Беспалько, М. Кларін, І. Лернер, В. Монахов, Г. Селевко та ін.), так і вітчизняні дослідники (В. Бондар, С. Бондар, С. Гончаренко, Д. Дегтярьов, О. Максимов, А. Нісімчук, В. Онищук, В. Паламарчук, О. Пехота, В. Луговий, О. Савченко, В. Олійник, В. Маслов, Г. Сазоненко, В. Огнев'юк, П. Сікорський, С. Сисоєва, І. Тесленко, А. Чашко та ін.). Наведемо кілька визначень поняття **«технологія навчання»**:

- **«технологія навчання»** – продумана у всіх деталях модель спільної педагогічної діяльності з проектування організації і проведення навчального процесу з обов'язковим забезпеченням комфортних умов для учнів і вчителя; (В. Монахов);

- **«технологія навчання»** – технологія, що має включити відомості про методи й прийоми викладання, зміст, характеристику і послідовність пізнавальних дій та операцій учнів, способи педагогічного керування їх пізнавальною діяльністю; (В. Онищук);

- **«технологія навчання»** – інтегративна модель навчально-виховного процесу з чітко визначеними цілями, діагностикою поточних і

кінцевих результатів, розподілом навчально-виховного процесу на окремі компоненти. Технологія навчання передбачає чітке та неухильне виконання певних навчальних дій в умовах оперативного зворотнього зв'язку (С.Бондар).

До структур технології навчання входять:

- 1) концептуальна основа;
- 2) змістова частина (цілі навчання, зміст навчального матеріалу);
- 3) процесуальна частина (організація навчального процесу, методи і форми навчальної діяльності учнів та вчителів – управління навчальним процесом, діагностика навчального процесу).

Головна мета технологічного процесу (явища) – отримання продукту заданого (запроектованого) зразка. Тому центральною проблемою розробки технології є правильне визначення та чітке формулювання цілей, які проектують одержання результату. Розпливчасті, не конкретні цілі не сприяють вибору доцільних методичних засобів досягнення певного результату. Шлях від мети до нього – це у певний спосіб організована взаємодія об'єктів та суб'єктів.

Істотною ознакою технології навчання є досить детальний опис кожного етапу на шляху до мети та обов'язковість відтворення способу дій. Технологія повинна мати чіткі процедурні характеристики, тобто настільки зрозумілі, щоб кожен учитель, застосувавши їх, гарантовано досягав результатів.

Одним з найважливіших інструментів здійснення управлінської діяльності ЗНЗ є управлінське рішення. Управлінське рішення є початковим етапом управлінського циклу. Від його змісту, форми представлення і стану реалізації залежить ефективність наступних функцій (організація, регулювання і коригування, обмін і контроль) і управління в цілому. Якість управлінського рішення пов'язана з технологією його вироблення.

Технологія вироблення і прийняття управлінського рішення має відповідати певним вимогам, які забезпечують: всебічне його обґрунтування,

продуманість, своєчасність, повноту, повноваження, узгодження з раніше прийнятими рішеннями. Всебічне обґрунтування управлінського рішення передбачає його вироблення та прийняття на основі даних аналізу достатньо повної й об'єктивної інформації. Управлінське рішення має бути продуманим настільки, щоб забезпечити його цілеспрямованість, чіткість, толерантність, максимальну ефективність його реалізації. Своєчасність управлінського рішення, як одна із основних вимог до його вироблення, свідчить про те, що з прийняттям його не слід поспішати і не слід запізнюватись, необхідно знайти оптимальний термін його прийняття. Повнота змісту управлінського рішення – це відображення в ньому всіх сторін та опосередкувань суб'єкта і об'єкта управління, їх взаємодії; забезпечується оптимальністю змісту і обсягу інформації про стан об'єкта управління, чи того аспекту діяльності, котрий є предметом прийняття управлінського рішення. Повноваження управлінського рішення забезпечується дотриманням керівниками шкіл тих прав та повноважень, які визначені відповідними директивними і нормативними документами. Вироблення і прийняття поточного управлінського рішення вимагає врахування раніше прийнятих рішень з метою запобігання суперечностей, перекриття, заперечення, створення альтернативних ситуацій, які спонукають до вибору одного з них, або зводять їх нанівець.

Під поняттям «технологія вироблення управлінського рішення» ми розуміємо сукупність знань про педагогічний об'єкт, способів і засобів отримання інформації, про його стан, порядок, логічність і послідовність викладення його змісту керівником закладу освіти, співвідношення їх поставленій меті управлінського рішення і умовам його реалізації.

Технологію вироблення й прийняття управлінського рішення можна схематично представити наступним чином:

- виявлення, чітке формулювання та обґрунтування педагогічної проблеми, яка зумовлює необхідність її вирішення засобом прийняття відповідного управлінського рішення;

- постановка мети управлінського рішення;
- збір та первинна обробка інформації про фактичний стан проблеми;
- класифікація та аналіз інформації з цільовою установкою на встановлення можливо допустимих і педагогічно доцільних варіантів управлінського рішення;
- визначення відповідної форми пред'явлення управлінського рішення (план, наказ, розпорядження, рекомендації, поради, рішення колективних органів управління);
- вироблення кількох педагогічно доцільних варіантів управлінського рішення;
- аналіз розроблених варіантів управлінського рішення, вибір та обґрунтування оптимального із них (не виключено за допомогою експертів чи групи «мозкового штурму»).

У процесі дослідження проблеми встановлена варіативність технології вироблення та прийняття управлінського рішення залежно від специфіки педагогічного об'єкта та форми пред'явлення рішення. Наприклад, технологія вироблення програми розвитку закладу освіти передбачає: проблемний аналіз стану школи, формування концепції майбутньої школи, розробка стратегії; основних напрямів і завдань переходу до нової школи, формування цілей першого етапу побудови нової школи, формування плану дій, експертиза програми.

Розширення функцій сучасної школи, удосконалення змісту й умов її діяльності зумовили значні зміни організаційного аспекту життя шкільного колективу, обумовили значне ускладнення праці керівника закладу, визначили потребу у пошуках нових форм, технологій, методів організаційно-педагогічної діяльності направленої на вирішення нетрадиційних завдань в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Реалізація цих завдань можлива при неухильному правовому і технологічному забезпеченні управлінських механізмів діяльності ЗНЗ в умовах модернізаційних змін.

Зростання ролі правової культури керівника ЗНЗ пов'язане як з необхідністю врахування особливостей соціума загальноосвітнього закладу, так і загальнодемократичних тенденцій розвитку суспільства в цілому. В законодавстві про освіту передбачено певні зміни методів управління: від широкого використання індивідуальних владних розпоряджень «зверху – вниз» до нормативно-правового регулювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу як юридичної особи.

Ефективність роботи керівника ЗНЗ визначається професійною компетентністю у визначенні змісту освіти, у здійсненні зв'язку між освітою і розвитком особистості, якістю освіти та її практичним напрямком. Орієнтація керівника закладу на особистісно-орієнтовані цілі освіти також є показником удосконалення професійної компетентності.

В сучасних умовах загальноосвітні навчальні заклади, працюючи в складних негативних соціальних обставинах, вимушені одночасно вирішувати три групи різнонаправлених завдань:

1. Забезпечення елементарного виживання, адаптації вчителів та учнів до швидко змінюваних обставин.
2. Забезпечення нормального безстресового функціонування навчального процесу, досягнення результатів, які відповідають вимогам державних стандартів, необхідної для цього рівня мотивації навчання школярів.
3. Здійснення інноваційної діяльності для вирішення за допомогою нововведень завдань розвитку освіти.

Важливою умовою стабілізації та розвитку загальноосвітнього навчального закладу є забезпечення його правового статусу, опора керівника в прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з модернізацією освіти, на освітнє право, яке в теперішній час значно змінилося.

Організація управління діяльністю сучасною школою має відповідати таким вимогам:

- оптимальне поєднання державного та громадського в управлінні;

- колегіальність, гласність у прийнятті рішень;
- компетентність у виконанні функцій та застосуванні методів управління кожним членом колективу;
- адекватність структури змісту, повноважень та функцій – досвіду, знанням, умінням, навичкам, особистим якостям, суспільним інтересам учасників управління;
- співробітництво рівнів, ланок, колегіальних органів та учасників управління.

Одним з інструментів реалізації цих вимог може стати саме правовий підхід, правовий механізм, сучасні технології, наукові принципи та реально застосовані індивідуальні методи та стилі управлінської діяльності керівниками ЗНЗ.

Правовий підхід пов'язаний з використанням специфічних юридичних способів впливу на процес управління: правовий фактор являє собою сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів) та суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів та об'єктів управління) умов, передбачаючих знання нормативно-правових актів та вміння їх реалізації в управлінській діяльності. Структура правових факторів складається із нормативного, регламентуючого стимулювання, нормування праці та характеризується законністю, мобільністю.

Ефективність реалізації організаційно-педагогічних та правових механізмів в управлінській діяльності залежить від забезпечення їх взаємодії, зміною стану, зовнішніми та внутрішніми відношеннями та зв'язками.

Взаємодія організаційно-педагогічних та правових факторів в управлінні ЗНЗ забезпечується при дотриманні наступних принципів:

- незалежності та паритетності органів державного та суспільного управління загальноосвітнім навчальним закладом;
- законність;
- комплексного використання економічних, кадрових та суспільних суб'єктів управління ЗНЗ;

- направленості діяльності суб'єктів управління закладом на реалізацію потреб та інтересів учасників освітнього процесу;
- відкритості та гласності;
- свободи та самодіяльності; взаємодії всіх структур управління.

Технологічне забезпечення реалізації взаємодії організаційно-педагогічних та правових факторів, передбачає формування людино-орієнтованого бачення управлінської діяльності; визначення основних тенденцій, принципів, умов взаємодії.

Якість реалізації моделі взаємодії правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ обумовлено наступними умовами:

- наявність системи нормативно-правового забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом;
- професійна компетентність керівника ЗНЗ, яка включає в себе управлінську та правову компетентність.

Управлінська компетентність – це набір засобів творчої самореалізації особистості керівника закладу освіти в різноманітних випадках управлінської діяльності; направлених на засвоєння, передачу та створення цінностей, технологій в управлінні діяльністю загальноосвітнього навчального закладу.

Правова компетентність керівника ЗНЗ – це знання права в цілому, та освітнього права зокрема, відношення до діючого права, вимоги до права, особисте відношення до виконання правових приписів тощо. Правова компетентність керівника закладу освіти складається з його правової освіченості, правової спрямованості, правової готовності.

В умовах існування в сучасному закладі адміністративної та демократичної моделей управління, переходу від адміністративно-розподільчого управління до державно-суспільного характеру правове регулювання є основою оптимального управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Під правовим фактором ми розуміємо сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів) та суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів та об'єктів управління) умов, передбачаючи знання нормативно-правових актів та вміння їх реалізовувати в управлінській діяльності. До них відносяться нормативно-правовий супровід інформаційно-аналітичної діяльності, правове забезпечення вибору, мотиву, мети, виду діяльності; прийняттю та реалізації управлінських рішень, об'єктивності внутрішнього управління та своєчасності здійснення управлінської діяльності.

Правовий механізм управління діяльністю ЗНЗ повинен здійснювати регулювання правовідносин між суб'єктами управлінської діяльності. В правовому механізмі можна виділити чотири групи правових норм:

- систему правових норм, які регулюють способи дій навчальних закладів (внутрішню організаційну діяльність) та процеси їх створення (створення, реорганізації, ліквідації);

- систему правових норм, які регулюють правовідносини саме в процесах навчально-виховної діяльності; в наданні освітніх послуг, в створенні та запровадженні новітніх освітніх технологій.

- систему правових норм, які регулюють правовідносини між органами державної влади та управління (в межах компетенції кожного рівня) та загальноосвітніх навчальних закладів різних типів та форм власності;

- систему норм, які регулюють правовідносини в разі виникнення спірних питань в процесі виробничої діяльності закладів (норми процесуального права).

Слід мати на увазі, що регулюючу функцію виконує не сама норма права, а сформована в рамках цієї норми мотивація діяльності, технології та організаційні механізми. Норми права в процесі їх реалізації впливають на склад та дієвість цих механізмів.

Законодавчі норми самі по собі носять суб'єктивний характер. Ступінь їх об'єктивності-суб'єктивності залежить від того, наскільки законодавець наближений до об'єктивного уявлення організаційної суті нормованих правовими актами виробничих процесів закладів освіти. Суб'єктивний характер правових норм не дає можливості виключити протиречивість характеру результатів впливу однієї і тієї ж правової норми на різні механізми, коли під впливом цієї норми одні механізми посилюються, а інші послаблюються. Саме тому не можна виключити протиречивість характеру впливу різних правових норм на один і той же механізм управління.

Система права – це історично сформована постійно розвиваюча сукупність норм, інститутів та галузей (підсистем) права, яка визначається характером регульованих суспільних відносин та їх розвитком. Первинним елементом системи права є норма права – правовий припис, в зміст якого входять:

- **гіпотеза** – вказівка конкретних обставин, при яких дана норма входить в систему;
- **диспозиція** – вказівка на правила поведінки суб'єктів, перерахованих в гіпотезі;
- **санкція** – можливе заохочення або покарання, яке примушує суб'єкти діяти у відповідності з правилами, наведеними в диспозиції.

Правовий інститут – первинна правова структура, де правові норми групуються по їх юридичному змісту. Правовий інститут регулює певний вид однорідних відносин (наприклад, відносини власності, земельні відносини, освітні відносини, фінансові відносини, кадрові відносини і т.п.). в основу розподілу права на окремі частини покладено матеріальний критерій – характер суспільних відносин, який потребує правового регулювання, тобто предмет правового регулювання (в загальному випадку – об'єкт управління).

Додатковим критерієм виділення галузей із системи права є метод правового регулювання, під яким розуміється сукупність юридичних прийомів і засобів, за допомогою яких здійснюється правове регулювання

якісно однорідних, порівняно відокремлених правових відносин (економічний метод, адміністративний метод і т.п.). Це юридичний критерій. Однак, цей критерій не може бути використаний для формування комплексних галузей права, до яких відноситься освітянське право.

Ведучою галуззю права є **державне**, або **Конституційне**, право. Воно включає правові норми та інститути, які регулюють облаштування держави, принципи та функції діяльності органів, закріплює права, свободи та обов'язки держави і особи, порядок формування представницьких та виконавчих органів влади. Ці норми знайшли своє відображення у Конституції України.

Громадянське право – це галузь права, норми якого регулюють товарно-грошові відносини та пов'язані з цим особистісні громадянські стосунки. Громадське право регулює та забезпечує захист честі і гідності громадян. Громадянське право має норми, які регулюють особисті стосунки громадян між собою. На відміну від інших галузей права предмет громадянського права специфічний тим, що його суб'єкти у своїх взаємовідносинах займають рівні положення. В громадянському праві використовується, в основному, економіко-правовий метод регулювання.

Адміністративне право – регулює суспільні відносини, які виникають у сфері державного управління, в процесі організації та виконавчо-розпорядчої діяльності органів державного управління, визначає структуру і компетенцію, закріплює виконавчо-розпорядчу діяльність управлінських органів (уряду, міністерств, державних комітетів, відомств, органів місцевої влади та місцевого самоврядування). Адміністративне право має певний регулюючий вплив також на державні організації, з метою забезпечення законності їх завдань та функцій. Це досягається встановленням обов'язкової державної реєстрації, регламентацією їх відносин із суб'єктами виконавчої влади, здійсненням державного контролю і нагляду за відповідністю їх діяльності вимогам чинного законодавства.

Трудове право – галузь права, регулююча працю робітників та службовців на підприємствах, в установах, організаціях та інших юридичних особах, яка регламентує їх взаємовідносини безпосередньо щодо конкретної праці, відношення між адміністрацією та профспілковим комітетом з приводу участі працівників в управлінні виробництвом, встановлення та застосування умов праці, відношення до розгляду трудових спорів. Складовою частиною трудового права є право соціального забезпечення (пенсійне право) – система юридичних норм, яка регулює відносини в системі матеріального забезпечення та обслуговування громадян України в старості, у випадку хвороби, повної або часткової втрати працездатності; втрати годувальника, а також сімей, в яких є діти.

В трудовому праві використовуються економіко-правові; адміністративно-правові та мотиваційно-правові методи регулювання. Норми трудового права та інститути в тій частині, де вони впливають на відношення окремих осіб, не входять в склад господарського права, однак їх реалізація безпосередньо впливає на виробничо-господарський потенціал підприємств.

Земельне право – галузь права, завданням якого є регулювання земельних відносин, з метою забезпечення в інтересах теперішніх та майбутніх поколінь науково обґрунтованого, раціонального та ефективного використання та охорони земель, створення умов підвищення ефективності їх використання, охорона прав, охорона прав різних організацій та громадян, як землекористувачів, укріплення законності в області земельних відносин. З розвитком ринкових відносин господарське значення землі зростатиме, буде посилюватись земельне право.

Екологічне право – система норм, яка регулює суспільні відносини, направлені на збереження відновлення та покращення природних умов, охорону навколишнього середовища. Підгалузі – лісне, водне, гірське право та інші.

Освітнянське право – система норм, яка регулює взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами освітянської діяльності та сприяє становленню,

розвитку освітньої галузі, демократичного, правового суспільства. Вагомою складовою освітянського права є правова освіта. Правова освіта – один з головних елементів формування системи фахових і матеріальних цінностей у сфері функціонування права та правової свідомості населення, є важливою складовою системи освіти в цілому і становить комплекс державних заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети.

Принципи освітянського права – це його основні витoki, які розповсюджуються на весь комплекс правових норм та забезпечують регулювання всієї освітянської діяльності. Для даної галузі права характерні наступні принципи:

- принцип ціленаправленості впливу на досягнення взаємних інтересів в результаті освітянської діяльності суб'єктів цих правовідношень;
- принцип рівноправності суб'єктів освітянських правовідносин, незалежно від рівня, який вони займають в галузевому комплексі; норми права, які регулюють їх взаємовідносини в рівній мірі розповсюджуються на всіх учасників цих відносин;
- принцип свободи та вільного вибору індивідуального шляху своєї освітньої діяльності;
- принцип заохочення добросовісної та рівноправної конкуренції; захисту від монополії та недобросовісної конкуренції;
- принцип комплексності державного впливу на освітянські відносини шляхом розумного поєднання економічних, організаційно-адміністративних, політичних механізмів, які забезпечать мотивацію діяльності та досягнення суспільно-необхідних результатів;
- принцип законності, в основі якого закладена оцінка результатів діяльності в інтересах держави та суспільства, без порушень законів, нормативних актів, прав громадян.

Під методом правового регулювання, застосовуваним в конкретній галузі права, розуміється сукупність способів та прийомів регулювання

відносин між суб'єктами, які складаються внаслідок особливих якостей предмета правового регулювання.

Метод освітянського права повинен забезпечувати:

- трансформацію правовідносин в мотивацію діяльності та впливу економічної, організаційно-адміністративної та політичної природи у відповідності з природою факторів, які здійснюють цей вплив;
- різні режими впливу – заохочення або покарання;
- правовий характер впливу, який виступає у формі предмета правового регулювання.

Зазвичай вважається, що в кожній галузі права є свій, особливий метод регулювання. У громадянському праві ця особливість проявляється в юридичній рівності взаємодіючих суб'єктів, адміністративному – в наявності влади і підпорядкування. Поруч з цим в науці права широко обговорюється питання про єдність метода правового регулювання, в якому правовий вплив приймає характер **дозволу, примусу, заборони**.

Згідно визначеної в Україні типології навчальних закладів, запроваджених освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідних характеристик змісту професійної діяльності, керівник ЗНЗ здійснює управлінську діяльність у межах третього і четвертого рівнів професійної кваліфікації (спеціаліст, магістр).

Зокрема, за сучасною класифікацією професій, визначеною в Державному класифікаторі професій (КП), керівник ЗНЗ належить до групи професій "Керівники підприємств, установ та організацій". У покажчику професійних назв робіт за кодами професій керівник загальноосвітнього навчального закладу зазначений як «директор навчально-виховного закладу» (середньої загальноосвітньої школи, гімназії, інтернату та ін.): код КП – 1210.1.

Спеціальністю можна володіти з різним ступенем майстерності. Це й визначається рівнем кваліфікації спеціаліста. Відтак, кваліфікація може мати різні рівні.

Визначимося в змісті понять «кваліфікація», «спеціалізація» і «рівні кваліфікації».

Кваліфікація (від лат. *qualis* – якість; *facere* – робота) - рівень підготовленості до якогось виду праці. Це погляд на кваліфікацію у вузькому значенні цього терміну, в широкому розумінні - це синтез загальної освіти, спеціальної підготовки та досвіду. Сучасна інтерпретація поняття «кваліфікація» розкрита в Термінологічному словнику Д.М. Розенберга: кваліфікація (від англ. *skill*) – вміння, майстерність, мистецтво, ремесло, професія, компетентність; природне чи отримане в результаті навчання, вміння і досвід у виконанні деяких робіт в деякій діяльності або професії.

При цьому, як зазначає група інших авторів, діяльність - форма активного ставлення людини до оточуючого середовища, що передбачає наявність у людини певних знань, умінь, навичок, які у свою чергу розвиваються у процесі діяльності.

Спеціалізація (від лат. *specialis* - особливий, своєрідний) означає: функціональну диференціацію ролей між індивідами в даній системі; розподіл праці на професійній основі.

Отже, в цілому кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як: ступінь і вид професійної навченості; професійні якості, необхідні для виконання конкретного виду діяльності.

У професійній освіті рівні кваліфікації характеризуються як її вихідні ступені, що співставляються за критерієм якості знань та вмінь.

На основі аналізу науково-педагогічної літератури нами зроблено такі узагальнення:

- *«управлінська кваліфікація це визначений та науково обґрунтований рівень професійної компетентності керівника ЗНЗ, тобто рівень знань, умінь, навичок, професійно значущих якостей, загальної культури і мотиваційної сфери»;*

- *«підвищення управлінської кваліфікації це цілісна система оновлення, поглиблення й розширення знань, умінь, навичок керівника,*

покращення його професійно значущих якостей, підвищення загального рівня культури і мотивації діяльності».

Отже, управлінська кваліфікація керівника ЗНЗ характеризується рівнем його підготовленості до виконання функціонально-посадових обов'язків як управлінця-професіонала на основі встановлених стандартів педагогічної і післядипломної освіти.

Необхідним є те, що в загальному розумінні стандарт (від англ. зіапсіай – норма, зразок, мірило) – зразок, еталон, які приймають за вихідні для порівняння з ними інших об'єктів. Звідси, стандартний – який відповідає вимогам стандарту, типовий.

Зокрема, у вигляді узагальненого стандарту якості кваліфікації керівника ЗНЗ може виступати кваліфікаційна характеристика або інший документ, в якому в розгорнутому вигляді містяться вимоги до знань, умінь і навичок керівника спеціаліста. Отже, кваліфікаційна характеристика – короткий виклад основних завдань, навичок і вмінь, прав і обов'язків, які вимагаються до керівника ЗНЗ різних спеціальностей в органах управління. На думку учених, наявність професійно-кваліфікаційної характеристики є необхідною умовою правильної організації і ефективного функціонування загальноосвітньої школи в умовах трансформаційних змін у системі освіти.

За цих умов актуалізуються такі параметри оцінки управлінської діяльності керівників ЗНЗ, як:

- ефективність управлінської діяльності;
- поведінка і ставлення до функціональних обов'язків;
- потенційні можливості щодо службового удосконалення;
- необхідність додаткового навчання, допомоги або стимулювання, підвищення кваліфікації в системі післядипломної освіти.

Щодо кваліфікаційної оцінки діяльності керівника ЗНЗ як управлінця вимагає оволодіння всіма компонентами управління навчальним закладом на основі стратегічно визначеної мети та багатоаспектної діяльності.

Слід додати, що в 1980 році Міністерство вищих учбових закладів СРСР зробило спробу розробити і ввести в дію кваліфікаційні характеристики для спеціалістів з вищою освітою з метою розв'язання проблеми їх цільової професійної підготовки. Проте, пропонувані професіограми, як правило, характеризувалися нечіткістю, невизначеністю, неоднорідністю розробок. До сьогодні в Україні діють Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД) і кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців, які є основними нормативними документами. Документи слугують, головним чином, цілям визначення тарифікації робіт або категорії фахівця, але не дають повної характеристики праці і вимог до професії. Тому проблема розробки професійно-кваліфікаційної характеристики керівника ЗНЗ як управлінця-професіонала (менеджера освіти) залишається актуальною, потребуючи наукового і практичного розв'язання в системі професійної (післядипломної) освіти.

Отже, в ході дослідження піднятої проблеми ми дійшли висновку, що рівень професійної освіти, необхідний для виконання функціонально-посадових обов'язків та професійних завдань керівника навчального закладу, досягається завдяки реалізації освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки і перепідготовки в вищих навчальних закладах або закладах післядипломної педагогічної освіти на основі законодавчо встановлених освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Важливою, на наш погляд, є проблема співвідношення фахової компетентності і підвищення кваліфікації з точки зору кадрової політики. Демократизація сучасного суспільства в центр уваги поставила людину, як найвищу мислячу істоту, здатну в умовах ініціативи і простору діяльності внести особистий внесок у загальну справу ефективної реалізації виробничої мети. Тому, на думку зарубіжних і вітчизняних дослідників, у найближчому майбутньому головну роль у трьох сферах організації суспільства – політичній, економічній, культурній відіграватимуть кадри. Їх уособлення та актуалізація пояснюється тим, що в умовах сучасної економічної системи на

базі розроблених стратегічних концепцій управління (Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджіріс, А. Маслоу, Л. Портер, Е. Лоулер) відбувається професіоналізація управління з акцентуацією кадрового менеджменту.

З наукової точки зору кадровий менеджмент, зокрема, в системі освіти включає такі елементи, як: відбір педагогічних і керівних кадрів; професійну діяльність; навчання і підвищення кваліфікації; оцінку професійної діяльності; фахову компетентність; винагороду.

Головна увага спрямована на відбір педагогічних працівників до виконання професійної діяльності, який здійснюється через навчання і підвищення кваліфікації для досягнення певного рівня професійної компетентності. Результатом особистої зацікавленості (мотивації) стає оцінка діяльності працівника і винагорода за її результати. Отже, якщо навчальний заклад забезпечений кваліфікованими педагогічними працівниками і керівниками з добре мотивованими цілями, він спроможний ефективно здійснювати альтернативні стратегії і оперативні функції.

За такого підходу кадрова політика як система цільового управління людьми в умовах професійної діяльності перетворюється в рамках педагогічного менеджменту в активну стратегічну політику навчального закладу, а педагогічні працівники і керівники розглядаються як вирішальний фактор стабільності і розвитку.

В залежності від цього формуються основні складові кадрової політики навчального закладу:

А) Аналіз, планування, прогнозування кадрів.

Основне завдання даної складової – формування структури навчального закладу, розрахунок реальної потреби в педагогічних кадрах необхідних фахів і кваліфікації.

Б) Добір, розстановка, оцінювання (атестація) і неперервне підвищення кваліфікації кадрів.

Основне завдання – якісне забезпечення сформованої структури управління навчальним закладом необхідними педагогічними і керівними кадрами, професійний розвиток, організація ефективного стимулювання їхньої діяльності та кваліфікаційного удосконалення.

В) Рациональне використання кадрів.

Основне завдання – здійснення комплексу заходів щодо створення високоорганізованого, дисциплінованого і стабільного педагогічного колективу, здатного до позитивного вирішення складних завдань функціонування навчального закладу в швидкозмінних соціально-економічних умовах.

Таким чином, ефективність кадрової політики на різних рівнях управління навчальним закладом залежить від ступеню узгодженості і взаємовідповідності її ієрархічних підсистем з метою забезпечення цілеспрямованої діяльності колективу і його структурних підрозділів. Це означає, що менеджери вищої ланки – директори навчальних закладів повинні чітко уявляти собі, в якому напрямку повинна розвиватися школа у відповідності із потребами і завданнями колективної діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу.

Відтак, рівень досягнення мети навчального закладу забезпечує ефективна кадрова політика, оволодіння якою вимагає від керівника школи знання стратегії і тактики наукового управління, набуття якого відбувається в системі післядипломної педагогічної освіти і реалізується в практичній діяльності.

Аналізуючи в цілому проблему фахової компетентності, ми розглянули сутність управлінської кваліфікації в системі стандартизації номенклатури спеціальностей. Зазначимо, що в галузі національної освіти на сьогодні не вироблені науково обґрунтовані і законодавчо закріплені рівні кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Такий стан пов'язаний із загальним підходом до класифікації професій та професійних назв робіт, встановлених за класифікаційними (структурними) угрупованнями:

розділами, підрозділами, класами, підкласами та групами професій. У нових умовах управлінської підготовки керівника ЗНЗ ці питання вимагають поглибленого вивчення, конкретизації та нормативно-процедурного розмежування.

Отже, сучасній професійній освіті України притаманні наступність і ступеневість, які дозволяють фахівцеві, зокрема, керівнику навчального закладу підвищувати професійний рівень в обраній галузі протягом усього професійного життя. У відповідності з цим у професійну освіту введені нормативні поняття: «професія», «спеціальність», «спеціалізація», «освітній рівень», «освітньо-кваліфікаційний рівень», «професійна кваліфікація», «рівні професійної кваліфікації», «спеціаліст», «магістр», які визначають її структуру, зміст і зв'язки.

Проте, у зв'язку з тим, що в Україні лише в останні роки введено і законодавчо закріплено освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні (1998 р.), в системі післядипломної освіти керівника ЗНЗ виникла проблема його підготовки як управлінця-професіонала. У зв'язку з цим в структурі вищих навчальних закладів, на факультетах перепідготовки (післядипломної освіти) випускники почали одержувати додаткову кваліфікацію магістра за спеціальностями: «кадровий менеджмент», «менеджмент організацій», «керівник навчального закладу». Завдяки цьому на практиці з'явилися керівники ЗНЗ, які мають відповідну фахову (управлінську) підготовку. Підвищення їхньої кваліфікації вимагає нових підходів до формування змісту, підбору форм і методів навчання, що потребує наукового обґрунтування й розробки моделі фахової компетентності керівника ЗНЗ. У зазначеному контексті виокремимо базові компоненти підвищення фахової компетентності керівників ЗНЗ та представимо їх узагальнені характеристики.

**Базові компоненти підвищення фахової компетентності керівника
загальноосвітнього навчального закладу**

Компоненти	Характеристика
<i>Теоретико-методичний</i>	Знання теорії і методології управління; школознавства; концептуальних педагогічних і виховних систем; основ психолого-педагогічних і соціо-гуманітарних наук; науково-методична підготовка.
<i>Практико-пізнавальний</i>	Професійні знання, інтереси і запити; постановка і розв'язання цільових установок; формування та вдосконалення інтелектуальних і практичних умінь й навичок; творча спрямованість; саморегуляція, самовдосконалення, самоосвіта.
<i>Організаційно-технологічний</i>	Знання методів і прийомів управлінської діяльності; управління персоналом; застосування новітніх методик і технологій; програмне та інформаційно-комунікативне забезпечення; інноваційна, дослідно-експериментальна, наукова діяльність.
<i>Професійно-особистісний</i>	Індивідуальні професійні здібності; трудовий і спеціальний досвід; ділові, моральні, світоглядні якості; ідеали; загальнокультурні норми.

З таблиці 1.1 видно, що кожному базовому компоненту фахової компетентності керівника ЗНЗ відповідає узагальнена характеристика інтегрально значущих показників або якостей.

На сучасному етапі реформаційного спрямування освітньої галузі подальшого значення набуває процес удосконалення педагогічної та управлінської діяльності й підвищення на цій основі професійної компетентності керівних кадрів освіти, зокрема, керівників ЗНЗ.

Перш за все йдеться про зростання й ускладнення соціальної ролі керівника ЗНЗ як професіонала-управлінця, який у повному обсязі володіє соціокультурною та професійно-освітньою кваліфікацією, має відповідний рівень педагогічної та спеціальної управлінської підготовки, необхідні професійно-особистісні та ділові якості, у своїй повсякденній практичній роботі успішно реалізує різноманітні аспекти управлінської діяльності. На сьогоднішній день на державному та регіональному рівнях формується узгоджена стратегія підвищення професійної кваліфікації керівників ЗНЗ на основі компетентнісного підходу до проблеми, вдосконалюється та диференціюється діяльність закладів післядипломної педагогічної освіти (ПГІО). Такий підхід зумовлений факторами прогресивного розвитку управлінських функцій сучасного керівника ЗНЗ, а саме:

- узгодження місії школи та її сприйняття всіма учасниками навчально-виховного процесу;
- освоєння стратегічного проектування та довгострокового планування;
- розширення компетентності і сфери діяльності школи;
- поява нових цілісних об'єктів управління (нові типи, види, моделі шкіл) або їх нових елементів, аспектів, зв'язків;
- виникнення нових видів і форм діяльності в об'єкті (дослідження, експеримент, експертиза, інновація);
- здійснення аналізу і прогнозу зовнішнього середовища школи як джерела соціального замовлення на освіту та освітні послуги;
- індивідуалізація життєдіяльності школи;
- зростання спеціалізації і кооперації управлінської праці;
- підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів.

Разом з тим, у сучасній практиці задачі формування професійної компетентності управлінських кадрів у сфері шкільної освіти поки що не вирішені, а існуючі теоретичні і практичні розробки не розв'язують усіх проблем ефективного формування їхньої професійної компетентності. При

цьому найбільш значущою обставиною, що ускладнює побудову більш ефективної системи формування необхідної компетентності керівних кадрів, є відсутність моделі структури і динаміки професійної компетентності керівника ЗНЗ.

На наш погляд, побудова такої моделі дозволить визначити основні підходи до формування цієї компетентності, що, безумовно, вплине на рівень переосмислення управлінської практики й, відповідно, на якість та зміст підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ.

Проблема моделювання в освітній галузі перебуває нині на стадії дослідження провідними вітчизняними і зарубіжними науковцями та практиками. Зокрема, на думку таких учених, як Ю.С. Алферов, Є.Г. Осовський, О.П. Тонконога, В.Ю. Кричевський, В.О. Сластьонін, Т.І. Шамова модель професійної компетентності педагога має включати такі структурні компоненти:

- 1) властивості і характеристики особистості педагога;
- 2) вимоги до психолого-педагогічної підготовки;
- 3) обсяг, склад спеціальної підготовки;
- 4) зміст методичної підготовки зі спеціальності.

У цілому розробці поняття професійної компетентності, вивченню закономірностей формування професіоналізму особистості керівника, його психологічних професійно значущих якостей, індивідуального стилю поведінки та управління присвячено багато теоретичних і прикладних досліджень. Наразі особливої уваги потребує вирішення низки проблем, пов'язаних із визначенням сутності, структури та компонентного складу моделі фахової (професійної) компетентності керівника ЗНЗ як вищої форми його професійного розвитку, яка включає в себе науково-теоретичну, психолого-педагогічну та управлінську підготовку, професійні управлінські вміння, навички творчо-дослідницької діяльності та саморозвитку, а також професійно-особистісні якості управлінця-професіонала.

Створена нами модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін ґрунтується на принципах багатовекторності факторів впливу на систему, системно-структурному аналізі і рівневому підході, послідовності і логічності основних етапів наукового пошуку, конкретності і доцільності обраних методів дослідження.

Урахування специфіки застосованих принципів обумовило вибір структури моделі як сукупності трьох складових (теоретичної, змістової, технологічної); їх елементів (сукупного управлінського знання, правової та технологічної компетентності, управлінської діяльності керівника ЗНЗ, професійно-особистісних якостей керівника ЗНЗ), що відображають її поліфункціональний, багатоаспектний зміст.

Розділ II

Модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін

У Державній національній програмі «Освіта» (Україна – XXI століття) наголошується, що одним із принципів реалізації освіти є неперервність, яка «відкриває можливість для постійного поглиблення загальноосвітньої та фахової підготовки, досягнення цілісності і наступності у навчанні та вихованні, перетворення набуття освіти у процес, що триває упродовж всього життя людини».

За такого підходу поняття «освіта» глобалізується і сприймається вченими та практиками як континуум (від лат. *continuum* – неперервність, суцільність) усіх процесів, що формують, розвивають та адаптують особистість педагога або керівника закладу освіти до ефективної професійної діяльності в умовах модернізаційних змін у суспільстві та освіті.

В цих умовах, що склалися в освітньому середовищі України, сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу постає ключовою керівною особою, професійно підготовленою і наділеною відповідними посадовими повноваженнями щодо реалізації стратегічної мети загальної освіти на вищому рівні функціонування навчального закладу, а саме «...формування особистості та професіонала-патріота України, який усвідомлює свою належність до сучасної європейської цивілізації, чітко орієнтується в сучасних реаліях і перспективах соціокультурної динаміки, підготовлений до життя і праці у XXI столітті».

В умовах постійних модернізаційних змін зростає й ускладнюється соціальна роль керівника ЗНЗ як професіонала управлінця, який у повному

обсязі володіє соціокультурною та професійно-освітньою кваліфікацією, має відповідний рівень педагогічної та спеціальної управлінської підготовки, необхідні професійно-особистісні та ділові якості, у своїй повсякденній практичній роботі успішно реалізує різноманітні аспекти управлінської діяльності.

Будь-яка керівна діяльність базується на певній філософській основі, що визначає світоглядний рівень особистості керівників навчальних закладів, не принижуючи значущості різних напрямів філософії, системне мислення та здатність до системно-функціонального аналізу. Це зумовлено тим, що керівникам ЗНЗ постійно доводиться стикатися з системами різного рівня: навчальним і виховним процесами та їх складовими; управлінням; методичною роботою; фінансово-матеріальним забезпеченням тощо. Філософія системності є важливою методологічною основою ефективності управлінської діяльності керівників шкіл. Важливим компонентом управління діяльністю ЗНЗ є законодавчо-нормативна база, без якої грамотне, ефективне управління в суспільстві неможливе.

Аналіз тенденцій розвитку освіти України і світу, її модернізація, система управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів дає змогу визначити ці тенденції і на їх основі сформувані певні закономірності та відповідно до них розробити принципи функціонування конкретних систем.

Активне ставлення керівників ЗНЗ до неперервного професійного розвитку зумовлено новими потребами суспільства, зростаючими вимогами до управлінської праці та особистісно-орієнтовним підходом до визначення місця і ролі сучасного керівника як управлінця-професіонала в системі загальної середньої освіти.

Правомірність такого підходу означена глобальними освітніми процесами, коли на думку вчених формується пріоритет тієї нації, котра створить найефективнішу систему шкіл і коледжів, щоб максимально розвинути потенціал своїх співвітчизників. На цьому шляху жодна з країн,

яка прагне забезпечити собі належне місце у світовому співтоваристві, не може уникнути практичного розв'язання даної проблеми у сфері загальної середньої освіти. При цьому слід відмітити, що за інформацією Міністерства освіти і науки України, в нашій державі функціонує 42 тис. навчальних закладів, в тому числі майже 22,2 тис. загальноосвітніх шкіл, 312 гімназій, 255 ліцеїв, 27 колегіумів, в яких працює понад 600 тис. педагогічних працівників.

Для обґрунтування змісту та структури прикладної моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін конкретизуємо поняття «моделювання», «модель», «управління», «діяльність», «механізм», «механізм управління», «право», «технології».

Моделювання (від латинського *modulus* – міра, мірило, зразок) – опосередковане дослідження характеристик об'єкта, за якого вивчається не сам об'єкт, а певна допоміжна система, яка виступає в речовій або абстрактній формі і відображає таким чином функціональні зв'язки об'єкта на основі певної подібності моделі і об'єкта.

Модель – система елементів, що відтворює певні сторони, зв'язки, функції об'єкта з метою пояснення тих чи інших властивостей об'єкта; досліджуваний об'єкт, представлений у найбільш загальному вигляді. Слід підкреслити, що в нашому дослідженні моделювання розглядається як специфічний метод вивчення системи правового та технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ саме в умовах модернізаційних змін, а модель – як засіб пізнання, узагальнення та відтворення окремих елементів даної системи у формі базових компонентів та їх описових характеристик.

Управління – це процес впливу суб'єкта на ту чи іншу систему (біологічну, технологічну) з метою організації цієї системи, збереження, видозміни її структури, підтримки, зміни режиму діяльності, її програми.

Освітня система потребує управління, хоча щодо освіти управління має якісні відмінності: людина – це не об’єкт діяльності, на відміну від технологічної чи будь-якої іншої системи, людина вибірково ставиться до зовнішніх впливів. Саме тому процес управління загальною середньою освітою є дуже складним і потребує великої уваги.

У середній школі відбуваються відразу три процеси – навчання, розвиток особистості, виховання.

Управління та предмет його діяльності – це колективна праця конкретної організації, якою керує певний апарат. оскільки процес управління в кожному конкретному випадку має своєрідний характер, для вивчення особливостей управління потрібна спеціальна наука, якою є психологія управління.

Психологія управління – це галузь психології, що вивчає технологічні закономірності управлінської діяльності. Її основне завдання – аналіз психологічних умов і особливостей цієї діяльності з метою підвищення ефективності і якості роботи в системі управління.

Отже, психологія управління – це наука, що допомагає налагодити процес керування організацією, колективом тощо, допомагає знайти потрібні важелі для найбільш ефективної діяльності співробітників, учнів, батьків.

Методи управління – шляхи, способи здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

Класифікуються з різних точок зору:

- за змістом;
- за спрямованістю;
- за організаційною формою.

Виділяються:

- загальні і специфічні;
- прямого і непрямого управлінського впливу;
- **управління діяльністю;**
- управління організацією;

- адміністративні;
- соціально-психологічні;
- економічні та інші.

Методи управління набувають певних правових форм вираження.

Вибір методів управління залежить від професіоналізму, досвіду, особистих якостей управлінців, стилю управлінської діяльності, рівня професіоналізму колективу, матеріально-технічних, фінансових можливостей.

Діяльність – це динамічна система відношень суб'єкта зі світом, у процесі становлення якої відбувається виникнення і втілення в об'єкті психічного образу і реалізації опосередкованих відношень суб'єкта в предметній діяльності. Діяльність може бути зовнішньою (предметною) і внутрішньою (психічною). Дослідження довели, що завжди була і буде потреба у керуванні діяльністю. Особливо гостро ця проблема постає у загальноосвітній середній школі, де учні дуже часто не можуть себе правильно організувати, де вчителі та батьки потребують керівної координації своєї діяльності, особливо на сучасному етапі розвитку та модернізації освіти.

Сучасна Україна виступає за впровадження демократизації у всіх сферах суспільства. Тому, відповідно, слід розробити демократичний механізм управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів на умовах гуманізації та гуманітаризації.

Механізм – із грецької мови перекладається як «зброя, машина» і на сьогодні має такі основні значення:

- пристрій для передачі і перетворення рухів, у якому рух одного або декількох елементів викликає певні рухи решти;
- внутрішній пристрій, внутрішня будова машини, устаткування;
- сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, технологічне явище;

– система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності.

Механізм управління – складна управлінська категорія.

Деякі автори по-різному трактують зміст поняття «механізм управління» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Трактування поняття «механізм управління» за різними авторами

Термін, автор	Трактування
Механізм управління (Г. Астапова)	система елементів організаційно-економічного впливу на процес управління.
Механізм управління (І. Булеєв)	сукупність форм, методів та інструментів управління.
Механізм управління (О. Ковалюк)	система форм, методів, важелів, інструментів, які використовуються в діяльності держави і закладів освіти за відповідного нормативного, правового та інформаційного їх забезпечення політикою на мікро- та макрорівні.
Механізм управління (Г. Одінцова)	Засіб вирішення суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільові орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення мети.

Отже, аналіз трактувань категорії дає змогу зробити висновок про те, що механізм управління – це механізм як система, призначена для практичного здійснення управління та досягнення поставлених цілей, яка має

визначену структуру, методи, важелі, технології, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним, інформаційним та фінансово-економічним забезпеченням.

Організаційний механізм управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу ми розглядаємо як сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати їх функціонування.

У рамках соціальної філософії **Право, Правова культура, Правова компетентність** визначаються як фактори соціального управління.

Право – це складне і багатовимірне явище; у філософії **Право** – це продукт духовної діяльності суспільства, у сфері онтології – це система соціальних цінностей, у політичній сфері – це елемент політичної організації і інструмент духовної влади та управління. З філософської точки зору **Право** є органічною єдністю норм, відносин і поглядів, що діють у суспільстві і має первинні, об'єктивні властивості. Всякий управлінський процес має динамічний, певним чином замкнений характер, який включає вироблення й прийняття певної норми права і закінчується досягненням заданого результату.

Важливою умовою стабілізації та розвитку ЗНЗ є забезпечення його правового статусу, опора керівника в прийнятті управлінських рішень на **Право**, яке в теперішній час значно змінилося.

Одним із інструментів реалізації цих умов може стати саме правовий підхід, правовий механізм, сучасні технології, наукові принципи та реально застосовані індивідуальні методи та стилі управлінської діяльності керівниками ЗНЗ.

Правовий підхід пов'язаний з використанням специфічних юридичних способів впливу на процес управління: правовий фактор являє собою сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів) та суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів та об'єктів управління) умов, передбачених знанням нормативно-правових актів та вміння їх

реалізації в управлінській діяльності. Структура правових факторів складається із нормативного, регламентуючого стимулювання, нормування праці та характеризується законністю, мобільністю.

Поняття технологія походить від німецького **Technologie** або грецьких слів **technē**, що буквально означає мистецтво, майстерність та **Logos** – наука, вчення. Таким чином, в буквальному перекладі «технологія» можна визначити як учення про майстерність, у процесуальному – як поняття, що дає точний опис відповіді на запитання: Як зробити? – що береться за початок, якими засобами зробити та визначити точний результат.

Головна мета технологічного процесу (явища) – отримання продукту заданого (запроектованого) зразка. Тому центральною проблемою розробки технології є правильне визначення та чітко формулювання цілей, які проектують одержання результату. Розпливчасті, не конкретні цілі не сприяють вибору доцільних методичних засобів досягнення певного результату. Шлях від мети до нього – це у певний спосіб організована взаємодія об'єкта та суб'єктів.

Істотною ознакою технології є досить детальний опис кожного етапу на шляху від мети та обов'язковість відтворення способу дій.

На підставі аналізу досвіду та стану правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ та з метою підвищення якості управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів нами розроблена модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ. При розробці моделі в основу були покладені наступні методологічні підходи:

- системно-діяльнісний;
- професійно-компетентний;
- андрагогічний;
- синергетичний;
- людино-орієнтований;
- культурологічний.

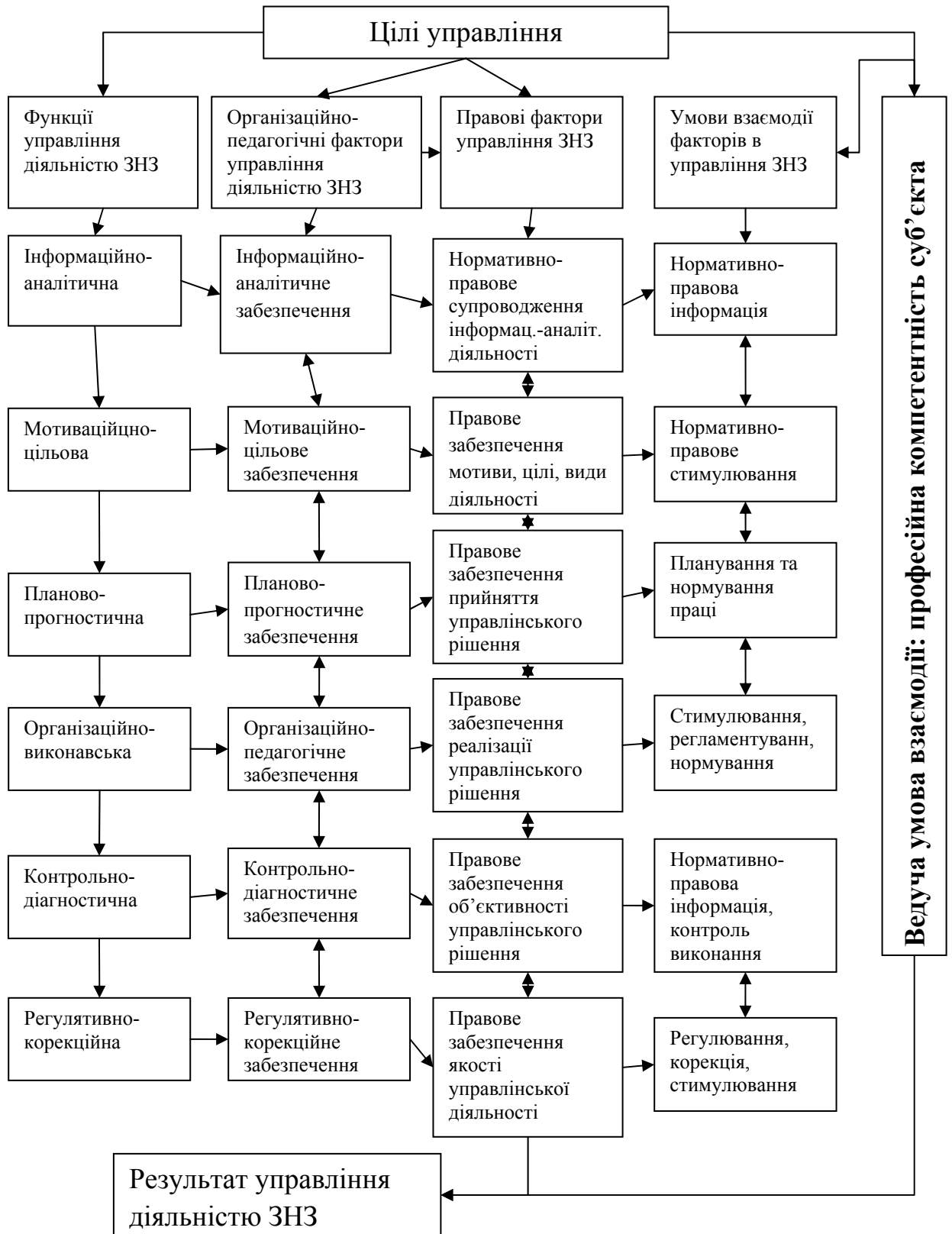


Рис. 1. Модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін

Механізм управління діяльністю ЗНЗ – це система, яка призначена для практичного здійснення управління, досягнення поставлених цілей, яке має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням.

Правове, нормативне, інформаційне забезпечення:

- Конституція України
- Закони України «Про освіту»
- Національна Доктрина розвитку освіти на 2011–2021 роки
- Укази Президента України
- Постанови Верховної Ради України та Кабінету міністрів України
- Документи Міністерства освіти і науки України, інших Міністерств та відомств (стандарти ЗСО, нормативи, інструкції, типові положення, правила, умови, методичні рекомендації тощо)
 - Документи місцевих органів влади, місцевого самоврядування, органів управління освітою щодо діяльності ЗНЗ;
 - Інтернет;
 - статистичні дані;
 - засоби масової інформації, в т.ч. професійні галузеві.

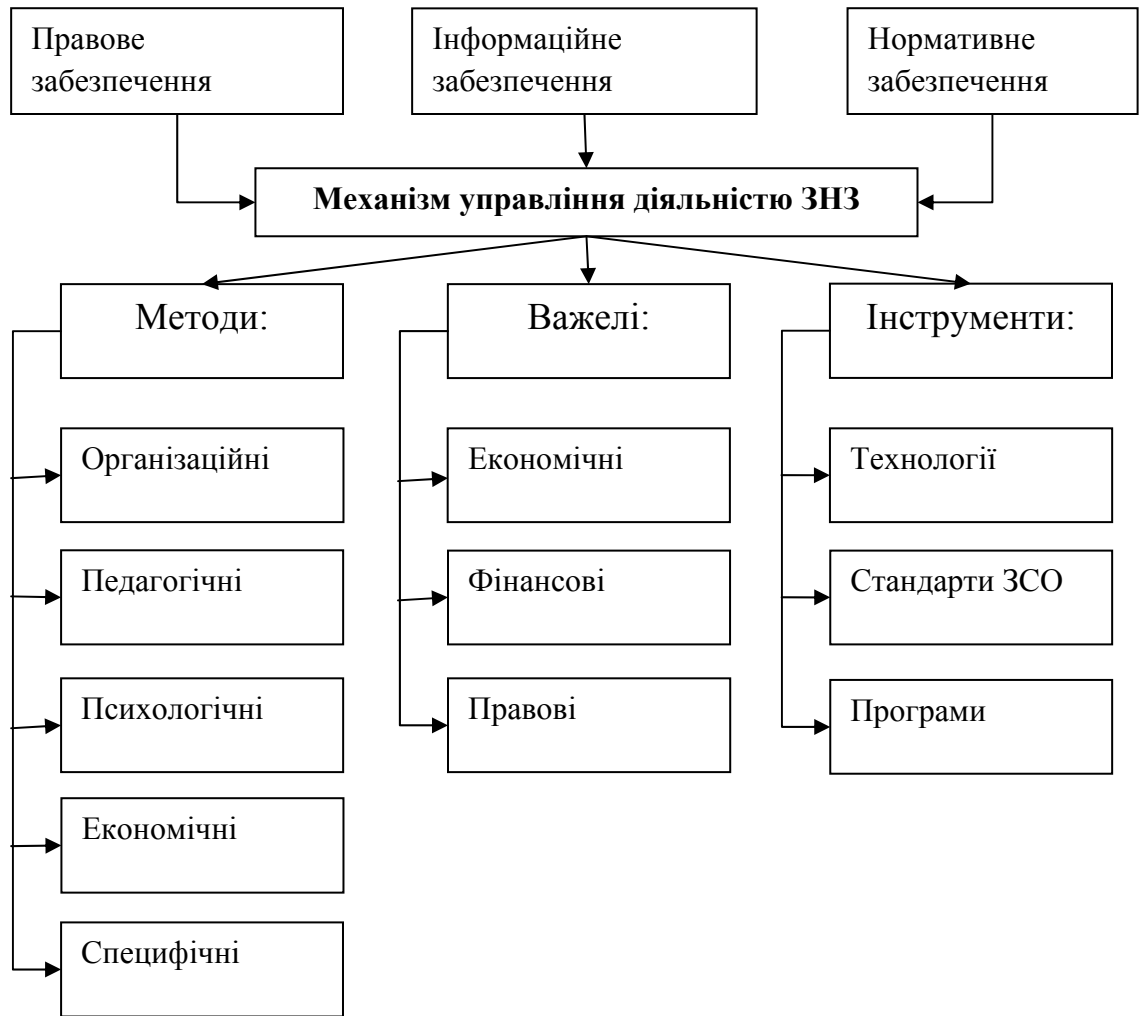


Рис. 2. Структура механізму управління діяльністю ЗНЗ

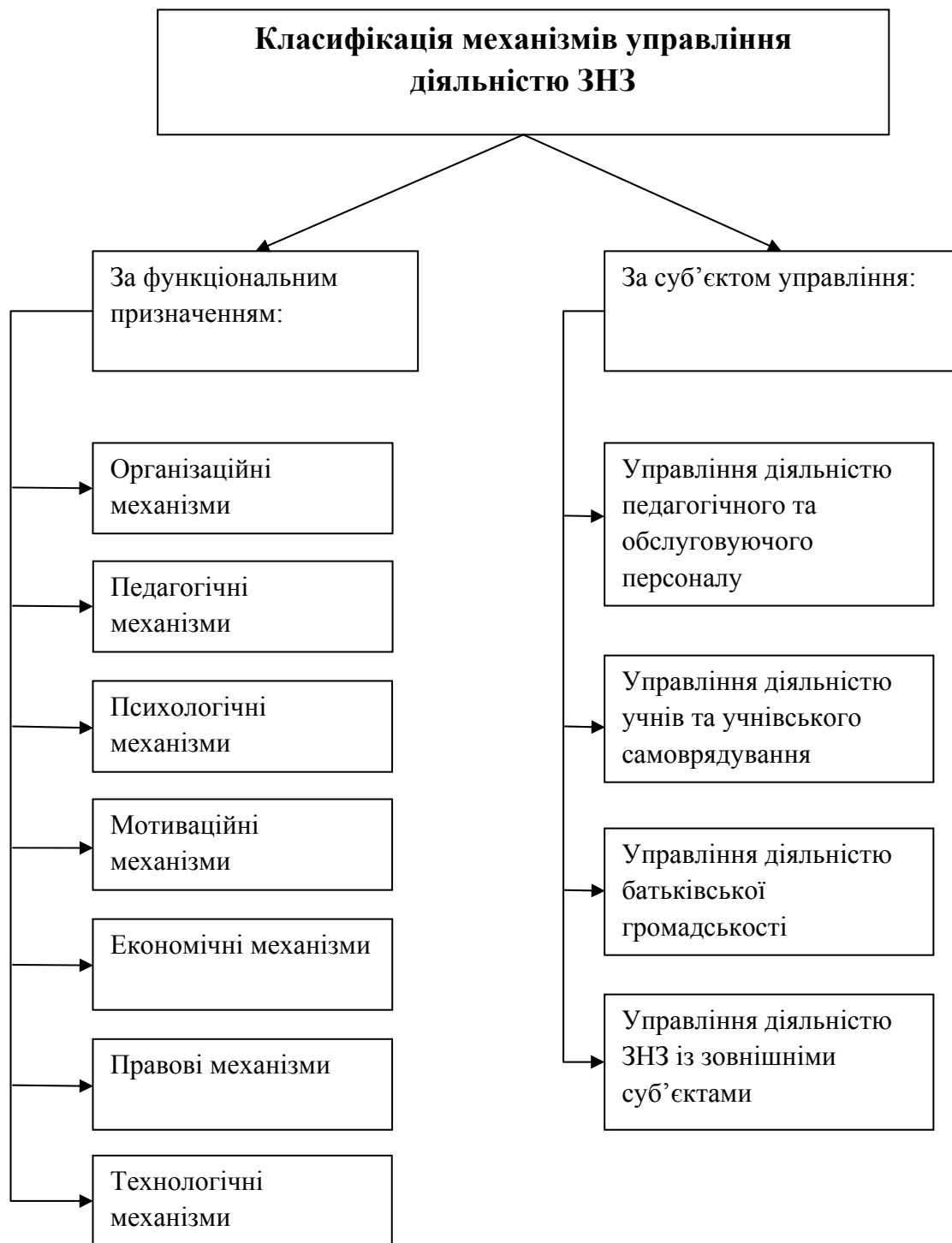


Рис. 3. Класифікація механізмів управління діяльністю ЗНЗ

Організаційний механізм управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін – це:

- нові цілі;
- нові завдання;
- нові організаційні структури;

- нові функції;
- нові інструменти;
- нові методи;
- нові очікувані результати.



Рис. 4. Правовий механізм управління ЗНЗ

Якість реалізації моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ обумовлена наступними умовами:

- наявність системи нормативно-правового забезпечення управління діяльністю ЗНЗ;

- професійна компетентність керівника ЗНЗ, яка включає в себе управлінську і правову компетентність.

Управлінська компетентність – це міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника закладу в різноманітних видах управлінської діяльності.

В цих умовах управління діяльністю загальноосвітніми навчальними закладами потребує чіткого усвідомлення їх керівниками необхідності неперервного професійного зростання, підвищення саме управлінської кваліфікації, якісного оволодіння новітніми знаннями в галузі педагогіки, психології, філософії, культурології, соціології, права, фінансів, менеджменту та інших наук, а також практичного освоєння нових технологій, форм і методів управлінської діяльності у сфері шкільної освіти.

Управлінська діяльність керівника ЗНЗ пов'язана як із педагогічною (фаховою), так і з професійною (спеціальною) діяльністю.

Активне ставлення працівників ЗНЗ до неперервного професійного розвитку зумовлено новими потребами суспільства, зростаючими вимогами до управлінської праці та особистісно-орієнтованим підходом до визначення місця і ролі сучасного керівника як управлінця-професіонала в системі загальної середньої освіти. Сучасний керівник навчального закладу постає ключовою керівною особою, професійно підготовленою і наділеною відповідними посадовими повноваженнями щодо реалізації стратегічної мети загальної середньої освіти на вищому рівні функціонування навчального закладу, а саме «...формування особистості та професіонала-патріота України, який усвідомлює свою належність до сучасної європейської цивілізації, чітко орієнтується в сучасних реаліях і перспективах соціокультурної динаміки, підготовлений до життя і праці в ХХІ столітті».

Аналіз формування керівника-управлінця, який володіє теоретичними та управлінськими знаннями, методиками і технологіями, загальними вміннями і навичками, цінностями, інтегративними професійно-особистісними якостями як професійними компетенціями, необхідними для

практичної управлінської діяльності створюють умови для умовного поділу їх на чотири групи за якісними рівнями управлінської підготовки:

- **«початковий рівень»** – ті, хто у поточному навчальному році вперше приступили до роботи в якості директора школи за відсутності навичок і вмінь управлінської діяльності;

- **«перший рівень»** – ті, хто отримали достатній досвід управлінської діяльності (працює понад 3 роки), володіють достатніми організаторськими здібностями, прагнуть до пізнання нового в галузі сучасної психолого-педагогічної науки, більш глибокого оволодіння теорією і практикою соціального управління, основами педагогічного менеджменту;

- **«високий рівень»** – ті, хто забезпечує високий рівень управлінської діяльності (працює понад 5 років), володіють навичками управлінської діяльності, але мають окремі прогалини в теоретичних знаннях і практичних вміннях з однієї або декількох (нетипових) проблем управління, а також ті керівники-практики, які потребують оперативної функціональної допомоги, корекції управлінської діяльності, визначення раціональних шляхів і способів підвищення кваліфікації з метою саморозвитку та самовдосконалення;

- **«вищий рівень»** – ті, хто практично досконало володіють теорією і практикою наукового управління (працює понад сім років), забезпечують ефективне функціонування і розвиток навчальних закладів, здійснюють інноваційну діяльність, мають нахил до наукової, дослідно-експериментальної і відчують потребу в узагальненні власного досвіду та передачі його молодим або менш досвідченим керівникам шкіл.

На наш погляд, така диференціація є виправданою, тому що дозволяє більш повно врахувати рівень професійної підготовки, практичний досвід, інтереси і реальні потреби керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

На сучасному етапі реформаційного спрямування освітньої галузі подальшого значення набуває процес удосконалення педагогічної та управлінської діяльності й підвищення на цій основі професійної

компетентності керівних кадрів, зокрема, керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Перш за все, йдеться про зростання й ускладнення соціальної ролі керівника ЗНЗ як професіонала-управлінця, який у повному обсязі володіє соціокультурною та професійно-освітньою кваліфікацією, має відповідний рівень педагогічної та спеціальної управлінської підготовки, необхідні професійно-особистісні та ділові якості, у своїй повсякденній практичній роботі успішно реалізує різноманітні аспекти управлінської діяльності.

В умовах глобалізації та модернізаційних змін в освіті потребують подальшого розвитку функції, технології та механізми по управлінню діяльністю ЗНЗ, а саме:

- узгодження місії школи та її сприйняття всіма учасниками навчально-виховного процесу;
- освоєння стратегічного проектування та довгострокового планування;
- розширення компетентності і сфери діяльності школи;
- поява нових цілісних об'єктів управління (нові типи, види, моделі шкіл) або їх нових елементів, аспектів, зв'язків;
- виникнення нових видів і форм діяльності в об'єкті (дослідження, експеримент, експертиза, інновація);
- здійснення аналізу і прогнозу зовнішнього середовища школи як джерела соціального замовлення на освіту та освітні послуги;
- індивідуалізація життєдіяльності школи;
- зростання спеціалізації і кооперації управлінської праці;
- підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів.

Проблема моделювання в освітній галузі перебуває нині на стадії дослідження провідними вітчизняними і зарубіжними науковцями та практиками. Для створення моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу в умовах модернізаційних змін необхідно вирішити

низку проблем із визначення сутності, структури та компонентного складу Моделі, яка включає в себе науково-теоретичну, психолого-педагогічну та управлінську підготовку, професійні управлінські вміння, навички творчодослідницької діяльності та саморозвитку, а також професійно-особистісні якості управлінця-професіонала.

Метою моделі є обґрунтування теоретико-методологічної основи та організаційно-процесуальної структури управлінської діяльності керівника ЗНЗ, емпіричного опису її складових та визначення місця в сучасній системі загальної середньої освіти.

Створена нами модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін ґрунтується на принципах багатовекторності факторів впливу на систему, системно-структурному аналізі і рівневому підході, послідовності і логічності основних етапів наукового пошуку, конкретності і доцільності обраних методів дослідження.

Урахування специфіки застосованих принципів обумовило вибір структури моделі як сукупності трьох складових (теоретичної, змістової, технологічної); їх елементів (сукупного управлінського знання, навчального процесу в системі загальної середньої освіти, особливостей особистісно-індивідуального підходу до управління саме діяльністю ЗНЗ на сучасному етапі), що відображають їх поліфункціональний, багатоаспектний зміст.

Структурно елементи моделі формалізовано і представлено нами як її описові складові, що враховують об'єктивні і суб'єктивні фактори управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

Сукупне управлінське знання: знання, вміння, навички представлені у вигляді сукупного управлінського знання, що відображає зміст, обсяг і якість професійних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику ЗНЗ для виконання управлінських функцій.

Навчальний процес: розглядається як система організації навчальної діяльності керівника ЗНЗ, основу якої складає органічна єдність і

взаємозв'язок викладання й уміння відповідно до мети, форм, засобів і змісту навчання в системі загальної середньої освіти.

Управлінська діяльність керівника ЗНЗ: розглядається як вид високоефективної професійної діяльності керівника ЗНЗ з метою досягнення цілей, вирішення завдань, реалізації принципів, методів і функцій управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Професійно-особистісні якості керівника ЗНЗ: представлені як інтелектуальна основа його професійного росту в межах професії, а вибір конкретних форм, методів, способів їх розвитку та якісного вдосконалення виступає як оптимальний засіб досягнення передбаченого рівня професійної компетентності. Серед них можна виокремити такі: професійно-значущі, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та морально-етичні.

За нашою позицією, введення до моделі методу формалізації структурної основи професійної діяльності керівника ЗНЗ є виправданим із наукової точки зору, тому що дозволяє:

- а) вирішувати емпіричні (описові) ознаки моделі;
- б) відтворити у спрощеному вигляді складну структуру моделі;
- в) виявити загальні (поліфункціональні) властивості моделі.

Певною мірою можна стверджувати, що запропонований метод дозволяє позитивно оцінити діяльнісний підхід щодо моделювання правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін, роль саме керівників ЗНЗ буде зростати по мірі прогресивного розвитку управлінських функцій у системі загальної середньої освіти.

Такий підхід дозволив виділити структурно-функціональну та організаційно-технологічну основу моделі через виявлення загальної цільової змістової спрямованості запропонованої структури за рахунок введення обмеженої кількості понятійно-термінологічних засобів та вибору оптимального способу їх наукової конкретизації – методу формалізації.

Коротко розглянемо теоретико-методологічне, науково-методичне та організаційно-технологічне забезпечення побудови моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в сучасних умовах.

Теоретико-методологічне забезпечення моделі ґрунтується на основі аналізу науково-філософської літератури. Зокрема, при конструюванні моделі використано за загальний принцип, який полягає в переході від емпіричного пізнання об'єкту до теоретичного, коли розвиток і функціонування наукового знання здійснюється на двох рівнях – емпіричному і теоретичному як відносно самостійних з постановкою відповідних дослідницьких задач і добором доцільних методів їх розв'язання та узагальнення.

Науково-методичне забезпечення моделі досягнуто на основі введення до моделі принципу структурного розподілу управлінських знань, умінь і навичок керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу. Слід відзначити, що за основу такого розподілу ми обрали знаннево-професіографічний підхід, зумовлений змістом та завданнями діяльності, функціональних обов'язків та рівнем професійної компетентності керівника ЗНЗ.

Організаційно-технологічне забезпечення моделі включає:

- структуру, форми, рівні і види навчання та підвищення своєї кваліфікації керівниками ЗНЗ;
- багаторівневу управлінську діяльність керівника ЗНЗ із чітко визначеними параметрами управлінської дії (цілями, принципами, методами, функціями), об'єднаних в управлінський цикл.

Правомірність такого підходу підтверджують численні наукові дослідження вітчизняних вчених: В.І. Бондаря, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікоої, Л.М. Калініної, Л.М. Карамушки, В.І. Маслова, Н.М. Островерхової, І.Г. Оадчого, В.С. Пікельної, Г.В. Федорова та інших. Запропонована вченими структуризація знань, умінь і навичок допомогла

нам здійснити їх якісний відбір і групування щодо нашої моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ, а саме: **знання** – теоретико-методологічні, науково-методичні, організаційно-технологічні; **вміння і навички** – діагностично-прогностичні, організаційно-процесуальні, контрольні-коригуючі.

На основі аналізу наукової літератури та нормативних документів визначено основні знання та уміння сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу:

Знання:

- поняття про систему, основні види і типи систем, властивості та ознаки систем, класифікація систем;
- поняття про соціальну систему, види соціальних систем;
- «система» і «системний підхід»;
- поняття «управління», основна мета та завдання управління;
- функції управління;
- основні компоненти системи «управління освітою»;
- мета завдання та основні напрямки Міністерства освіти і науки;
- зміст і структура управлінської діяльності обласного управління освітою;
- основні завдання та зміст діяльності районного (міського) відділу освіти;
- сутність, основні положення основних директивних та нормативних документів, що регламентують діяльність органів управління освітою;
- основні типи навчальних закладів, що дають середню освіту, їх ознаки;
- шляхи формування та оптимізації мережі освітніх закладів, що дають середню освіту;
- середні загальноосвітні навчально-виховні заклади нових типів;
- поняття «освітній заклад нового типу», «освітній заклад нової формації»;

- особливості створення та функціонування ліцеїв, гімназій, колегіумів, навчально-виховних комплексів, приватних шкіл тощо;
- специфіка управління середнім загальноосвітнім навчально-виховним закладом нового типу;
- основні типи вищих навчальних закладів;
- вимоги до діяльності вищих навчальних закладів нових типів;
- акредитація вищих навчальних закладів;
- нормативна база створення та функціонування навчально-виховного закладу;
- визначення змісту навчальної діяльності закладу освіти;
- особливості діяльності дошкільних, позашкільних та професійно-технічних закладів освіти;
- концептуальні засади діяльності закладу та установи освіти;
- основні функції концепції;
- зміст та структура концепції як ідеологічної бази діяльності закладу (установи) освіти;
- основні компоненти системи управління навчальним закладом, їх характеристика;
- системний підхід як метод аналізу та моделювання навчального закладу; зміст та методика планування діяльності закладу та установи освіти;
- основні підходи до планування діяльності відділу освіти;
- сутність поняття «розподіл службових повноважень» у системі освіти;
- основні принципи розподілу службових повноважень;
- поняття «критерії», «стандарт», «еталон»;
- основні показники оцінки діяльності закладів та установ освіти;
- поняття про програмно-цільовий підхід до управління розвитком навчального закладу;
- контроль як функція управління освітнім закладом та установою;
- шляхи підвищення ефективності контрольної-аналітичної діяльності в освіті;

- зміст та структура професійної компетентності педагогічних та керівних кадрів освіти;

- особливості підготовки менеджера освіти; основні напрями поліпшення управління освітою.

Уміння:

- прогнозувати діяльність закладу, установи;
- моделювати процеси створення та функціонування навчального закладу;

- підготувати до ліцензування заклад освіти;

- визначити мету, завдання діяльності закладу, установи;

- визначити зміст та структуру діяльності закладу, установи;

- розподілити службові повноваження між працівниками закладу, установи;

- підготувати статут, положення закладу, установи;

- планувати роботу закладу, установи;

- розробляти критерії оцінки діяльності закладу, установи, Ю групи, працівника тощо;

- розробляти нормативні, розпорядницькі акти;

- використовувати системний підхід при аналізі та моделюванні діяльності;

- складати програму проведення нарад, рад, колегій тощо; ефективно організувати роботу підлеглих;

- використовувати наукові методи аналізу;

- складати аналітичні документи (довідки, акти, службові записки тощо); розробляти методики контролю за станом діяльності.

Розглянувши концептуальні основи та зміст прикладної моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльності ЗНЗ в умовах модернізаційних змін можна зробити такі висновки.

1. Модель правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін відбиває складні процеси реформаційного розвитку системи загальної середньої освіти, якій притаманні такі принципи: демократизм, обов'язковість, неперервність, спеціалізація, профілювання, гнучкість, цілісність, різноманітність, унормованість, правосвідомість та інші.

2. У контексті структурного аналізу Моделі взаємозв'язок її компонентів виступив як лінійно-причинний ряд, в якому кожний елемент є умовою іншого та зумовлений ним. За рахунок цього досягнуто внутрішньої співвідносності, ієрархічності і єдності елементів моделі. Вони відобразили багато функціональність запропонованої моделі.

3. На основі вивчення наукових підходів до соціально-філософської проблеми особистості, аналізу досвіду і тенденцій підготовки керівників ЗНЗ, виокремлено професійно-особистісні якості керівника закладу, які об'єктивно необхідні в умовах повної реалізації професійно-спрямованої, творчої індивідуальності.

Отже, для того, щоб успішно реалізувати управлінські функції і внести максимальний вклад в ефективне функціонування і розвиток навчального закладу керівник повинен досягти відповідного рівня професійної компетентності, тобто оволодіти необхідним обсягом знань, умінь і навичок.

Розділ III

Правові засади забезпечення організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін

Головна риса сучасного світу – стрімкі модернізаційні зміни. Курс нашої держави на реформування в економіці, політичному та суспільному житті передбачає суттєві зміни у всіх інших сферах. Зміна функцій людини в оновленій системі, її політичних та духовних поглядів призводить до нових вимог до особистості майбутнього члена суспільства, до його загальноосвітньої та професійної підготовки.

Основними принципами державної політики в галузі освіти є демократичність, державно-суспільний характер управління, автономність навчальних закладів. Саме автономність закладу освіти дає йому право самостійно створювати нормативно-правову базу для своєї діяльності, яка не суперечить чинному законодавству. Сьогодні кожен заклад розробляє та приймає свій **Статут**, систематично удосконалюючи його зміст, вправі самостійно встановлювати кількість локальних нормативно-правових актів, виходячи із своїх особливостей, типу закладу, встановлених традицій, практики своєї діяльності. Локальні нормативно-правові акти дозволяють кожному керівнику закладу регламентувати діяльність колективу, нерідко упереджувати соціальну напругу, уникати конфліктів між адміністрацією та працівниками, між вчителями та учнями, між батьками та навчальним закладом тощо.

Створюючи правову державу та формуючи правосвідомість, правову культуру громадян, в значній мірі підвищується значення права в регулюванні життєдіяльності трудових колективів, підвищується роль

правових актів і в управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів. Ці обставини потребують науково-педагогічного обґрунтування правового забезпечення управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів.

Аналіз практики управлінської роботи в системі загальної середньої освіти свідчить про те, що при прийнятті управлінських рішень, розробці нормативно-правових документів мають місце порушення чинного законодавства. Інколи ці порушення є вимушеними, так як зовнішні умови не дозволяють повністю дотримуватись чинного законодавства. Головним недоліком порушень законодавства в галузі освіти є недостатня правова підготовка суб'єктів освітнього процесу, в тому числі слабка правова компетентність керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Історія педагогіки та освіти свідчить про те, що широке застосування права та нормотворчості в регулюванні життєдіяльності педагогічного колективу мало місце в досвіді роботи видатного педагога, нашого земляка А.С. Макаренка. Він теоретично та практично доводив, що для отримання ефективних результатів управління важливо безпосередня участь всіх суб'єктів закладу в створенні та удосконаленні його нормативно-правової бази.

Як свідчить аналіз наукової літератури та практики управління загальноосвітнім навчальним закладом, ще недостатньо вивчені питання правових засад забезпечення організаційних механізмів управління діяльністю ЗНЗ в нових, сучасних умовах. Таким чином, аналіз теорії та практики управління в системі загальної середньої освіти дозволяє констатувати про наявність певних протиріч між:

- необхідністю розширення законодавчої та нормативно-правової бази управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу та низьким ступенем участі суб'єктів управління в розробці та реалізації локальних нормативно-правових актів закладу;

- нормативним характером організації діяльності загальноосвітнього навчального закладу та недостатнім рівнем правової підготовки педагогічних та керівних кадрів системи загальної середньої освіти;

- необхідністю формування системи державно-суспільного управління освітнім закладом та слабкою участю суспільства в забезпеченні життєдіяльності таких закладів.

Взаємодія організаційно-педагогічних та правових засад в управлінні діяльністю загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах забезпечується при дотриманні наступних принципів:

- незалежності та паритетності органів державного та суспільного управління діяльністю закладу освіти;

- законності;

- комплексного використання економічних, кадрових, суспільних суб'єктів управління загальноосвітнім навчальним закладом;

- направлення діяльності суб'єктів управління закладом освіти на реалізацію потреб та інтересів учасників освітнього процесу;

- відкритості та гласності;

- свободи та самодіяльності, взаємодії всіх структур управління.

Аналіз літератури дозволив сформулювати поняття організаційно-педагогічних та правових засад, які забезпечують оптимальний рівень управління закладом, а також правовий підхід в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Під фактором розуміється причина, рушійна сила будь якого процесу, впливу, яка визначає його характер або окремі риси. У відповідності з цим під організаційно-педагогічними факторами ми маємо на увазі суттєві обставини педагогічного характеру, які впливають на управління загальноосвітнім навчальним закладом. До них відносяться:

- інформаційно-аналітичне;

- мотиваційно-цільове;

- планово-прогностичне;

- організаційно-педагогічне;

- контрольнo-діагностичне;
- регулятивно-корекційне забезпечення педагогічної діяльності.

Під правовим фактором ми розуміємо сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів) та суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів і об'єктів управління) умов, передбачаючих знання нормативно-правових актів та вміння реалізовувати їх в управлінській діяльності. До них відносяться нормативно-правовий супровід інформаційно-аналітичної діяльності, правове забезпечення вибору, мотиву, мети, виду діяльності, прийняття та реалізації управлінських рішень, об'єктивності внутрішньо шкільного управління та своєчасності здійснення управлінської діяльності.

В умовах існування в сучасному загальноосвітньому навчальному закладі адміністративної та демократичної моделей управління, переходу від адміністративно-розподільчого управління до його державно-суспільного характеру правове регулювання має стати основою оптимального управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Показники успішності будь-якої діяльності пов'язані з досягнутими результатами. Орієнтація на результат у всіх сферах життя має фундаментальне значення для аналізу соціальних процесів, виявлення їх природи та характерним їм рис.

Аналіз результатів проведеного науково-педагогічного експерименту серед керівників експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів дозволяє зробити ряд висновків. Найбільш значимі для керівників експериментальних навчальних закладів є наступні функції управління (в порядку зменшення значущості рангу):

- інформаційно-аналітична (6);
- планово-прогностична (5);
- контрольнo-діагностична (4);
- організаційно-виконавська (3);
- мотиваційно-цільова (2);

- регулятивно-корекційна (1).

Разом з тим рівень значущості тієї чи іншої функції управління та ступінь утруднень при їх реалізації не співпадають. Найменші співпадіння зафіксовано при реалізації організаційно-виконавської (друге місце за ступенем труднощів та четверте по значущості) та інформаційно-аналітичної (перше місце по ступеню труднощів та четверте по значущості) функцій. Це пояснюється, з одного боку, об'єктивними процесами, які відбуваються в системі загальної середньої освіти, а з іншого боку, тим, що підвищенню кваліфікації керівників навчальних закладів в теперішній час приділяється недостатня увага.

Аналіз отриманих результатів діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів свідчить, що у більшості керівників з проблем управління діяльністю закладів в сучасних умовах є певні недоліки. А саме:

- застосування неефективного стиля керівництва (35,4%);
- недостатня сформованість індивідуальної управлінської концепції (34%);
- недостатньо правових знань, умінь та навичок в сфері управління діяльністю загальноосвітнім навчальним закладом (31,4%);
- неузгодженість організаційних та особистісних цінностей та цілей (27,1%);
- недостатній рівень управлінських здібностей (24%);
- невміння управляти собою (1,2%);
- відсутність орієнтації на рішення традиційних завдань (0,8%).

Аналіз реального стану сучасного загальноосвітнього навчального закладу показав недосконалість його кадрової та ресурсної бази, реалізації структури управління з урахуванням організаційно-педагогічних та правових засад.

Відносини всередині закладу освіти, а також відносити ЗНЗ із зовнішнім середовищем регулюються певними правовими нормами, які створюють правовий простір його життєдіяльності.

В теперішній час правовий простір потребує значних змін, в результаті чого суттєво змінилась роль правових засад в управлінні діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін. Правові засади в сучасний період функціонування та розвитку ЗНЗ повинні більш тісно взаємодіяти з організаційно-педагогічними, що дасть можливість підвищити якість управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу.

Нами проведений аналіз розвитку феномена взаємодії як засобу підвищення якості управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу з позицій філософії та соціології, загальної та соціальної психології, основ права, теорії управління освітою. За наслідками аналізу можна визначити взаємодію як складний процес дій різних об'єктів один на одного з метою забезпечення ефективної діяльності та досягнення її оптимального результату по управлінню діяльністю загальноосвітнього навчального закладу. в основі такого процесу лежить єдність цілей управління загальноосвітнім навчальним закладом, які забезпечать співробітництво, а сама взаємодія характеризується такими параметрами, як сумісність та співробітництво, що значно розширює діяльність по управлінню загальноосвітнім навчальним закладом

З урахуванням вирішуваної проблеми, особливо важливим є розгляд особливостей управлінської взаємодії, характерні риси якої в наступному:

- по-перше, є необхідним та обов'язковим елементом сумісної діяльності, без якого проблематично говорити про результативність соціальної активності людини;
- по-друге, основу взаємодії складає чисельність між особистих контактів і дій;
- по-третє, характерна циклічна причинна залежність дій партнерів, коли поведінка кожного одночасно виступає і стимулом, і реакцією на поведінку інших.

Ефективне використання організаційно-педагогічних та правових засад в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом забезпечує чіткість і

узгодженість в роботі керівника та педагогічного колективу, оперативність та своєчасність прийняття управлінських рішень, високу якість управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Кардинальні зміни соціально-економічного середовища, які відбуваються в сучасних умовах ставлять перед загальноосвітнім навчальним закладом нові, значні вимоги. суспільство ставить перед школою основну мету: створення і постійне вдосконалення умов для отримання кожним учнем сучасної освіти у відповідності зі своїми інтересами і потребами, надаючи всім учням рівні можливості для самовизначення. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен постійно і кваліфіковано аналізувати суспільні процеси, суттєво змінюючи умови функціонування та розвитку загальноосвітнього навчального закладу, прогнозувати тенденції їх проявів у майбутньому, швидко реагувати на них в інтересах виживання, стабілізації та розвитку навчального закладу.

Оновлення управління навчальним закладом, його ефективність, пов'язана, перед усім, з формуванням системи взаємодії організаційно-педагогічних та правових засад і механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів. Відношення в середині загальноосвітнього навчального закладу, а також відношення із зовнішнім середовищем регулюються певними правовими нормами, які створюють правовий простір його життєдіяльності. В сучасних умовах цей простір потребує значних змін, в результаті чого суттєво змінилась роль правових механізмів в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

Правильне використання організаційно-педагогічних та правових механізмів в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом забезпечує чіткість та узгодженість роботи керівника і педагогічного колективу, оперативність та своєчасність прийняття на правовій основі управлінських рішень, ефективність управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін.

Стан та проблеми вдосконалення нормативно-правової бази загальноосвітнього навчального закладу дозволили нам зробити висновок, що нормативною основою розвитку закладу є сформована ним правова база, яка складається із законодавчо-нормативних актів державної влади та локальних нормативно-правових актів загальноосвітнього навчального закладу.

Науково-експериментальна робота, проведення семінарів, науково-практичних конференцій, участь в системі підвищення кваліфікації, участь в роботі «Правового лекторію» в значній мірі сприяли підвищенню правової компетентності керівників експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів, а саме:

- підвищили загальний рівень нормативно-правових знань;
- з'ясували деякі суттєві питання нормативно-правового характеру, пов'язаного з їх діяльністю;
- забезпечили достатній рівень компетенції в питаннях, пов'язаних із захистом прав дитини та соціального захисту вчителя;
- сприяли формуванню мотивів нормативно-правової діяльності;
- сприяли формуванню умінь нормотворчої діяльності.

Дослідно-експериментальною роботою, теоретичними розробками обґрунтовуються різноманітні підходи до удосконалення управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу, розглядаються його багато чисельні аспекти. Одним із таких підходів є розробка нормативно-регулюючих актів.

Нормативними актами визначається місце кожного ланцюга та учасника управління, межі та рамки їх діяльності, визначається порядок роботи загальноосвітнього навчального закладу, забезпечується чіткість управління. Іншим шляхом удосконалення управління загальноосвітнім навчальним закладом є шлях покращення організаційно-розпорядчої діяльності адміністрації закладу.

Аналізуючи практику управлінської діяльності, слід зазначити, що в останні роки посилилась увага керівників загальноосвітніх навчальних закладів до створення пакету локальних нормативно-правових актів, які чітко регламентують власну діяльність всіх суб'єктів освітнього процесу (учнів, вчителів, батьків). Внутрішні, локальні нормативно-правові документи ні в якій мірі не обмежують право дитини на освіту, визначені чинним законодавством, а навпаки конкретизують його з максимальним урахуванням можливостей кожного учні та специфіки навчального закладу.

Дослідження стану і проблем удосконалення нормативно-правової бази загальноосвітнього навчального закладу дозволяє нам зробити висновок, що нормативною основою розвитку начального закладу є сформована ним правова база, яка складається із законодавчо-нормативних актів органів державної влади та локальних нормативно-правових актів закладу освіти. Виявлено педагогічний зміст нормотворчої діяльності у сфері освіти:

- законодавче визначення гуманістичного характеру освіти та пріоритета загальнолюдських цінностей;
- вільного розвитку особистості;
- державного стандарту змісту освіти;
- державно-суспільного управління освітою;
- автономності загальноосвітніх навчальних закладів.

Визначено організаційно-педагогічні механізми та правові засади управління загальноосвітнім навчальним закладом:

- виявлення педагогічної сутності правових норм;
- залучення працівників закладу до нормотворчої діяльності;
- озброєння педагогічних та керівних працівників правовими знаннями;
- визначення відповідальності за виконання правових норм;
- формування локальних нормативних актів.

Модернізація нормативно-правової бази в галузі освіти потребує подальшого дослідження наявних проблем та розробці варіантів їх рішення

на різних рівнях, в тому числі на рівні конкретного загальноосвітнього навчального закладу. Цими напрямками дослідження можуть бути:

- створення нормативно-правової бази для забезпечення широкого розвитку договірних відносин в сфері освіти;
- розробка пакета діагностичних програм відслідковування правової компетентності та культури суб'єктів освітнього процесу.

Модернізація – процес соціальних змін, за рахунок яких традиційні суспільства (їх спосіб життя базується на проникненні всіх інновацій в традицію та збереження цієї традиції) трансформуються в «сучасні» (їх спосіб життя засновується на підтримці інновацій та постійному удосконаленні традицій з урахуванням інновацій).

Модернізація – процес удосконалення, оновлення об'єкту, приведення його у відповідність з новими вимогами та нормами, технічними умовами, показниками якості.

Модернізація освіти – це комплексне, всебічне оновлення всіх ланок освітньої системи й усіх сфер освітньої діяльності відповідно до вимог сучасного життя, при збереженні та примноженні кращих традицій вітчизняної освіти. Це радикальний перегляд принципів функціонування системи освіти, успадкованих від минулої історичної доби, як і принципів управління даною системою. Це масштабні зміни у змісті, технології й організації власне освітянської діяльності, яка також несе в собі значні рудименти минулого і багато в чому підпорядкована завданням учорашнього дня. Це глибокі зміни в освітньому світогляді, все ще неабиякою мірою авторитарному, в освітній політиці, поки що відірваній від реальних потреб **особистості, суспільства, держави.**

Роль освіти на сучасному етапі розвитку України визначається завданнями її переходу до демократичної, правової держави, до ринкової економіки, необхідністю подолання небезпеки відставання держави від світових тенденцій економічного та суспільного розвитку.

У сучасному глобалізованому світі значення освіти як найважливішого фактора формування нової якості економіки та суспільства посилюється разом із зростанням впливу людського капіталу. Українська система освіти спроможна конкурувати із системами освіти інших країн. При цьому необхідна вагома підтримка з боку суспільства державної освітньої політики, поновлення відповідальності та активної ролі держави у цій сфері, глибока та всебічна модернізація освіти з виділенням необхідних для цього ресурсів та створенням механізмів їх ефективного використання.

Довгострокова концепція розвитку освіти України взаємопов'язана з основними напрямками соціально-економічної політики Уряду України на довгострокову перспективу, визначає пріоритети та шлях реалізації стратегічної лінії по модернізації освіти.

Освітня політика України, відображаючи загальнонаціональні інтереси в сфері освіти та пред'являючи їх світовому співтовариству, разом з тим враховує загальні тенденції світового розвитку, які обумовлюють необхідність суттєвих змін в системі освіти:

- прискорення темпів розвитку суспільства, розширення можливостей політичного та соціального вибору, що викликає необхідність підвищення рівня готовності громадян до такого вибору;
- значне розширення масштабів міжкультурної взаємодії, що обумовлює набуття особливої важливості факторів толерантності та комунікабельності;
- виникнення та ріст глобальних проблем, які можуть бути вирішені виключно в результаті співробітництва в рамках міжнародного співтовариства, що вимагає формування сучасного мислення у молодого покоління;
- глибокі структурні зміни у сфері зайнятості, які визначають постійну потребу в підвищенні професійної кваліфікації та перепідготовці робітників, зросту їх традиційної мобільності;

- зростання ролі людського капіталу, який у розвинених країнах складає 70-80 відсотків національного здобутку, що в свою чергу обумовлює інтенсивний, випереджаючий розвиток освіти як молоді, так і дорослого населення.

Вітчизняна система освіти є важливим фактором збереження України в ряду провідних країн світу, її міжнародного престижу, як країни з високим рівнем культури, науки, освіти.

Сьогодні життя ставить нові, підвищені соціальні вимоги до системи національної освіти в цілому, системи загальної середньої освіти зокрема.

Загальноосвітній навчальний заклад повинен стати найважливішим фактором гуманізації суспільно-економічних відносин, формування абсолютно нової особистості. Суспільству, яке інтенсивно розвивається, потрібні сучасно освічені, високоморальні, підприємливі люди, які можуть самостійно приймати відповідальні рішення в різних ситуаціях, передбачаючи їх можливі наслідки, здібні до співробітництва, мають відчуття відповідальності за долю країни. На сучасному етапі розвитку України освіта в органічному зв'язку з наукою, стає все більш могутньою рушійною силою економічного зросту, підвищення ефективності та конкурентоздатності народного господарства, що робить її одним з найвагоміших факторів національної безпеки, благополуччя країни, благополуччя кожного громадянина.

Потенціал освіти має бути в повній мірі використаний для консолідації суспільства, збереження єдиного соціокультурного простору країни, перетину етнонаціональної напруги, соціальних конфліктів на засадах прав особистості, рівноправ'я національних культур та різних концесій, обмеження соціальної нерівності. Модернізація освіти має зіграти ключову роль в збереженні нації, її генофонду, забезпеченні сталого, динамічного розвитку українського суспільства – суспільства з високим рівнем життя, громадянсько-правовою, професійною та побутовою культурою. На всій території держави необхідно забезпечити рівний доступ молодих людей до

якісної освіти у відповідності з їх інтересами та потребами, незалежно від матеріального статку сім'ї, місця проживання, національності та стану здоров'я. особливу увагу слід приділити дітям-сиротам, та молодим людям, які потребують соціального захисту. Важливим завданням також є формування професійної еліти, виявлення та підтримка найбільш обдарованих талановитих дітей та молоді.

В умовах пріоритетної підтримки освіти з боку держави система освіти має забезпечити ефективне використання своїх ресурсів:

- людських;
- інформаційних;
- матеріальних;
- фінансових.

За останні десять років в системі освіти України відбулися значні зміни, пов'язані з процесом демократизації життя суспільства, формування ринкової економіки. Це стало можливим в результаті послідовної реалізації законодавчих та нормативно-правових актів в галузі освіти.

У відповідності із Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» подальшого розвитку набула автономія загальноосвітніх навчальних закладів. Навчальні заклади отримали широкі можливості та гнучкої адаптації до запитам і потребам всіх користувачів їх освітніми та іншими послугами. Одним із суттєвих змін в освітній діяльності стала можливість розвитку варіативності навчальних планів та програм, що дає можливість вибору учнями рівня та виду освіти з більшою орієнтація на вимоги ринку. З розвитком варіативності освітніх програм значно зросла кількість навчальної літератури.

Модернізація освіти – це політичний та загальнонаціональний проект, тому він не повинен реалізовуватись як відомчий проект. Інтереси суспільства і держави в галузі освіти не завжди співпадають з галузевими інтересами самої системи освіти, тому визначення напрямків модернізації та розвитку освіти не може бути виключно в раках освітянського суспільства та

освітянського відомства. Активними суб'єктами освітньої політики мають стати всі громадяни України, сім'ї, батьківська громадськість, загальнодержавні та регіональні органи державної влади, органи місцевого самоврядування, професійно-педагогічне суспільство, наукові, культурні, комерційні та громадські співтовариства та інститути.

Мета модернізації освіти – це створення механізму сталого розвитку системи освіти.

Для досягнення визначеної мети в першу чергу будуть вирішуватись наступні пріоритетні, взаємопов'язані завдання:

- забезпечення державних гарантій доступності та рівних можливостей отримання повноцінної освіти;
- досягнення нової сучасної якісної дошкільної, загальної та професійної освіти;
- формування в системі освіти нормативно-правових та організаційно-економічних механізмів залучення та використання позабюджетних ресурсів;
- підвищення соціального статусу та професіоналізму працівників освіти, посилення їх державної та суспільної підтримки;
- розвиток освіти як відкритої державно-громадської системи на основі розподілу відповідальності між суб'єктами освітньої політики та підвищення ролі всіх учасників освітнього процесу: учнів, педагогів, батьків, освітнього закладу.

Основою сучасної освітньої політики держави є соціальна адресність та збалансованість соціальних інтересів. Стратегічні цілі модернізації освіти можуть бути досягнуті виключно в процесі постійної взаємодії освітньої системи з представниками національної економіки, науки, культури, охорони здоров'я, всіх зацікавлених відомств та громадських організацій, з батьками та роботодавцями.

Здійснення модернізації освіти практично торкається кожної української сім'ї. Суть змін в освіті, їх цілі, напрямки, методи повинні

регулярно роз'яснюватися населенню, а результати суспільно-громадської думки, мають прискіпливо вивчатися органами управління освітою, керівниками навчальних закладів та враховуватись при проведенні модернізації освіти. Регіони мають відіграти значну роль в модернізації освіти, оскільки:

- реальна реформа не може бути обмежена виключно єдиною програмою по всій Україні в цілому. Вона не може всюди проводитись по одній і тій же схемі, виходити з одного набору завдань, засобів, темпів її здійснення;

- успішне проведення реформи можливо тільки при застосуванні різноманітних конкретних підходів в окремих регіонах на основі єдиних принципів реформи;

- надзвичайно важливе значення має освітнє законодавство України та специфіка розвитку освіти в регіонах, нормативно-правові акти регіонального значення, які є фактором збагачення загальнонаціонального законодавства, дієвим інструментом розвитку освіти в регіонах.

Сьогодні освітня законотворчість регіонів мають вирішувати наступні завдання:

- ліквідація прогалин законодавства відносно освітніх потреб регіонів в межах діючих повноважень;

- економічна та соціальна підтримка освітніх систем регіонів та окремих навчальних закладів;

- випереджаюча постановка та вирішення завдань інноваційного розвитку освіти в кожному окремому регіоні.

Значення модернізації освіти важко переоцінити. Система загальної та професійної освіти забезпечує державу найважливішим та найціннішим ресурсом – кваліфікованими спеціалістами, які здібні швидко і якісно вирішувати поставлені перед ними завдання.

Аналізуючи стан розвитку та реформування освіти за роки незалежності України, слід зауважити, що за цей період був здійснений

перехід від радянської школи до школи інтегрованої в світовий освітній простір, відповідаючий принципам демократії, гуманізму, відкритості, орієнтації на якість знань. відбулися суттєві зміни освітньої політики, стало можливим багатоканальне фінансування освіти, сформувався ринок освітніх послуг. Однак корінна перебудова системи освіти відрізняється складністю, хворобливістю, глибокими протиріччями. За весь час реформування освіти спостерігалась боротьба двох тенденцій. З одного боку – технократичний підхід до модернізації освіти, заснований на авторитаризмі, розуміння освіти як умов забезпечення державного благополуччя, з іншого боку – гуманістичний, вищою цінністю якого є особистісний розвиток.

В теперішній час визначальним в процесі модернізації стає намагання до оптимізації управління освітою, використання ринкових механізмів як фактора саморозвитку освіти, встановлення балансу між різними джерелами фінансування. По суті зусилля реформаторів направлені на створення керованого ринку, формування культури ринкових відносин в освіті.

Разом із значними успіхами в модернізації освіти поки-що є і не вирішені проблеми. Зокрема, намагання активно використати європейський досвід призводить до ігнорування національних традицій. Слід пам'ятати, що механічне, необдумане перенесення моделей приведе до негативних наслідків. Необхідно повернутися до традиції суспільного обговорення процесів реформування, активніше залучати до розробки шляхів модернізації наукові інститути, громадські організації. Крім того, слід визначити, що постійне висування нових завдань, не завжди співпадаючими з попередніми, не дозволяє глибоко аналізувати досягнення та недоліки освітніх реформ, державної освітньої політики.

В процесі модернізації освіти найбільше просування було зроблено у вирішенні завдань загальної середньої освіти. Концентрація зусиль в даному напрямку пояснюється тим, що загальна середня освіта є базовою освітньої системи, тим самим масовим її компонентом, реально було малоефективною. Її зміст був відірваний від нагальних потреб держави, і в той же час вкрай

перевантажений. Це призводило до зниження загальноосвітнього рівня випускників, погіршення стану здоров'я дітей, до прогресуючого генофонду нації.

Модернізація загальноосвітнього навчального закладу – це перетворення та мобілізація начального закладу таким чином, що його життєдіяльність призвела до визнаного суспільством та соціальними замовниками стратегічному успіху, реалізації високої соціальної місії. Ці завдання передбачають наявність особливого погляду на навчальний заклад як об'єкт управління.

Об'єкт управління – це керована підсистема, яка сприймає керований вплив з боку органу управління (керованої підсистеми). За останні роки відбулися суттєві зміни у поглядах на нього наукового співробітництва внаслідок розповсюдження теорії організації та управління (менеджменту), значного розширення самостійності та автономності навчальних закладів суттєвих змін соціального замовлення на загальну середню освіту, дій інших факторів. Даючи характеристику цим змінам, можемо визначити, що школа все частіше починає розумітися та досліджуватися не просто як первинна ланка та базовий елемент системи загальної середньої освіти, але і як цілісна, цілеспрямована, динамічна соціально-педагогічна модель, яка має певний набір компонентів (в тому числі інваріантних, притаманних кожному загальноосвітньому закладу). З цими змінами нерозривно пов'язана тенденція розгляду школи з позицій системного підходу, яке передбачає послідовне виявлення та змістовний опис ряду її аспектів як системи (компонентного, структурного, функціонального, комунікативного, історико-генетичного, інтегративного, управлінського).

Раніше добре працюючий навчальний заклад сприймається як ефективний, успішний, налагоджений механізм. За останні роки розуміння загальноосвітнього навчального закладу сприймається як живого, розвиваючого організму. Організаціям притаманний складний «онтогенез»: вони народжуються, проходять шлях становлення, виживають,

функціонують, удосконалюються, інколи вмирають, роблячи це болісно, чіпляючись за подальше існування.

В аналізі внутрішньо шкільної життєдіяльності до останнього часу явну перевагу мали розгляд свідомо програмованих та організованих закладами дидактичних та виховних процесів. В кінці ХХ століття школознавство «відкрило» високу значущість та важливість для отримання соціально затребуваних результатів шкільної освіти факторів внутрішнього середовища навчального закладу – організаційної культури, способу існування та життя, інших важливих складових компонентів життєдіяльності загальноосвітнього навчального закладу.

В умовах високої ступені уніфікації, однаковості загальноосвітніх початкових закладів школа була єдиним реалізатором, виконавцем загальнодержавних цілей освіти, на першому плані залишались її здібності транслювати всім учням його єдиний зміст. Сьогодні ж, при законодавчо затвердженому принципі автономності навчального закладу на перший виходить розуміння школи як організаційної індивідуальності, унікальної соціально-педагогічної системи, яка творчо виконує соціальне замовлення на освіту та спроможна перетворити його в конкретний набір цілей, відмінний від цілей інших закладів.

В дослідженнях попередніх періодів об'єкт внутрішнього шкільного управління обмежувався розглядом виключно внутрішніх процесів життєдіяльності (найчастіше саме освітніх). в теперішній час в центрі уваги опиняється школа як відкрита система з динамічною єдністю «входів», внутрішніх процесів перетворення та внутрішнього середовища «виходів». Тобто в об'єкт управління і сукупність вагомих зв'язків шкільної організації із зовнішнім середовищем. Більш того, сама побудова внутрішнього середовища початкового закладу як організації виходить з урахуванням вимог соціального середовища та зовнішніх ресурсних можливостей та обмежень. Іншими словами, опис та моделювання навчального закладу починається з аналізу зовнішнього середовища та адресованих йому викликів.

В якості «вхідних» характеристик навчального закладу як відкритої системи ми розглядаємо:

- виклики від суспільства, або соціальне замовлення на освіту. При цьому ми розуміємо «... всю сукупність освітніх потреб, запитів, очікувань, вимог, які можуть бути пред'явлені системі освіти, начальному закладу будь-якими соціальними суб'єктами в різних формах та з різним ступенем вимогливості».

- засоби, необхідні для здійснення процесів життєдіяльності та досягнення соціально-значимих цілей, – контингент учнів, кадри, будівлі з інфраструктурою забезпечення, інформаційні, концептуальні, програмно-методичні, матеріально-технічні, **нормативно-правові**, фінансові ресурси.

Головним аспектом життєдіяльності загальноосвітнього навчального закладу є соціально-значимі та якісні результати – підсумки освіти школярів та соціальні ефекти роботи навчального закладу, які можуть бути представлені у вигляді наступних блоків:

- «Продукти» школи, тобто типові характеристики освіченості її випускників в самому широкому розумінні (включаючи пізнавальні, виховні, розвиваючі, оздоровчі та інші позитивні результати). З цієї точки зору якість освіти в навчальному закладі – це рівень даної продукції, сукупність характеристик, які забезпечують здатність відповідальності актуальним та перспективним вимогам особистості суспільства, держави, соціальних замовників на освіту.

- «Сумарні виходи» навчального закладу, тобто кількісні показники основних результатів життєдіяльності. Якщо вести мову про «продукти» навчального закладу, ми маємо на увазі якісну характеристику типового зразка його випускника, то сумарні виходи покажуть, чи достатню кількість результатів необхідної якості він призводить.

- Соціальні внески, підсумки та наслідки життєдіяльності навчального закладу, тобто позитивні зміни в його соціальному оточенні завдяки виконаній роботі, включаючи ті зміни, які створюють позитивну

суспільну репутацію, відповідний імідж у потенційних замовників та партнерів.

Що торкається власне школи в рамках моделі відкритої системи, ми виходимо з того, що при системному розгляді будь-якої шкільної організації необхідно виділяти наступні інваріантні компоненти та аспекти:

- Активний діючий початок школи – її дитяче-доросле співтовариство, яке здійснює основні процеси життєдіяльності та саме знаходиться в процесі становлення, саморуку, саморозвитку або стагнації. Саме шкільне співтовариство, яке включає всі групи учасників освітнього процесу, а також, всіх партнерів та контрагентів, є носієм ціннісних та цільових орієнтацій шкільного життя. Розробником та реалізатором місії навчального закладу.

- Освітня підсистема школи – це сукупність факторів, здійснюючих головні для будь-якого начального закладу освітні процеси всіх видів (навчання, позакласну виховну роботу, супровід і т.п.). В динаміці вона постає перед нами як сукупність освітніх процесів, протікаючи в умовах та під впливом внутрішнього середовища навчального закладу.

- Забезпечуюча підсистема школи – це сукупність факторів, які надають отримання та використання засобів, необхідних для життєзабезпечення навчального закладу та створення необхідних умов здійснення освітніх процесів. В динаміці ця система вибудовує ланцюги руху необхідних ресурсів в просторі навчального закладу.

- Керуюча підсистема школи – це сукупність факторів забезпечуючи постановку та досягнення загальношкільних цілей у всіх можливих режимах та ситуаціях життєдіяльності навчального закладу, створюючи оптимальні умови сумісної діяльності членів шкільного співтовариства, перед усім його цілеспрямованості та організованості. Ця підсистема відповідає за навчальний заклад в цілому і має забезпечити узгодженість та взаємодію всіх його компонентів для досягнення головних цілей. В динаміці керуюча підсистема виглядає як багатоманітність управлінських дій – планування,

організація, керівництво, контроль та ін., здійснюваних у відношенні до різних складових елементів навчального закладу та його вагомого соціального оточення.

- Інноваційна підсистема школи – це сукупність факторів, дозволяючи керування якісними прогресивними змінами (розвитком) загальноосвітнього навчального закладу. Її діяльність розгортається як інноваційний процес, тобто створення, розповсюдження, засвоєння та використання необхідних для закладу інновацій.

- Внутрішній контекст, або фонові підсистема школи – це сукупність факторів внутрішнього середовища, яка має вплив на роботу її основних підсистем, протікання основних процесів життєдіяльності та результати.

Передбачається, що:

1. **Сукупність** всіх названих підсистем, які розглядаються в динаміці, може розумітися як інтегральний цілісний процес життєдіяльності школи, який і є головним фактором, народжуючим результати її роботи.

2. **Школа**, як єдність представлених компонентів, об'єктивно володіє певними системними інтегративними якостями, носіями яких виступають всі її складові та зв'язки між ними, а при свідомій побудові певних моделей навчального закладу необхідно моделювати та забезпечувати наявність таких рис.

3. **Сумарні** можливості школи в плані реалізації її соціально значущих цілей і завдань створюють таку системну якість як стратегічний потенціал. В режимі сталого функціонування життєдіяльності навчального закладу виникає можливість використання традиційної практики, із залученням раніше створеного потенціалу, відбуваються продумані стратегічні зміни, іде процес нарощування існуючого потенціалу навчального закладу, створюються нові корисні можливості.

Право – це сукупність встановлених та охоронюваних державною владою норм та правил, які регулюють відносини людей у суспільстві.

Право представляє собою нормативну основу існування суспільства організованого у Державу. Право регулює найбільш вагомі відносини в суспільстві, в тому числі і в сфері освіти, яка як відомо займає найважливіше місце в соціалізації людини та формування її особистості. Вплив права на суспільні відносини забезпечує їх упорядкованість та стабільність, створюючи тим самим умови для розвитку всього суспільства в цілому.

Термін «**право**» використовується в декількох значеннях. По-перше, він означає сукупність правил (норм), які регулюють поведінку людей. По-друге, право може розумітися як виникаюча на основі поведінки можливість людини діяти певним чином, або навпаки, не здійснювати тих чи інших дій. Для розуміння різниці між двома значеннями терміна «право» наведемо простий приклад: в Конституції України ст.53, в Законі України «Про освіту» закріплено право на отримання загальнодоступної та безоплатної повної загальної середньої освіти в державних та комунальних начальних закладах – ці норми є об'єктивним правом, але на основі цих норм виникає можливість конкретної людини вступити та отримати повну загальну середню освіту у відповідному начальному закладі є суб'єктивним правом даної конкретної особи. Основними джерелами права є письмові документи, які називаються нормативно-правовими актами. Нормативно-правовий акт являє собою видані в установленому порядку уповноваженим державним органом (органом місцевого самоврядування) письмовий документ, яким встановлюються чи відмінюються ті чи інші правові норми.

Управління – це діяльність, яка направляє та регулює суспільні відносини через посередництво органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Модернізація освіти являє собою важливе направлення державної політики України по суттєвому підвищенню якості та життєвого рівня життя громадян нашої держави. II Всеукраїнським з'їздом працівників освіти (жовтень 2001 року) була схвалена Державна Національна програма «Освіта» (Україна – XXI століття), в якій чітко визначено та сформульовано основні

цілі, напрямки та шляхи реформування та модернізації національної системи освіти. Пізніше було прийнято ряд законів України та інших нормативно-правових актів, направлених на подальше реформування та модернізацію системи освіти. Цими державно-політичними актами передбачається постійне вдосконалення змісту та технологій освіти, підвищення ефективності фінансування та управління в системі освіти, впровадження нових інноваційних механізмів, здатних кардинально підняти якість вітчизняної освіти.

Реалізація будь-яких модернізаційних процесів в навчальному закладі неможлива без адекватної нормативно-правової основи.

Правове управління модернізаційними процесами в навчальному закладі здійснюється на основі актів трьох рівнів:

- загальнодержавному рівні;
- регіональному (обласному) рівні;
- муніципальному (місцевому) рівні.

Обґрунтувавши правові механізми створення та реалізації управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу слід відмітити, що нормативно-правові акти знаходяться в ієрархічній підпорядкованості як між рівнями, так і в середині кожного рівня (нормативні акти регіонального або місцевого органу управління освітою не можуть протирічити закону України, який регулює сферу освіти).

Загальноосвітній навчальний заклад, в межах своїх повноважень, може видавати локальні правові акти. У відповідності компетентності навчального закладу можна виділити наступні «галузі» локального правового забезпечення:

- правове оформлення статуту начального закладу, формування структури, органів управління;
- правове забезпечення освітнього процесу (процесу навчання та виховання) та його методичного супроводу;

- правове забезпечення фінансово-економічної діяльності, матеріально-технічного забезпечення;
- правове забезпечення трудових відносин (робота з кадрами);
- правове забезпечення діловодства (документальний супровід).

Модернізація освіти – це політичне та загальнонаціональне завдання, вона не повинна та не може здійснюватись як відомчий проект.

Ціль модернізації освіти полягає в створенні механізму стійкого розвитку та удосконалення системи освіти.

Базова ланка модернізації освіти – загальноосвітній навчальний заклад. Модернізація навчальних закладів передбачає рішення низки системних завдань, першочерговою з яких є завдання досягнення нової сучасної якості освіти.

Сформувались основна законодавча та нормативно-правова база освіти.

Школа, як навчальний заклад, входить до більш широких освітніх систем. У зв'язку з цим одним із найважливіших факторів модернізації школи є діяльність по управлінню освітніми системами, до яких вона включена. Визначено цілі та завдання модернізації школи як об'єкта управління. Реалізація будь-яких модернізаційних процесів в школі не можлива без адекватної нормативно-правової основи.

Загальноосвітній навчальний заклад, в широкому розумінні цих слів, повинен стати найважливішим фактором гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих установок особистості. Розвиваючому суспільству потрібні сучасно освічені, моральні, підприємливі люди, які можуть самостійно приймати відповідальні рішення в ситуаціях вибору, прогнозуючи можливі наслідки, здібні до співробітництва, мають відчуття відповідальності за долю країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мошконцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления: курс лекций. – Новосибирск: НТАЭИУ, 1996. – 147 с.
2. Акофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
3. Аксенов В.Ф. Организация внутришкольного диагностического мониторинга в условиях дифференцированного обучения: мет. пособие для руков. общеобраз. заведений / В.Ф. Аксенов. В.Г. Бочерашвили. – Псков: ГЮИПКТО, 1999. – 88 с.
4. Атласова О.М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школы в процессе повышения квалификации: автореф.дис.канд.пед.наук: 13.00.08/ ИОВ РАО. – СПб, 1995. – 18 с.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х.: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
6. Бегей В.М. Управління загальноосвітньою школою. – Л.: ЛДУ, 1995. – 229 с.
7. Безруков В.И. Формирование культуры стимулирования в управленческой деятельности руководителя школы: дис.канд.пед.наук: 13.00.04. – М., 1995. – 150 с.
8. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / В.П. Беспалько. М.: изд-во Института профессионального образования Минобразования России, 1995. – 336 с.
9. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти / В.Ю. Биков. – К.: Атика, 2009. – 684 с.
10. Боднар О.С. Сучасні форми внутрішкільного контролю / О.С. Боднар. – Київ: Шкільний Світ. 2011. – 128 с.
11. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І. Бондар – К.: ФАДА ЛТД, 2000. – 191 с.
12. Василенко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника: навч.-метод. видання. – Х.: Вид.група «Основа», 2007. – С.176.
13. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика. – М.: Педагогика, 1990. – 141 с.
14. Ващенко Л.М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: дисер. доктора пед. наук: 13.00.01 / Людмила Миколаївна Ващенко. – К: 2006. – 455 с.
15. Вершиловский С.Г. Учитель учителей // Управление – деятельность профессиональная: сб. науч. статей / под ред. В.Ю. Кричевского. – СПб: СПбГУПМ, 2011. – С. 56-69.
16. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
17. Гавриленко Г. Правова держава і правова культура // Право України. –1993. – №1.
18. Генев Ф. Психология управления: основные проблемы: пер. с болг. – М.: Прогресс, 1982. – 422 с.

19. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті / Л.І. Даниленко. К.: Наук. світ, 2007. – 120 с.
20. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
21. Даниленко Л.І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. – К.: Міленіум, 2004. – 245 с.
22. Даниленко Л.І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. – К., 2005. – 42 с.
23. Даниленко Л.І., Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально- педагогічний аспект: монографія. – К.: Школяр, 1996.–302 с.
24. Дзарасов С.С. Каждому – об управлении. – М.: Мысль, 1986. – 156 с.
25. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
26. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Галина Василівна Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
27. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу // Управління школою. – 2004. – №35. – С. 2-6.
28. Єрмаков І.Г. Нова школа нової України на зламі століть / І.Г. Єрмаков // Психологія і педагогіка життєтворчості. – К.: ІЗМН, 1996.– С. 21-24.
29. Закон України «Про загальну середню освіту» // Освіта України. №25 від 23 червня 1999 р.
30. Закон України «Про освіту» від 23 березня 1996 року. – К.: Генеза, 1996. – 36 с.
31. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – М.: Новая школа, 1997. – 320 с.
32. Зинченко В. П. Образование, культура, сознание // Философия образования XXI века / Ред.-сост.: Н. Н. Пахомов, Ю. Б. Тупталов. – М.: Исследовательский центр по проблемам управления качеством подготовки специалистов, 1992. – С. 101-128.
33. Калініна Л.М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: Монографія / Людмила Миколаївна Калініна. – К.: Інформатодор, 2008. – 472 с.
34. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник / Л.М. Карамушка К.: Мілепіум, 2003. – 344 с.
35. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: навч. посіб. – К.: МН, 1997. – 180 с.

36. Климов Е. А. Психология профессионала. – М.: Изд-во «Институт практической психологии». – Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 400 с.
37. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Наум Львович Коломінський –К.: МАУП, 2000. – 286 с.
38. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
39. Конаржевський Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Нед. поиск». 2000. – 224 с.
40. Конституція України. 26 червня 1996 року. К. (зі змінами у 2004–2005 роках).
41. Концепція інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу // Г.Д. Щекатунова, А.Д. Цимбалару, К.В. Гораш та ін.] // Рідна школа. – 2011. – № 6 (478). – с. 28-39.
42. Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи // Постметодика. – №5-6, 2003. – С.85-88.
43. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В.Г. Кремень. – К.: Грамота, 2005. – 448с.
44. Кремень В.Г. Освіта і наука України, шляхи модернізації / В.Г.Кремень. – К. : Грамота, 2003. – 216 с.
45. Крижко В.В., Павлютенков С.М. Менеджмент в освіті: навч.-метод. посіб. – К.: Школяр, 1998. – 192 с.
46. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления. – Запорожье: Просвита, 2000. – 260 с.
47. Кудряшов Л.Д. Каким быть Руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 158 с.
48. Лебедев В.И. Психология и управление. – М.: Агропромиздат, 1990. – 176 с.
49. Лисин Б. Проблемы теории и практики управления. – М.: Наука, 1992. – 110с.
50. Лунячек В.С. Алгоритм управління школою / В.Є. Лунячек. – Х.: Основи, 2005. – 176 с.
51. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника О.І. Мармаза. – Х.: Основа, 2007. – 448 с. (Серія «Адміністратору школи»).
52. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В.І. Маслов. – Тернопіль: Асгон, 2007. – 134 с.
53. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ / В.И. Маслов – К.: ЦИУУ, 1990. – 258 с.
54. Мельник В.К. Понятійно-категоріальна основа підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу // Післядипломна освіта в Україні – 2001. – № 1 – С.13-16.

55. Мескон М. Х., Айберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
56. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті // Бюлетень: Програма підтримки вироблення стратегії реформування освіти, – 2001. – № 1. – С. 13-22.
57. Національна програма правової освіти населення (затверджена указом президента України від 18.10.2001 р. №992/2001).
58. Ніколаєнко С.М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: монографія / Станіслав Миколайович Ніколаєнко – К. : Київ. нац. торгово-економічний ун-т, 2008. – 419 с.
59. Новиков А.М. Методология управления / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. М.: Леебром, 2011. – 128 с. (Серия «Умное управление»).
60. Олійник В., Даниленко Л. Концептуальні засади підготовки педагогічних та керівних кадрів освіти України в сучасних умовах / Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: зб. наук. пр. / ред.кол.: Л.І. Даниленко (гол.ред.) та ін. – Вип. 4: – К.: Логос, 2001. – С.159-168.
61. Омаров А. М. Социальное управление: Некоторые вопросы теории и практики. – М.: Мысль, 1980. – 269 с.
62. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: монографія / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К.: Школяр, 1995. – 302 с.
63. Павлютенков С.М. Мистецтво управління школою / С.М. Павлютенков – Х.: Основи, 2011. – 320 с. (Серія «Адміністратору школи»).
64. Павлютенков Е. М., Крыжко В. В. Рабочая книга руководителя школы: Научные основы управления школой, – Запорожье, 1993. – Ч. 1. – 101 с.
65. Падалка О.С., Пастухов В.П., Слюсаренко А.Г. Управление трудовым процессом в школе: правовое регулирование. – К.: Українська енциклопедія, 1993, – 347 с.
66. Педагогічний портрет менеджера освіти / за наук. ред. Т.М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2004. – 296 с.
67. Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект): метод. пособие / В.С. Пикельная. – М.: Высш. школа, 1990. – 175 с.
68. Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с.
69. Пікельна В.С. Управління школою. У 2 ч. – Х.: Вид. гр. «Основа», 2004. – Ч.1. – 112 с.
70. Пікельна В.С. Управління школою. У 2 ч. – Х.: Вид. гр. «Основа», 2004. – Ч.2. – 124 с.
71. Пікельна В.С. Новітні підходи до управління навчальними закладами // Управління школою. – 2003. – № 11. – С. 8-14.
72. Погребняк Л.П. Трудовое право работников образовательных учреждений: уч. пособ. – М.: Педагогическое общество России, 2008. – 416 с.

73. Погребняк Л.П. Правовой статус участников образовательных отношений: уч.-метод. пособ. – М.: Педагогическое общество России, 2013. – 144 с.

74. Погребняк Л.П. Методологические аспекты организационно-педагогических и правовых основ функционирования образовательного учреждения. – Ставрополь, 1996. – С. 224-225.

75. Погребняк Л.П. Современные проблемы управления функционированием образовательного учреждения // Современные проблемы управления образованием: Межрег. сб. научн. тр. – Ставрополь, 2001. – С. 119-122.

76. Погребняк Л.П. Влияние правовой культуры руководителя на эффективность управления образовательным учреждением // Современные проблемы образования: опыт и перспективы: матер. 45 научно-метод. конф. «Университетская наука – региону». – Ставрополь. – С. 261-263.

77. Погребняк Л.П. Нормативно-правовые аспекты функционирования и развития образовательного учреждения в многонациональном социуме // Поликультурное образовательное пространство. – Ставрополь: СГУ, 2003. – С. 42-56.

78. Погребняк Л.П. Правовая компетентность руководителя – необходимое условие эффективности управления качеством образования // Управление качеством образования в системе повышения квалификации педагогических кадров: матер. VI Междунар. научно-практ. конф. – Минск, 2002. – С. 177-180.

79. Поташник М.М., Лазарев В.С. Управление развитием школы. – М.: Новая школа, 1995. – 462 с.

80. Психология управления: курс лекций /Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко и др. – М.: ИНФРА, 1999. – 150 с.

81. Савченко О.Я. Державні стандарт шкільної освіти і управління інноваційними процесами // Пед. газета. – 2001. – №8. – С.6.

82. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – 173 с.

83. Семитко А.П. Понятие, структура и функции правовой культуры. Барнаул, 1996.

84. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом: учебное пособие / В.П. Симонов. – М., 1997. – 264 с.

85. Симонов В.П. Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом: Учебное пособие. – М.: Просвещение, 1995. – 226 с.

86. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців // Вісник Української Академії державного управління, 2002. – С. 256.

87. Смирнов Е.А. Руководитель современной организации // Личность. Культура. Общество, 2001, – Т. III – Вып. 4 (10). – 118 с.
88. Сорочан Т.М. Управління школою – діяльність професійна: посіб. для директорів середніх загальноосвітніх навчальних закладів. – Луганськ: Знання, 2003. – 47 с.
89. Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой: Вопросы теории и практики. – М.: Педагогика, 1982. – 144с.
90. Тандура Г. Самоаналіз управлінської діяльності // Директор школи. – 2011. – № 1 (49). – С. 17-53.
91. Тезаурус менеджера / сост. К.Ю. Зверева и др.; под. ред. Л.Н. Ивина. – М.: ВНИИТЭСМП, 1991, – Кн. 2. – 157 с.
92. Тейлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
93. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: Монографія / [Г.В. Єльнікова, О.І. Зайченко, В.І. Маслов та ін.]; за ред. Г.В. Єльнікової. – Київ-Чернівці: Книги XXI, 2010. – 460 с.
94. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі: наук.-метод. посіб. / [А.М.Єрмола, Л.Г. Москалець. О.Р. Сулжик. О.М. Василенко]/ / під заг. ред. А.М.Єрмоли. – Харків: Пошук. 2000. – 260 с.
95. Топоровский В.П. Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.01 / ИОВ РАО, – СПб., 2002. – 44 с.
96. Тремін М. Місце та роль правового виховання в процесі формування правової культури громадян. – Журнал «Освіта і управління», №13, 2/3. – 2010. – С.92-95
97. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. – М.: Мысль, 1998. – 198 с.
98. Указ Президента України «Про національну доктрину розвитку освіти», від 17 квітня 2002 року №347/2002.
99. Управление развитием школы: пособ. для руководителей образовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
100. Философский словарь / под ред. М. М. Розенталя. – М.: Политиздат, 1980. – 359 с.
101. Философский энциклопедический словарь // Редкол.: С.С. Аверенцев, С. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичев и др. – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1998. – 576 с.
102. Хрыков Г.Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е.Н. Хрыков. – Луганск, 1999. – 118 с.
103. Хрыков МП. Внутришкольный контроль: состояние, концепция, не респект и вы развития / Е.Н. Хрыков. – Луганск, 1994. – 178 с.
104. Черепанов В.С. Экспертные оценки в педагогических исследованиях / В.С. Черепанов. – М.: Педагогика, 1989. – 152 с.

105. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. – М.: Просвещение, 1992. – 162 с.
106. Штофф В.А. Моделирование и философия – Л.: Наука, 1966. – 301 с.
107. Щербова Т.В. Особенности становления директора школы как профессионала // Управление – деятельность профессиональная: сб. статей / под ред. В.Ю. Кричевского. – СПб: СПбГУПМ, 2001. – С. 83-91.
108. Ясвин В.Л. Экспертиза школьной образовательной среды / В.Л. Ясвин. М.: Сентябрь, 2000. – 128 с.

ДОДАТКИ**Додаток А*****Анкета К-1***

З метою вивчення стану правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін просимо Вас відверто відповісти на запитання анкети.

1. _____

(прізвище ім'я по батькові)

2. Ваша стать: *чол. жін.* (необхідне підкреслити)

3. Ваш вік: *до 30; 31-40; 41-50; 51-55; 56-60; понад 60* (необхідне підкреслити)

4. Ваша спеціальність по диплому

5. Ваша кваліфікаційна категорія як учителя: *вища, перша, друга, спеціаліст* (необхідне підкреслити).

6. Ваше педагогічне звання: *вчитель-методист, старший вчитель, не маю* (необхідне підкреслити).

7. Вкажіть загальний педагогічний стаж Вашої роботи: *до 3-х років; до 5 років; 5-10 років; 11-15 років; 16-20 років; 21-25 років; понад 25 років* (необхідне підкреслити).

8. Вкажіть тип закладу в якому Ви працюєте

9. Вкажіть, скільки років Ви працюєте на керівній посаді в школі (директором або заступником директора) *до 3-х років; до 5 років; 5-10 років; 11-15 років; 16-20 років; 21-25 років; понад 25 років* (необхідне підкреслити), або зараховані до кадрового резерву на посаду керівника школи (коли?).

10. Чи одержали Ви спеціальну управлінську підготовку до призначення на посаду?: *так; ні* (необхідне підкреслити).

11. Чи маєте Ви кваліфікацію магістра за спеціальностями: *«освітній менеджмент»*, *«кадровий менеджмент»*, *«менеджмент організації»*, *«керівник навчального закладу»*? (необхідне підкреслити).

12. Якщо у Вас є інша управлінська кваліфікація, вкажіть, будь-ласка, яка саме? _____

13. Де і коли останній раз Ви підвищували свою кваліфікацію, як керівник?
Термін навчання.

14. Методом самооцінки оцініть Ваш рівень управлінської діяльності:
Високий, середній, низький. (необхідне підкреслити).

15. Які форми підвищення кваліфікації, на Вашу думку, ефективно і якісно сприяли б підвищенню рівня Вашої управлінської діяльності?

Додаток Б
Опитувальний лист К-1

1. Як Ви розумієте сутність поняття «механізм управління» _____

2. Як Ви розумієте сутність поняття «технологія управління» _____

3. Охарактеризуйте, будь ласка, організаційний механізм управління діяльністю ЗНЗ

4. Назвіть, будь ласка, що собою являє правова компетентність керівника ЗНЗ _____

Які шляхи удосконалення своєї управлінської компетентності, Ви вважаєте доцільними

Додаток В

Облікова картка експерименту

(за етап)

Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін

№ з/п	Рубрики
1.	Рівень експерименту – <i>регіональний (лабораторія управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України та регіональні органи управління освіти)</i>
2.	Установа, що прийняла рішення про проведення експерименту: <i>Інститут педагогіки НАПН України, відділ освіти Конотопської міської Ради, відділ освіти Кролевецької райдержадміністрації Сумської області, адміністрація ліцею «Наукова зміна» м. Київ</i>
4.	Установа, що проводить експеримент: <i>Інститут педагогіки НАПН України, лабораторія управління освітніми закладами</i>
5.	Науковий керівник експерименту: <i>Шевцов Михайло Григорович, науковий співробітник лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України, м. Київ, вул. Артема, 52-Д, тел. 481-37-32</i>
6.	Терміни проведення експерименту: <i>Початок – 01.01.2012р. Кінець – 31.12.2014р.</i>
7.	Етапи експерименту: I. Аналітико-констатувальний етап з 01.01.2012р. по 31.12.2012р. II. Теоретико-моделювальний етап з 01.01.2013р. по 31.12.2013р. III. Формувально-узагальнювальний етап з 01.01.2014р по 31.12.2014р.
8.	Етап експерименту, за яким подається облікова картка: <i>III етап Формувально-узагальнювальний</i>
9.	Заклади, установи, підприємства, організації, на базі яких проводиться експеримент(<i>перелік із зазначенням:</i> - <i>Загальноосвітні навчальні заклади м. Конотопа, Сумської області. Угода №025 між Інститутом педагогіки НАПН України та відділом освіти Конотопської міської ради від 25 січня 2012 року. Начальник відділу освіти Шерудило Тетяна Миколаївна. Адреса: Сумська область, м. Конотоп, вул. Жарикова, 12, тел. (05447) 6-60-17</i> <i>Наказом №27 по відділу освіти від 25.01.2012р. «Про організацію науково-дослідної роботи» визначено 15 експериментальних навчальних закладів, 28 осіб – респондентів, які беруть участь у педагогічному експерименті (список закладів та респондентів додається).</i> - <i>Загальноосвітні навчальні заклади Кролевецького району Сумської області. Угода №021 між Інститутом педагогіки НАПН України та відділом освіти Кролевецької райдержадміністрації від 18 січня 2012 року. Начальник відділу освіти Дісковський Віктор Іванович. Адреса: Сумська область, м. Кролевець, вул. І. Франка, 8, тел. (05453) 9-56-91. Наказом №22 по відділу освіти від 20.01.2012 року «Про організацію науково-дослідної роботи» визначено 29 експериментальних навчальних закладів, 65 осіб – респондентів, які беруть</i>

	<p>участь у педагогічному експерименті (список закладів та респондентів додається)</p> <p>- ліцей «Наукова зміна» м. Київ. Угода про наукове співробітництво між Інститутом педагогіки НАПН України та ліцеєм «Наукова зміна» від 21.09.2010 р. Директор ліцею Лисенко Марія Анатоліївна. Адреса: м. Київ, вул. Петра Григоренка, 21 в, тел. (044) 570-33-02, e-mail: box@наукова-zmina.kiev.ua. Визначено 4 респонденти, які беруть участь у педагогічному експерименті.</p> <p>- Хотівський НВК Києво-Святошинського району Київської області. Експериментальний майданчик лабораторії управління освітніми закладами. Директор НВК Неруш Наталія Василівна. Визначено 3 респонденти. Які беруть участь у педагогічному експерименті.</p> <p>Всього визначено – 46 ЗНЗ, 100 – респондентів.</p>
10.	<p>Очікувані результати експерименту:</p> <p>Результати дослідження будуть мати важливе значення для підвищення правової освіченості, компетентності, культури менеджерів освіти, створення ефективної системи управління, яка в умовах модернізаційних змін забезпечить більш вагомі надбання в системі загальної середньої освіти.</p> <p>Розроблені рекомендації щодо удосконалення правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ дадуть можливість оперативно і адекватно реагувати на виникаючі виклики. Запровадження у практику управлінської діяльності загальноосвітніх навчальних закладів прикладної моделі правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління сприятиме модернізації та ефективності державно-громадської системи управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів, підвищенню якості загальної середньої освіти.</p>
11.	<p>Отримані результати експерименту (за етап):</p> <p>Розроблена програма експериментальної роботи формуально-узагальнювального етапу дослідження, визначено і забезпечено відповідний інструментарій та матеріальну складову експерименту.</p> <p>Проведено формуально-узагальнювальний етап експерименту. Здійснена перевірка теоретичних положень щодо правових засад і технологій забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в сучасних умовах. Зроблено кількісний та якісний аналіз результатів формуально-узагальнювального етапу експерименту, теоретико-прикладне обґрунтування висновків за результатами дослідження правового і технологічного забезпечення організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ в умовах модернізаційних змін. Результати проведеного аналізу показують, що виникає необхідність розв'язання завдань, спрямованих на пошук шляхів гармонійного входження керівників ЗНЗ у правове поле України, формування у них високої правової та технологічної культури, як основи ефективної управлінської діяльності. З досліджуваної проблеми підготовлено відповідні методичні рекомендації для керівників ЗНЗ.</p>