

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення управління системою виховної роботи закладу загальної середньої освіти (на прикладі КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»)»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,
групи ЗУЗПО-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/ Юлія ГРОМИКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
Керівник _____/ Олена КОВАЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
Рецензент _____/ Олена КИР'ЯН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.пед.н., проф.

Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«__» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Юлії ГРОМИКО**

1.Тема: «Удосконалення управління системою виховної роботи закладу загальної середньої освіти (на прикладі КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р..

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти. Розділ 2. Аналіз управління системою виховної роботи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР». Розділ 3. Удосконалена модель управління системою виховної роботи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 9рис., 1 табл., 1додаток, презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Олена КОВАЛЕНКО
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Юлія ГРОМИКО
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувачка

_____ Юлія ГРОМИКО
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управління системою виховної роботи закладу загальної середньої освіти (на прикладі КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»)».

Робота загальним обсягом 100 с., містить 9 рис., 4 табл., 60 джерел, 1 додаток.

Мета роботи теоретично обґрунтувати, удосконалити модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» та розробити рекомендації щодо її впровадження.

Об'єкт дослідження: управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: удосконалення управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»..

Завдання дослідження: визначити теоретичні основи управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти; проаналізувати стан управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»; удосконалити модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР», здійснити її експертне оцінювання та розробити рекомендації щодо її впровадження.

У роботі наведені результати аналізу управління закладами загальної середньої освіти, встановлено особливості управління системою виховної роботи, обґрунтовано удосконалену модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР», здійснено її експертне оцінювання та розроблені рекомендації щодо її впровадження.

Наукова новизна і теоретичне значення дослідження полягає в удосконаленні моделі управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти на засадах системного підходу. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження моделі управління системою виховної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Результати дослідження можуть бути використані у виховній роботі закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: виховна роботи, заклад загальної середньої освіти, система управління, модель управління системою виховної роботи.

ANNOTATION

Topic: "Improving the management of the system of educational work of a general secondary education institution (on the example of Kharkiv Lyceum No. 108 KhMR)".

The work has a total volume of 100 pages, contains 9 figures, 4 tables, 60 sources, 1 appendix.

The purpose of the work is to theoretically substantiate, improve the model of management of the system of educational work of the Kharkiv Lyceum No. 108 KhMR and develop recommendations for its implementation.

Object of the study: management of the system of educational work in institutions of general secondary education.

The subject of the study: improving the management of the system of educational work of the Kharkiv Lyceum No. 108 KhMR.

The task of the research: to determine the theoretical foundations of management of the system of educational work in general secondary education institutions; to analyze the state of management of the system of educational work of the Kharkiv Lyceum No. 108 KhMR.; to improve the management model of the system of educational work of the Kharkiv Lyceum No. 108 KhMR, carry out its expert evaluation and develop recommendations for its implementation.

The work presents the results of the analysis of the management of general secondary education institutions, established the peculiarities of the management of the educational work system, justified the improved model of the management of the educational work system of the Kharkiv Lyceum No. 108 KhMR, carried out its expert evaluation and developed recommendations for its implementation.

The scientific novelty and theoretical significance of the research lies in the improvement of the management model of the educational work system in general secondary education institutions based on the system approach. The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for the implementation of the management model of the educational work system in the institution of general secondary education.

The results of the research can be used in the educational work of institutions of general secondary education.

Key words: educational work, institution of general secondary education, management system, management model of the educational work system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	12
1.1. Управління закладом загальної середньої освіти як соціальною системою.....	12
1.2. Система виховної роботи у закладі загальної середньої освіти: структура, цілі, завдання принципи, результати	34
Висновки до 1 розділу.....	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У КЗ «ХАРКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №108 ХМР»	47
2.1. Характеристика системи управління КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».....	47
2.2. Особливості управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»	58
Висновки до 2 розділу.....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У КЗ «ХАРКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №108 ХМР»	76
3.1 Удосконалення моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».....	76
3.2. Експертна оцінка моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».....	85
3.3. Рекомендації щодо впровадження удосконаленої моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».....	90
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформи в суспільстві і, зокрема, в освіті тісно пов'язані з необхідністю вирішення певних педагогічних проблем. Соціально-економічні зміни, притаманні сьогоденню, загострюють проблему виховання підростаючого покоління (особливо дітей шкільного віку). Вона стала однією з найактуальніших у педагогічній теорії та практиці.

Згідно із Законом України «Про освіту», Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, Державною національною програмою «Освіта» («Україна XXI століття»), «Концепцією виховання дітей та молоді у національній системі освіти», проектом «Концепції громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності» виняткового значення набуває національне і громадянське виховання, яке має забезпечити всебічний розвиток, соціальну активність і цілісність особистості, здатної до самостійного мислення, суспільної діяльності, успадкування духовних надбань українського народу. Це вимагає створення необхідної системи управління виховною роботою, впровадження якої сприяло б успішному формуванню громадянина суверенної Української держави.

Необхідність розв'язання існуючих освітянських проблем обумовила пошук нових підходів до організації виховної роботи зі школярами, зокрема, за місцем їх проживання в регіоні. Не дивлячись на те, що в Україні досить давно функціонують різні позашкільні соціально-педагогічні системи (палаци дитячої та юнацької творчості, еколого-натуралістичні станції, центри науково-технічної творчості учнівської молоді та ін.), сучасними дослідниками визнано, що ефективність їх діяльності є недостатньою. Разом з тим перебудова виховної роботи з учнями відповідно до існуючих вимог (відображені в сучасних принципах освіти) потребує серйозної уваги вчених і практиків.

Аналіз проведених теоретичних досліджень та існуючої педагогічної практики дозволяє стверджувати, що проблема виховання учнів на засадах координації та інтеграції діяльності функціонуючих соціально-педагогічних систем залишається мало дослідженою.

Визначене вище зумовило необхідність вивчення наукових праць О. Бездверної-Хомерікі, В. Білоусової, Ю. Гапона, С. Гончаренка, В. Коржової, І. Осадчого, В. Петровича, М. Стельмаховича, В. Сухомлинського, Т. Сущенко та ін. Особлива увага була приділена дослідженням з проблеми особистісно орієнтованого підходу у вихованні М. Акимової, І. Беха, А. Бойко, М. Боришевського, І. Єрмакова, В. Кузя, В. Нечипоренка та ін. Важливими для нашого дослідження були праці О. Баранкова, М. Баяновської, Н. Заверіко, О. Киричука, Г. Сороки та ін., які присвячені формуванню соціальної активності учнів, а також роботи М. Бестужева-Лади, Т. Гурлевої, В. Запорожченка, Д. Колесова, Н. Максимової, М. Фіцули та інших з проблем запобігання і профілактики формування у школярів шкідливих звичок.

Визначальними для нас стали висновки і результати досліджень з теорії управління та теорії моделювання В. Бондаря (дидактичний аспект управлінської діяльності), Л. Даниленко, Н. Островерхової (соціально-педагогічний аспект управління загальноосвітньою школою), Г. Єльнікової (наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні), О. Зайченко (теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти), Н. Коломінського (психологія педагогічного менеджменту), В. Маслова (управлінська компетентність керівника школи), В. Олійника (методологічні засади цільового управління), В. Пікельної (теоретичні основи управління, теорія і методика моделювання управлінської діяльності), К. Степакіної (управління процесом виховання), Є. Хрикова (теоретичні основи внутрішкільного управління) та ін.

Проведений аналіз теоретичних джерел з проблем управління показав, що підвищення результативності виховної роботи можливе за умови створення науково обґрунтованої системи управління нею. В роки становлення української державності система управління виховною роботою зі школярами потребувала особливої педагогічної уваги, проте не була предметом окремих науково-педагогічних досліджень. Вчені торкалися її лише побіжно або аспектно, переважно у зв'язку з проблемами управління загальноосвітньою школою.

У зв'язку з цим у суспільстві накопичилась низка суперечностей між:

– об'єктивною і суб'єктивною необхідністю підвищення ефективності

виховної позаурочної діяльності з учнями та відсутністю науково обґрунтованої системи управління нею;

– потребою в інтеграції виховних впливів освітніх, позашкільних закладів, громадських організацій та відсутністю означених вище зв'язків у реальній педагогічній практиці;

– проголошеним у Законі України «Про освіту» пріоритетом загальнолюдських духовних цінностей та орієнтацією значної частини сучасної шкільної молоді на матеріальні блага;

– необхідністю виховання морально і фізично здорового підростаючого покоління та різким зростанням кількості школярів зі шкідливими звичками та іншими.

Існуючі суперечності, відсутність науково обґрунтованих підходів до їх подолання, необхідність практичного удосконалення системи управління системою виховної роботи зумовили вибір теми дослідження *«Удосконалення управління системою виховної роботи закладу загальної середньої освіти (на прикладі КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»)»*.

Мета роботи теоретично обґрунтувати, удосконалити модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» та розробити рекомендації щодо її впровадження.

Об'єкт дослідження: управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: удосконалення управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».

Гіпотеза дослідження полягала в тому, що науково обґрунтована система управління виховною роботою з учнями сприятиме підвищенню її ефективності за умов: інтеграції виховних впливів усіх соціально-педагогічних систем, що функціонують у місті.

Завдання дослідження: визначити теоретичні основи управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти; проаналізувати стан управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»; удосконалити модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський

ліцей №108 ХМР», здійснити її експертне оцінювання та розробити рекомендації щодо її впровадження.

Методологічними засадами дослідження є положення: теорії виховання і розвитку особистості; теорії наукового пізнання; про детермінованість морального розвитку особистості; теорій систем, управління і моделювання; концепції виховання дітей та молоді у національній системі освіти та ідеї оновленої парадигми виховання. Теоретичну базу дослідження становлять положення і висновки, викладені в наукових працях з проблем: формування свідомості і переконань особистості (І. Бех, А. Бойко, М. Боришевський, О. Столярченко, та ін.); соціальної орієнтації учнів, їх самовизначення і самоствердження (О. Баранков, О. Киричук, Г. Сорока та ін.); теорії і практики моделювання управлінської діяльності (В. Пікельна, І. Осадчий, К. Степакіна та ін.); впливу активної діяльності школярів на їх соціалізацію (В. Білоусова, Ю. Гапон, Н. Заверіко та ін.).

Методи дослідження: теоретичні (вивчення та аналіз філософської, соціологічної, педагогічної та психологічної літератури з обраної проблеми, порівняння, узагальнення, моделювання), що дали змогу виявити і систематизувати дослідницькі матеріали з проблем управління виховною роботою зі школярами.

Наукова новизна і теоретичне значення дослідження полягає в удосконаленні моделі управління системою виховної роботи у закладах загальної середньої освіти на засадах системного підходу. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження моделі управління системою виховної роботи у закладі загальної середньої освіти.

Результати дослідження можуть бути використані у роботі закладів загальної середньої освіти.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменувань), 1 додаток. Повний обсяг роботи становить 100 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Управління закладом загальної середньої освіти як соціальною системою

Управління як окрема наукова теорія сформувалося на початку XX століття, коли в інтелектуальному просторі з'явилися перші системні підходи до раціоналізації діяльності організацій. Фундатором школи «наукового управління» традиційно вважають американського інженера Ф. Тейлора та французького теоретика і практичного менеджера А. Файоля. Ф. Тейлор зосередився на вирішенні проблеми оптимізації управління підприємством, обґрунтовуючи можливість підвищення ефективності виробництва завдяки економному використанню праці й ресурсів, регламентації способів застосування інструментів і матеріалів, стандартизації операцій та впорядкуванню обліку робочого часу. Саме ці кроки дали йому підстави довести, що процес управління може і має бути організований на «наукових» принципах. Публікація книги «Принципи наукового управління» у 1911 році стала знаковою подією, з якою пов'язують інституціоналізацію управління як науки [7].

А. Файоль, у свою чергу, систематизував управлінські функції, запропонувавши їхню п'ятикомпонентну структуру. На його думку, управляти означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати. Розроблені ним «принципи управління» стали першим цілісним результатом становлення «науки адміністрування» в її класичній інтерпретації, зорієнтованій переважно на проектування формалізованих організаційних структур і управлінських систем.

Подальший розвиток управлінської думки відбувався під впливом соціально-економічних змін 1930-х років. У цей період сформувалася школа «людських відносин», представники якої зосередили увагу на соціально-психологічних чинниках трудової поведінки, наголошуючи на пріоритетності

людського фактору у виробничій діяльності. Саме цей напрям започаткував інтерес до мотиваційних механізмів, комунікацій та міжособистісної взаємодії на робочому місці.

У міру накопичення знань галузь, що охоплювала проблеми керівництва людьми в організаціях, дістала назву «менеджмент». Поняття менеджмент (англ. management — управління) у вузькому тлумаченні ототожнюється з умінням досягати поставлених цілей шляхом ефективного використання праці, інтелектуальних можливостей та мотиваційної активності інших людей; у широкому ж значенні воно практично збігається з поняттям управління як функціонального виду діяльності, спрямованого на організацію та координацію людської поведінки в різних типах організацій [5, 60].

У 50–60-ті роки XX століття на формування управлінських концепцій суттєво вплинув економіко-математичний рух. Його представники активно впроваджували в теорію та практику управління засади кібернетики та системного аналізу, що дозволило переосмислити попередні підходи і подолати протиставлення раціоналізму «наукового управління» та гуманістичних ідей прихильників «людських відносин». Синтез цих двох світоглядних моделей відкрив нові можливості для оптимізації організаційних процесів.

Особливо знаковим став перехідний період 70-х років XX ст., коли управлінська теорія оформила концепцію організації як «відкритої системи». Організація почала розглядатися як динамічне утворення, що адаптується до складного та мінливого зовнішнього й внутрішнього середовища. Цей підхід визначив подальші напрями еволюції управлінських моделей.

У 80-ті роки зросла увага до феномену «організаційної культури», яку почали трактувати як один з найпотужніших інструментів управління. Багато сучасних теоретиків менеджменту прирівнюють силу її впливу до формальної організації, адже саме культура, як система смислів і норм поведінки, концентрує головний потенціал і водночас приховані ризики будь-яких прогресивних змін. Людська свідомість, культурні стереотипи та усталені моделі поведінки дедалі більше осмислюються як ключові чинники результативності управління [11].

Для 90-х років XX століття характерними були три провідні тенденції. По-перше, акцент змістився на забезпечення високої продуктивності праці та якості результатів через інтеграцію людської діяльності з технічними складовими виробництва. По-друге, значно розширилася увага до проблем демократизації управління, участі персоналу в ухваленні управлінських рішень, що зміцнило позиції організаційної культури. По-третє, управління набуло виразно міжнародного виміру, що зумовило необхідність урахування глобальних факторів та міжкультурних відмінностей.

Таким чином, управління й менеджмент сформувалися як міждисциплінарна галузь, яка на перетині різних наук акумулює теоретичні знання, практичний досвід і управлінське мистецтво. Еволюція управління в XX столітті відображає пошук відповідей на ключове питання — як досягти оптимальних результатів завдяки узгодженій діяльності великої кількості людей [21].

Управління в освіті в контексті сучасних теоретичних підходів

У сфері загальної середньої освіти сучасне управління спирається на концептуальні засади освітнього менеджменту. Його методологічне підґрунтя формують положення загальної теорії управління (М. Альберт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурі та ін.); філософські студії з проблем освіти (Л. Лавринович, В. Лутай, С. Подмазін, Л. Сніцар); наукові розробки з теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами (Г. Єльнікова, Т. Шамова та ін.); теорія та методика моделювання управлінської діяльності (В. Пікельна, О. Г. Хомерики та ін.) [1, 3, 5, 9, 14]. На основі цих підходів ЗНЗ розглядається як система, що має усі властивості відкритої соціальної організації.

Відповідно, управління освітою належить до сфери соціального управління, яке охоплює економічні, соціально-політичні та духовні процеси життєдіяльності суспільства. Управлінська діяльність у галузі освіти безпосередньо впливає на духовну сферу, оскільки сприяє формуванню світогляду, культурних орієнтацій і соціальних норм.

Кожен навчальний заклад функціонує у специфічному середовищі. Макросередовище включає соціальні, технологічні, економічні та політичні чинники.

1. Соціальні: контингент вихованців і їхніх батьків; інфраструктурні особливості мікрорайону; характеристика педагогічних кадрів; демографічні тенденції.

2. Технологічні: рівень освітніх інновацій, розвиток педагогічних методик, система методичної роботи.

3. Економічні: загальна економічна стабільність у країні; обсяги фінансування освіти; середній дохід населення; платоспроможність сімей; транспортна доступність закладу; стан матеріально-технічної бази.

4. Політичні: стратегічні напрями державної освітньої політики, нормативно-правове регулювання.

Мікросередовище охоплює чинники, що безпосередньо пов'язані з діяльністю закладу дошкільної чи загальної освіти і визначають його здатність задовольняти потреби клієнтів: внутрішні процеси, конкуренцію, взаємодію з посередниками.

Зовнішній аналіз дає змогу навчальному закладу усвідомити правила функціонування на ринку освітніх послуг, визначити можливості та загрози. Натомість аналіз мікросередовища окреслює горизонтальну вісь «сильні — слабкі сторони», тоді як аналіз макросередовища формує вертикаль «можливості — загрози» [37].

Усі загальноосвітні навчальні заклади є відкритими системами, що постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Їхнє функціонування та виживання безпосередньо залежать від ресурсів, умов та змін у зовнішньому світі.

Необхідність модернізації управління освітою

На межі третього тисячоліття проблеми управління освітою набувають особливої актуальності, оскільки швидкі суспільні трансформації потребують адекватного, своєчасного й системного реагування. Освіта, проголошена державним пріоритетом, виконує роль механізму самоорганізації соціуму. Вона забезпечує трансляцію культури, досвіду, цінностей, формує соціальні орієнтири

й водночас створює умови для еволюційних соціальних змін без порушення економічного фундаменту.

Процес управління закладом загальної середньої освіти як відкритою системою відображено на рис. 1.1., де схематично представлено взаємодію елементів управлінського циклу в контексті сучасних освітніх викликів.

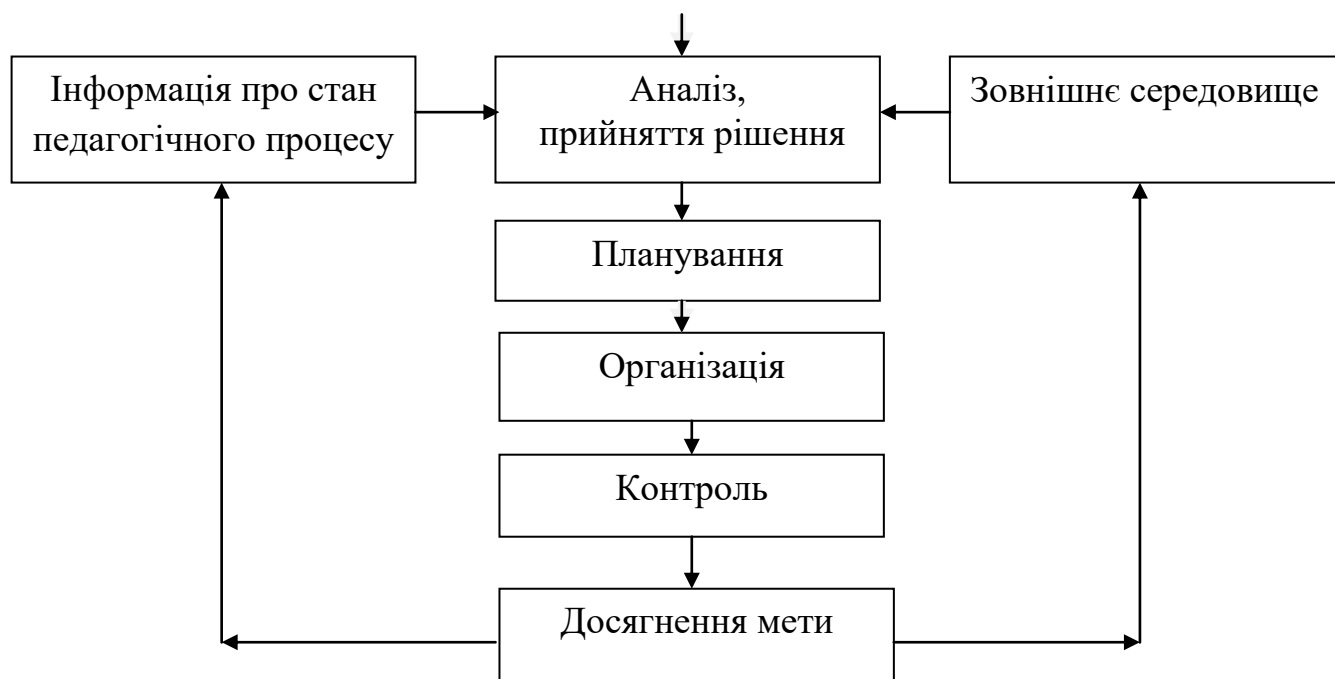


Рис. 1.1. Процес управління закладом загальної середньої освіти як відкритою системою

Зовнішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу розглядається як сукупність чинників і множинність елементів, які прямо або опосередковано зумовлюють особливості його функціонування та розвитку. До таких чинників зазвичай відносять економічні умови, соціальне середовище, політичні процеси, стан і динаміку ринку, рівень технологічного розвитку, екологічні параметри, а також специфіку міжнаціональних зв'язків. Відповідно, метою аналізу зовнішнього середовища загальноосвітнього навчального закладу є характеристика та оцінювання впливу зазначених складових на діяльність закладу освіти [16].

Таким чином, у сучасних умовах на зміну традиційній філософії «впливу» в управлінні навчальним закладом поступово приходить філософія створення умов для суб'єкт-суб'єктної взаємодії, співробітництва та партнерства. Класична теорія управління навчальним закладом доповнюється концепцією внутрішнього

менеджменту, орієнтованого на особистісний розвиток учасників освітнього процесу. Це суттєво трансформує стиль управлінських взаємин у системі вертикального поділу праці, оскільки:

- дає змогу сформувати в колективі закладу освіти атмосферу взаємоповаги, взаємної довіри та орієнтації на успіх кожного працівника;
- забезпечує перехід до професійного стилю співробітництва, за якого враховуються індивідуально-психологічні особливості кожного педагога й реалізується особистісно орієнтований підхід до його діяльності;
- створює передумови для цілеспрямованого розвитку кожної особистості на основі її мотиваційних орієнтацій;
- сприяє становленню внутрішньої культури закладу, формуванню психолого-педагогічного комфорту для всіх учасників педагогічного процесу [53].

Інвестиції в освіту дедалі більше усвідомлюються як ключовий фактор економічного та соціального прогресу, оскільки існує пряма залежність між рівнем освітньої підготовки людини та продуктивністю її праці. Водночас освіта, яка функціонує як самоорганізована система, здатна адаптуватися до безперервних змін і відповідати на виклики часу, потребує переходу від традиційної освітньої моделі, що базується на домінуванні засвоєння й відтворення інформації, до моделі, орієнтованої на всебічний розвиток особистості й задоволення її індивідуальних потреб. За таких умов освіта дедалі частіше сприймається як специфічний «товар» на ринку освітніх послуг, а не лише як виключно державна або суспільна справа.

Нові типи суспільних відносин, сформовані під впливом глибоких соціальних, політичних, економічних і культурних змін, процесів глобалізації та інформаційної революції, зумовлюють потребу в докорінній трансформації освітньої сфери, зокрема управління освітою, у напрямі його відповідності вимогам демократії та ринкових відносин. У цьому контексті модернізація управлінських механізмів виступає одним з провідних інструментів розвитку освіти в Україні.

Разом з тим механізми прогностичного, або випереджального, управління на практиці фактично не функціонують. Система управління розвитком освіти як

цілісна концепція залишається недостатньо розробленою. У результаті для розв'язання завдань управління інноваційними процесами нерідко застосовуються моделі, характерні для управління процесами функціонування, які лише «тиражують» наявні недоліки. Попри численні спроби реформування освіти та системи її управління, що здебільшого ініціюються «згори», галузь освіти й надалі функціонує за логікою ієрархічної централізованої системи. Це зумовлює надмірну концентрацію повноважень, відповідальності та контролюючих функцій у центральних органах управління, які, будучи перевантаженими, не здатні оперативно реагувати на динамічні зміни в соціальній та освітній сферах, фактично обслуговуючи не стільки систему реального виконання, скільки бюрократичний апарат управління, що не несе безпосередньої відповідальності перед суспільством [45,54,59].

Водночас на сучасному етапі суттєво трансформуються усталені управлінські підходи. Традиційний погляд на освітні процеси з позицій діалектичної методології, що спирається на причинно-наслідкові зв'язки та об'єктивні закономірності, доповнюється плюралістичними підходами, які виходять із припущення, що освітні процеси розгортаються не лише на основі жорстко детермінованих закономірностей. У межах синергетичного підходу підґрунтям цих процесів визнаються суб'єктивно-об'єктивні чинники й взаємодії. На думку ряду дослідників, у реальному освітньому середовищі суб'єктивно зумовлених, нелінійних, ймовірнісних процесів значно більше, ніж детермінованих, строго закономірних.

Це дає підстави стверджувати, що регулювання динамічних процесів в освітній сфері потребує одночасного використання як діалектичної, так і синергетичної методології. Управління в умовах змін має базуватися на синергетичних засадах, за яких розвиток освіти тлумачиться як результат зближення, поєднання та узгодження різних точок зору, спрямованих на досягнення спільно визначеної мети розвитку. В управлінні освітою визнаються багатофакторність і різноспрямованість впливів, нелінійний характер процесів розвитку. Взаємодія суб'єктів управління набуває дедалі виразнішого

партнерського характеру, тоді як основним предметом контролю стає не лише дотримання процедур, а передусім ступінь досягнення заданих цілей.

Отже, освітньою системою як складним живим організмом неможливо ефективно управляти, виходячи виключно з об'єктивного характеру суспільних законів і не враховуючи ролі та активності соціальних суб'єктів. Ігнорування цього призводить до гіперцентралізації, розмивання відповідальності та, в окремих випадках, до відкритого або прихованого спротиву реалізації обраної управлінської стратегії. Акцент в управлінні поступово зміщується на здатність об'єкта управління освітою (освітньої системи, окремих організацій, посадових осіб) до саморозвитку, тоді як саме управління трактується як бажаний, цілеспрямований вплив на цей процес, орієнтований на стимулювання саморозвитку в інтересах творення нового. Новим важливим кроком у побудові ефективної системи управління освітою визначено державно-громадську модель управління, започатковану Державною національною програмою «Освіта» (Україна XXI століття).

Подальшу й більш ґрунтовну концептуалізацію моделі управління освітою здійснено в Національній доктрині розвитку освіти. У цьому документі метою державної політики у сфері освіти визначено створення умов для особистісного розвитку й творчої самореалізації кожного громадянина України, виховання покоління, здатного ефективно працювати й навчатися протягом усього життя, зберігати та примножувати цінності національної культури й громадянського суспільства, а також розвивати та зміцнювати суверенну, незалежну, демократичну, соціальну й правову державу як невід'ємну складову європейської та світової спільноти.

До пріоритетних напрямів державної політики щодо розвитку освіти віднесено: постійне підвищення якості освіти, оновлення її змісту та організаційних форм навчально-виховного процесу; розвиток системи безперервної освіти і навчання впродовж життя; утвердження та пропаганду здорового способу життя; розвиток дошкільної, позашкільної, загальної середньої освіти у сільській місцевості, а також професійно-технічної освіти [24, 31, 36, 37].

Діяльність закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) ґрунтується на низці принципів управління, серед яких: державотворення, науковість, демократизація, гуманізація, цілеспрямованість, плановість, компетентність, оптимізація, ініціатива й активність, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Розкриємо зміст кожного з них.

Принцип державотворення. Його сутність полягає в тому, що діяльність усіх структурних ланок закладу освіти спрямовується на утвердження і розвиток української державності, піднесення результатів освітньої діяльності до рівня міжнародних стандартів.

Принцип науковості. Передбачає, що організація навчально-виховного процесу в закладах освіти має спиратися на досягнення педагогіки, психології, методики викладання навчальних предметів, фізіології, гігієни, кібернетики та інших наук, що дає змогу здійснювати освітній процес на наукових засадах.

Принцип демократизації. Реалізується через обов'язкове врахування керівником закладу думки членів педагогічного колективу, батьківської громадськості й учнівського колективу під час розв'язання актуальних завдань діяльності школи, а також через систематичну звітність керівника перед працівниками закладу.

Принцип гуманізації. Вимагає налагодження гуманних взаємин у всіх ланках педагогічної взаємодії: «дирекція – вихователі, вихованці, батьки»; «вихователі – вихованці, батьки»; «вихователі – вихователі»; «вихованці – вихованці»; «батьки – діти»; орієнтується на формування гуманної особистості гуманними засобами. Якщо керівник відзначається гуманністю, уважністю, доброзичливістю, справедливістю та тактовністю, педагогічний колектив, як правило, довіряє йому та підтримує його управлінські ініціативи.

Принцип цілеспрямованості. Означає постановку перед педагогічним і учнівським колективами близьких, середніх і далеких перспектив, визначення конкретних завдань для їхнього поетапного досягнення.

Принцип плановості. Вимагає чіткого перспективного й поточного планування всіх напрямів навчально-виховної, організаційно-господарської діяльності закладу освіти з урахуванням його реальних умов і можливостей.

Принцип компетентності. Відповідно до нього всі педагогічні та інші працівники закладу освіти мають володіти високим рівнем професійної підготовки й сумлінно виконувати службові обов'язки. Широка ерудиція, професіоналізм і врахування конкретних умов діяльності дають змогу керівнику творчо вирішувати складні педагогічні завдання.

Принцип оптимізації. Полягає у створенні в закладі освіти таких організаційно-педагогічних і матеріально-технічних умов, які забезпечують працівникам можливість максимально ефективної діяльності.

Принцип ініціативи й активності. Передбачає, що керівництво закладу освіти має виявляти ініціативу й активність, а також створювати сприятливі умови для творчих пошуків та інноваційної діяльності всіх педагогів.

Принцип об'єктивності в оцінюванні. Означає необхідність систематичного контролю за діяльністю працівників закладу, об'єктивної оцінки її результатів, відкритості (гласності) відповідних висновків і врахування думки педагогічного колективу.

Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Полягає в тому, що директор школи несе повну відповідальність за навчально-виховну діяльність перед державними органами, але, ухвалюючи важливі рішення, пов'язані з діяльністю школи, повинен враховувати позицію членів колективу, якщо вона не суперечить законодавству України [3].

В управлінні ЗЗСО особливо важливим є дотримання науково обґрунтованої послідовності етапів управлінської діяльності, що забезпечують рух закладу до досягнення визначеної мети. Кожен етап має власне призначення, завдання, форми й методи реалізації, виконує певні функції, які в сукупності утворюють управлінський цикл.

До основних функцій управлінської діяльності належать: педагогічний аналіз стану освітнього процесу в загальноосвітньому навчальному закладі, планування роботи, організація діяльності, внутрішній контроль і регулювання життєдіяльності колективу закладу.

Управлінський цикл у ЗЗСО розпочинається з педагогічного аналізу результатів діяльності за попередній період та оцінювання її ефективності. При

цьому з'ясовується: що саме дала здійснена діяльність керівникам і вихователям; які якісно нові елементи з'явилися в роботі педагогів, організації життя груп, у розвитку вихованців; якою мірою проведена робота сприяла формуванню необхідних якостей особистості; які помилки були допущені керівниками; наскільки оптимальним був контроль; чи було своєчасним регулювання педагогічних процесів. Саме функція педагогічного аналізу створює підґрунтя для подальшого планування [54,58].

На цій основі планування постає як ключовий, визначальний момент управління, що означає проєктування навчально-виховного процесу і процесу керівництва ним, формулювання мети та завдань діяльності.

Наступною функцією є організація внутрішнього управління, тобто безпосереднє введення в дію управлінських рішень, реалізація планів на практиці. Цей етап включає вибір найдоцільніших форм і методів роботи з урахуванням термінів виконання, розстановку виконавців з огляду на їхні ділові якості й досвід, а також надання необхідних настанов і консультацій.

Контроль виступає одним із провідних засобів забезпечення надійної та достовірної інформації про стан навчально-виховної роботи. Реалізуючи контрольну функцію, необхідно дотримуватися узгодженості форм і термінів контролю зі змістом освітнього процесу, здійснювати диференційований підхід до об'єктів контролю, забезпечувати всебічність і глибину його проведення, систематичність і послідовність, прозорість і гласність результатів, гнучкість форм і методів, залучати до контролю громадськість. Сьогодні контроль вимагає глибокого вивчення навчально-виховного процесу, проникнення в суть взаємодії вихователя й вихованців, діагностики рівнів активності вихованців у навчанні, праці й спілкуванні та надання своєчасної допомоги організаторам освітнього процесу, внесення необхідних коректив у їхню діяльність.

Регулювання розуміється як підтримання об'єкта управління на заданому рівні та переведення його в якісно новий стан. Демократизація управління виявляється в тому, що керівник залучає вихователів і вихованців до збору та аналізу інформації щодо стану навчально-виховного процесу. Регулювання може здійснюватися на оперативному рівні (оперативні наради при директорові, його

заступниках), на тематичному рівні (виробничі наради, засідання педагогічної ради), а також на підсумковому рівні (педагогічна рада за результатами навчального року чи семестру, конференції). Управлінські функції існують в органічній єдності; випадання хоча б однієї з них негативно позначається на реалізації управлінського циклу або навіть призупиняє його.

Реалізація скоординованої взаємодії управлінських функцій, спрямованих на розв'язання конкретних проблем педагогічного процесу та переведення його в новий якісний стан, становить сутність проблемно-функціонального підходу в управлінні освітою.

Успішне управління будь-якою організацією, у тому числі закладом освіти, може бути повністю змодельоване, описане, охарактеризоване й реалізоване через сукупність функцій, принципів і цілей, що визначають логіку управління освітньою сферою.

Усі функції управління загальноосвітнім навчальним закладом доцільно згрупувати у три великі блоки:

- функції управління підтримкою стабільного функціонування закладу;
- функції управління розвитком закладу та інноваційними процесами;
- функції управління функціонуванням і саморозвитком внутрішньої системи управління.

До основних функцій управління підтримкою стабільного функціонування загальноосвітнього навчального закладу належать:

- організація розроблення та введення в дію статуту навчального закладу, правил внутрішнього розпорядку, правил для вихованців та інших локальних нормативних актів освітньої установи;
- організація ресурсного забезпечення функціонування закладу й освітніх процесів;
- організація поточної діяльності всіх підрозділів і функціональних служб загальноосвітнього навчального закладу;
- контроль, аналіз, оцінювання та корекція стану й результатів навчально-виховного процесу;

- організація документування, обліку та збереження ключових даних, що відображають процес функціонування загальноосвітнього навчального закладу;
- організація профілактики негативних явищ (низької успішності, перевантаження вихованців, демотивації, проявів девіантної поведінки, погіршення самопочуття);
- мобілізація шкільної й місцевої спільноти на спільне вирішення завдань підвищення якості результатів навчання та виховання у дошкільному чи шкільному навчальному закладі;
- планування й організація атестації педагогічних кадрів;
- стимулювання результативної праці педагогів та інших працівників дошкільного чи загальноосвітнього навчального закладу.

Орієнтовний перелік функцій управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу та інноваційними процесами може бути поданий таким чином:

- стратегічний аналіз стану та прогнозування тенденцій змін значущого зовнішнього середовища закладу;
- моніторинг трансформацій у соціальному оточенні закладу, в освітній політиці, у територіальній освітній системі;
- системний аналіз і оцінка досягнень закладу, особливостей освітнього процесу, наявного передового досвіду, конкурентних переваг;
- організація розроблення концепції бажаного майбутнього стану закладу;
- формування курсу інноваційної освітньої політики закладу;
- планування інноваційної діяльності в межах закладу;
- планування, організація, керівництво та контроль реалізації цільової програми розвитку закладу;
- аналіз і оцінювання результативності інноваційної діяльності.

Функції управління функціонуванням і саморозвитком системи управління загальноосвітнім навчальним закладом пов'язані з діями, спрямованими безпосередньо на саму систему управління. До них належать:

- виявлення актуальних та перспективних вимог до управління загальноосвітнім навчальним закладом;

- моніторинг ситуації в закладі й у навколишньому середовищі з погляду змін вимог до системи управління;
- аналіз досягнень і сильних сторін чинної системи управління;
- аналіз поточної ефективності управлінської діяльності;
- організація інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та мотиваційного самозабезпечення системи управління;
- стандартизація правил і процедур управлінської діяльності;
- аналіз і корекція соціально-психологічного клімату та взаємин у колективі керівників;
- забезпечення наступності управлінської політики у разі зміни складу адміністрації загальноосвітнього навчального закладу.

Реалізація узгодженої взаємодії всіх перелічених управлінських функцій, спрямованих на розв'язання актуальних проблем педагогічного процесу та переведення його в новий якісний стан, становить зміст проблемно-функціонального підходу в управлінні освітою [43, 47].

Успішне управління в будь-якій організації може бути повністю спроектоване, описане, охарактеризоване та впроваджене через систему власних функцій, принципів і цілей, що конкретизують зміст управління освітою.

Процес управління ЗЗСО – це складний, цілеспрямований і планомірний вплив на педагогічний колектив, головна мета якого полягає в організації та координації спільної діяльності, забезпеченні належного здійснення навчально-виховного процесу й підвищенні його ефективності. Сучасна модель управління ЗЗСО ґрунтується на тісній взаємодії державних органів та органів громадського самоврядування і спирається на принципи демократизації, що істотно розширює права педагогічного колективу в цілому.

Відмова від політики жорсткої централізації та детальної регламентації всіх аспектів життя закладу сприяла утвердженню колегіальності в управлінні, заміні адміністративно-командних методів системою демократичного обговорення й колективного ухвалення рішень.

Системний підхід у дослідженні управління ЗЗСО розглядається як:

- певна цілісність (система), що складається з взаємопов'язаних елементів;
- сукупність правил і принципів, якими керуються управлінці;
- спосіб декомпозиції об'єкта дослідження на складові, кожна з яких робить внесок у характеристики цілого.

При цьому враховано позицію Є. Князевої й С. Курдюмова, І. Блауберга та Е. Юдіна, які наголошують, що застосування системного підходу в дослідженні є малоефективним без поєднання його з іншими онтологічними принципами, ідеями та підходами.

На думку зазначених учених, методологічна характеристика будь-якого дослідження, окрім вказівки на системний характер, має обов'язково включати й інші визначення. Тому в психолого-педагогічних дослідженнях у сфері управління системний підхід зазвичай доповнюється ідеями особистісного, діяльнісного, структурно-функціонального та інших методологічних підходів.

Спираючись на наведені положення, управління ЗЗСО можна представити одночасно як систему, як діяльність і як процес. Система – це множина взаємопов'язаних елементів, що взаємодіє з оточенням як єдине ціле і водночас відмежована від нього. Управління як невід'ємний компонент педагогічної системи навчального закладу, її системоутворювальна основа, має об'єктивний характер, але за механізмом реалізації є суб'єктивним процесом. Воно може будуватися переважно на інтуїтивних засадах або спиратися на теоретичні положення науки. У зв'язку з цим особливої ваги набуває питання співвідношення практики й теорії управління.

Школознавці (В. Р. Веснін, Т. І. Шамова, В. І. Бондар) трактують управління навчальним закладом як специфічний вид діяльності, у процесі якої суб'єкти управління за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують упорядкованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та спрямованість цієї діяльності на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку закладу освіти [2, с.96].

Як підкреслює Л. Карамушка, система управління – це сукупність керованого об'єкта або процесу та керуючого пристрою (ланки), до якого

належить комплекс засобів приймання, збору та передавання інформації, а також формування сигналів і команд. Дія системи управління спрямована на поліпшення та підтримання функціонування відповідного процесу або об'єкта. В окремих випадках, з огляду на високу складність процесу управління, розв'язання управлінських завдань є практично неможливим без використання автоматизованої системи управління [1, с.34].

Керований об'єкт – це елемент системи, який для нормального функціонування потребує постійного контролю та регулювання. Керуючий об'єкт – елемент системи, що забезпечує спостереження за діяльністю керованого об'єкта, виявлення можливих відхилень від заданої програми та своєчасне повернення його до нормального режиму функціонування.

Сучасний загальноосвітній навчальний заклад являє собою складну, динамічно таку, що розвивається, систему, яка потребує високоякісного й професійного управління. Система управління ЗЗСО передбачає систематичний, цілеспрямований вплив керуючого об'єкта (керівника закладу) на керований об'єкт (педагогічний колектив) з метою забезпечення ефективної діяльності закладу освіти.

Соціально-економічні умови та політичні процеси сьогодення істотно змінили зміст управлінської діяльності загальноосвітнього навчального закладу, оскільки зросла автономія й відповідальність керівників за досягнуті результати. Система управління ЗЗСО може функціонувати ефективно лише за умови, що всі її структурні ланки діють узгоджено та в одному стратегічному напрямі. Розвиток управлінського процесу пов'язаний з удосконаленням організаційної структури закладу та переходом до горизонтального, тобто корпоративного, принципу управління. Орієнтація всієї системи управління ЗНЗ на кінцевий результат передбачає не лише особливу мотиваційно-цільову налаштованість керівників, а й якісно новий підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю та регулювання всієї діяльності.

Загалом управління в освітній сфері пов'язане з формуванням високомотивованих, професійно підготовлених керівників закладів освіти. Тому особливої значущості набуває проблема навчання завідувачів дошкільних

закладів і керівників ЗЗСО управлінським навичкам та ефективній організації управлінського процесу. Грамотно вибудована система управління дає змогу керівникові зменшити ступінь невизначеності, зосередитися на ключових завданнях, забезпечити ефективне економічне функціонування закладу та спростити здійснення управлінського контролю за його діяльністю в цілому [1].

За таких умов управління закладом освіти буде результативним лише тоді, коли керівники цілеспрямовано працюватимуть над власним професійним зростанням і сприятимуть розвитку своїх співробітників. Невід'ємною складовою управління є безпосередній процес його реалізації, що включає кілька послідовних етапів: розроблення й прийняття рішень, моделювання, організація, регулювання, контроль, корекція тощо. Головною метою цього процесу є забезпечення стабільної та ефективної роботи загальноосвітнього навчального закладу. Управління закладом виступає як цілеспрямована діяльність, спрямована на впорядкування та вдосконалення навчально-виховного процесу.

Кожен заклад освіти постає як цілісне утворення, що розвивається за власною внутрішньою логікою. Тому він розглядається як система з чітко визначеними елементами, структурою, функціонуванням і розвитком. Такий підхід дає змогу не лише виявити основні фактори й умови, необхідні для забезпечення життєдіяльності закладу, а й ефективно керувати його функціонуванням та розвитком.

Одним із ключових об'єктів управління в закладі освіти є педагогічний колектив. Соціально-економічна структура колективу ґрунтується на виробничих відносинах і посадовій ієрархії, оскільки він виконує виробничу (освітню) функцію, що відображається у формальній організаційній структурі. Організаційна структура ЗЗСО фіксує взаємодію співробітників, яка виникає внаслідок виконання ними посадових обов'язків як по вертикалі (між керівниками та підлеглими), так і по горизонталі (між працівниками) [2].

В управлінні педагогічним колективом одне з провідних місць посідає грамотно вибудована система взаємовідносин, яка повинна забезпечувати в трудовому колективі реальну рівність прав і обов'язків усіх його учасників. Важливим завданням означеної організаційної структури є створення належних,

справедливих і безпечних умов праці для кожного члена колективу ЗЗСО, що безпосередньо впливають на мотивацію їх професійної діяльності. Зміст, форми й засоби формування колективу безпосередньо зумовлюються ступенем його розвитку, специфікою внутрішніх стосунків і рівнем управлінської культури [51,53].

Основні напрями роботи щодо формування згуртованого педагогічного колективу пов'язані насамперед із глибоким вивченням колективу як спільності, формуванням спільних педагогічних ціннісних орієнтацій, закріпленням і практичною реалізацією ключових принципів освітньої діяльності. Розбудова педагогічного колективу невіддільна від розвитку його організаційних структур, удосконалення управлінських зв'язків, а також від формування позитивного психологічного мікроклімату. У сучасних умовах розвитку суспільства головною метою управлінської діяльності керівника закладу освіти має стати створення таких умов, за яких забезпечується стале зростання особистості вихователя, виникають і посилюються мотиви до самовизначення, самоактуалізації, відчуття захищеності, а також формується згуртованість навколо стратегічної мети діяльності закладу освіти. За таких умов єдність педагогічного колективу набуває для кожного його члена статусу найвищої професійної й особистісної цінності [3].

Важливу роль у системі управління ЗЗСО відіграє перехід до нового «людиноцентриського» та ціннісно орієнтованого типу суспільства, який можливий лише за умови глибокого переосмислення базових засад, орієнтирів і принципів побудови, функціонування та розвитку освітньої системи. «Людиноцентризм» сучасної філософії, що розглядається як змістова умова розвитку національної духовності, логічно продовжується в освітній сфері. Освіта справді виконує своє покликання лише тоді, коли в центрі всіх стратегій, інновацій, управлінських моделей і практик розміщується людина — вихованець, педагог, керівник, батько, громадянин; саме людина стає сенсом і стрижнем освітнього розвитку [28].

Управлінська взаємодія здатна інтенсифікувати активність кожного члена колективу лише тоді, коли вона реалізується у форматі справжнього співробітництва, що має усвідомлений, тривалий і стабільний характер. У

сучасному контексті, розглядаючи співробітництво крізь призму проблеми управління розвитком особистості вихователя, його можна визначити як особливий вид міжособистісної професійної взаємодії, в якій керівник і педагог спільно формулюють, аналізують і розв'язують завдання особистісного та професійного зростання, розвитку компетентності й авторитету вихователя. Специфіка взаємодії керуючої і керованої підсистем у разі суб'єкт–суб'єктних відносин у межах людиноцентристського підходу полягає в тому, що вона ґрунтується переважно на залученні таких феноменів, як духовні цінності особистості вихователя й колективу, громадська думка, морально-психологічний клімат, творча атмосфера педагогічного колективу, визнання гідності кожного.

Найвищий рівень ефективності спільної діяльності керівника та членів колективу досягається тоді, коли учасники задоволені системою міжособистісних взаємовідносин, переживають прагнення працювати разом і розвиватися у спільній справі. У такому разі відбувається «соціально-психологічна інтеграція суб'єктів» управління й освітнього процесу. Основними ознаками суб'єкт–суб'єктної управлінської взаємодії в процесі реалізації керівником людиноцентристського підходу до управління педагогічним колективом є:

- діалогічність управлінського спілкування, відкритість до обміну думками;
- ініціювання змін особистості вихователя, підтримка його саморозвитку;
- співробітництво керівника і колективу як постійна взаємодія рівноправних партнерів;
- використання суб'єктивного професійного досвіду вихователя як важливого джерела його подальшого розвитку;
- залучення керівника до осмислення цінностей, потреб і проблем кожного підлеглого, уважність до індивідуального виміру їх життя;
- зумовлення характеру взаємодії керівника і підлеглих адаптацією до особистісних особливостей членів колективу;
- побудова змісту управлінської взаємодії на емоційно-психологічній, емпатійній основі, яка часто переважає над суто раціональними аспектами спілкування.

Метою управління педагогічним колективом є підвищення ефективності його діяльності на основі створення умов для саморозвитку особистості кожного

вихователя, для реалізації його самоактуалізації, забезпечення задоволення потреб членів колективу як у персональній увазі й адресованості, так і в можливості виявляти себе в суспільному житті, професійній та громадській активності [5].

Отже, підвищення якості освіти перебуває в прямій залежності від професійного рівня педагогічних кадрів, їх готовності до інноваційної діяльності та постійного самовдосконалення. Розвиток процесу управління передбачає не лише вдосконалення організаційної структури всього навчального закладу, а й поступовий перехід до горизонтального, або корпоративного, принципу управління. Орієнтація всієї системи управління ЗЗСО на кінцевий результат вимагає не тільки особливої мотиваційно-цільової налаштованості керівників, а й принципово нового бачення ролі інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю й регулювання всієї діяльності.

Для сучасної загальноосвітньої школи характерним є залучення великої кількості педагогів до виховання й навчання дитини. Це зумовлює особливу актуальність проблеми інтеграції їхньої діяльності, яка має забезпечувати цілісність і системність педагогічного процесу, подолання вузькопредметного, фрагментарного підходу до виховання дитини. З метою розв'язання цього завдання керівництво школи має у своєму розпорядженні значний інструментарій управлінських засобів: розроблення концепції діяльності школи, конструювання моделі випускника школи, а також моделей випускників початкової і базової школи; обговорення важливих для всіх членів колективу проблем на засіданнях педагогічної ради; об'єднання зусиль педагогів задля спільного вирішення загальних завдань розвитку закладу.

Зміст управлінської діяльності керівників школи суттєво визначається тим, що значну його частку становить внутрішкільний контроль. Історично він здійснюється відповідно до багаторічної традиції, закріпленої в науковій літературі радянського періоду та в низці нормативних документів, які трактують внутрішкільний контроль переважно як контроль діяльності вчителя. У цьому контексті слід наголосити, що в управлінні школою існує два типи завдань: одні пов'язані з розвитком наявної педагогічної системи, інші – із забезпеченням її стабільного функціонування. Реалізацію першого блоку завдань забезпечують

такі види управлінської діяльності, як планування, організація, контроль і регулювання. Відповідно, внутрішкільний контроль як елемент управлінського циклу спрямований на перевірку того, якою мірою реалізовано заплановані цілі управління і які корективи є необхідними.

У світлі модернізації системи управління доцільно розглядати програмно-цільове управління. Воно постає як форма стратегічного управління, орієнтованого на якісні перетворення соціальних відносин, тобто на розвиток. Особливість цієї форми управління полягає в тому, що за її допомогою здійснюється цілеспрямований, структурований вплив на соціальні системи. Перевага такого впливу полягає в розширенні ступеня свободи для господарюючих суб'єктів, а для керуючої підсистеми створюються додаткові передумови для підвищення ефективності управлінських рішень [3].

Програмно-цільове управління відрізняється від традиційних моделей насамперед тим, що його стрижнем є стратегічні цілі розвитку. Саме вони визначають логіку процесу управління, впливають на вибір організаційних форм, схем взаємодії та методів управлінського впливу. Виходячи з цього, у системі управління має функціонувати спеціальний механізм наукового обґрунтування, прийняття та реалізації цілей соціального розвитку. Запровадження стратегічних цілей як визначальної основи управління зумовлює суттєві зміни у змісті та структурі управлінських функцій [5].

Функція координації та функція організації поступово зближуються, формуючи нову інтегративну функцію – функцію інтеграції, для якої характерний новий порядок розподілу повноважень і відповідальності, а також відмінна від традиційної структура компетенцій. Компетенція між органами програмного управління розподіляється таким чином, що жоден елемент цієї системи не є абсолютно автономним і повністю незалежним від інших [4].

У моделі програмно-цільового управління з'являється новий змістовий компонент – програмування, який має бути органічно включений до системи традиційних методів і технологій управління, посилюючи їхню ефективність.

За змістом соціальне програмування включає: постановку управлінського завдання, ґрунтуючись на аналізі цілей розвитку системи та реально наявної

ситуації; розчленування цього завдання на підцілі; виявлення суперечностей між ними; визначення пріоритетів у сукупності поставлених завдань; окреслення «ведучої ланки»; формулювання умов і обмежень для розв'язання комплексу задач; вибір оптимального варіанта рішень; розроблення відповідного організаційно-економічного механізму та оцінку очікуваних наслідків практичного впровадження обраного варіанту дій.

За формою соціальне програмування – це обґрунтування, прийняття й реалізація цільових управлінських рішень, передусім цільових комплексних програм. Програмування виступає новою соціальною функцією, за допомогою якої суспільство і його структурні елементи реалізують власні цілі розвитку. Воно мобілізує суспільні сили, ініціює соціальні зміни, сприяє посиленню соціальної інтеграції через цілеспрямоване розв'язання суперечностей між інтересами різних соціальних груп [6].

У системі управління соціальне програмування виконує низку ключових функцій: узгодження інтересів соціальних суб'єктів, концентрації необхідних ресурсів і координування діяльності задля досягнення спільних результатів; пошуку найбільш ефективних способів реалізації визначених соціальних цілей; розстановки соціально-політичних пріоритетів у роботі органів управління різних рівнів. Воно одночасно виступає як управлінська технологія і як метод цільового управління [2].

Як управлінська технологія соціальне програмування є формою застосування системи фундаментальних знань про суспільство, закони та механізми його розвитку до розв'язання конкретних завдань у соціальній сфері. Особливий інтерес у цьому контексті становлять закономірності та механізми постановки цілей суспільного розвитку, адже їх пізнання дає можливість моделювати майбутні стани соціальної системи [1].

Як метод цільового управління програмування являє собою сукупність взаємопов'язаних, узгоджених прийомів і засобів цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення окреслених результатів. До таких засобів належать різні форми координації діяльності; специфічні способи концентрації, розподілу й перерозподілу доступних ресурсів; економічне

стимулювання; всебічна підтримка ініціатив, орієнтованих на розвиток інтеграційних процесів у суспільстві; формування позитивної мотивації спільної діяльності, спрямованої на досягнення колективно значущих результатів; прийоми та методи організаційного проєктування тощо.

Особливу увагу в контексті управління персоналом заслуговує структурно-функціональний метод. Структурно-функціональний метод – це підхід до опису й пояснення систем, за якого досліджуються їхні елементи та взаємозв'язки між ними в межах єдиного цілого; кожне соціальне явище виконує певну функцію щодо підтримання або змінювання соціальної системи.

Кожен елемент структури виконує конкретні функції, що покликані задовольняти потреби системи. Діяльність елементів системи задається її загальною структурною організацією, позиціями, які вони займають, а також ролями, які реалізують.

Структурно-функціональний метод є однією з найбільш значущих форм використання методології системного аналізу в дослідженні управлінських явищ і процесів. Його сутність полягає в поділі складного об'єкта на окремі складові частини, вивченні зв'язків між ними та визначенні специфічних функцій (ролей), які вони виконують для задоволення відповідних потреб системи управління персоналом, із обов'язковим урахуванням цілісності цієї системи та її взаємодії із зовнішнім середовищем. У науці управління персоналом розроблено різноманітні концепції структурно-функціонального управління великими економічними системами.

Спільним для таких концепцій є кібернетичний підхід до управління економічною системою, у межах якого виділяють такі структурні компоненти, як вхідні параметри, орган управління, об'єкт управління та вихідні результати. На вході системи в кожний момент часу необхідна значна кількість матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Вихід системи становить певну множину споживчих властивостей і послуг, що перебувають у функціональній залежності від вхідних параметрів. Оптимальне управління досягається за умови узгодження максимумів і мінімумів цільової функції, коли економічна система перебуває у стійкому стані гомеостатичної рівноваги. У такому стані вона досягає

максимальної ефективності й працює в найпродуктивнішому режимі економічного зростання. Відповідно головне завдання управління великими системами полягає в пошуку та реалізації таких управлінських впливів, які в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень забезпечують гомеостатичний режим функціонування та розвитку системи.

У структурно-функціональному аналізі базовою одиницею дослідження виступає «дія», а суспільство розглядається як сукупність складних соціальних систем дії (концепції Т. Парсонса, Р. Мертон). Кожен індивід у своїй соціальній поведінці орієнтується на «загальноприйняті» зразки дій. Норми об'єднуються в інститути, які мають власну внутрішню структуру і виконують функції, спрямовані на забезпечення стабільності суспільства. Мета структурно-функціонального аналізу полягає в кількісній та якісній оцінці тих змін, до яких система може адаптуватися без втрати спроможності виконувати свої основні функціональні обов'язки.

Цей метод є особливо доцільним для аналізу механізмів збереження та регулювання системи; його максимальний потенціал виявляється в порівняльному дослідженні політичних систем та інших складних соціальних утворень.

Структурно-функціональний аналіз включає вивчення функціональних залежностей між елементами системи, єдності інститутів влади, відповідності їх функціонування потребам суб'єктів, а також виявлення того, як забезпечується адаптація системи до змінюваного середовища. В управлінні персоналом важливо окреслити функціональну модель системи управління кадрами, яка включає:

- функціональну роль співробітників;
- функціонально необхідні витрати;
- функціональний розподіл праці;
- функціонально-вартісну діаграму;
- функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом;
- функціональні зв'язки управління.

Функціональний метод в управлінні персоналом передбачає аналіз залежності між типом організаційної культури та режимом влади, взаємозв'язку рівня економічного розвитку й політичного устрою, ступеня урбанізації населення

та рівня його політичної активності. Одним із перших функціональний підхід у політичній сфері застосував Н. Макіавеллі, який наполягав на відмові від релігійних догм і суто етичних оцінок при вивченні політики, наголошуючи на необхідності аналізувати реальне життя у всій його суперечливості, досліджуючи взаємозв'язки й взаємозумовленість різних політичних і соціальних явищ.

Специфічною формою вияву функціонального методу є біхевіористський підхід. Його сутність полягає у вивченні організації через аналіз поведінки окремих індивідів і соціальних груп. Щодо управління персоналом біхевіоризм сформувався наприкінці XIX ст. у США й відтоді посів провідне місце в американській науці як одна зі складових системного підходу, що передбачає виявлення функцій окремих елементів певного соціального утворення.

Сутність методологічного принципу функціонального підходу (Г. Сленсер, Б. Маліновський, А. Г. Радкліфф-Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс) полягає в акцентуванні уваги на елементах соціальної взаємодії, які підлягають дослідженню, у чіткому визначенні їхнього статусу та функцій.

Відповідно до функціонального підходу організація розглядається як єдиний організм, що складається з частин та елементів, які виконують певні функції. Ці функції спрямовані на задоволення суспільних потреб і забезпечення цілісності соціальної системи. Соціальні процеси й явища можна пояснити, проаналізувавши їх функції в структурі суспільства. Організація зберігає стійкість доти, доки реалізуються всі необхідні для соціального організму функції, включаючи функцію соціального контролю. Р. Мертон вводить поняття «дисфункції» – функції, яка має руйнівний характер, а також поняття латентних функцій. Згідно з його підходом, один і той самий елемент може бути функціональним щодо одних систем і дисфункціональним щодо інших; дисфункції долаються в процесі поступових змін і адаптації.

Отже, процес управління закладом загальної середньої освіти – це складний, планомірно організований процес впливу на педагогічний колектив, метою якого є організація та координація його діяльності, забезпечення належного здійснення освітнього процесу та підвищення його ефективності. Він потребує системного використання наукових підходів – насамперед системного, структурно-

функціонального, а також інших сучасних методологічних підходів, що дають змогу адекватно відобразити складність і динаміку управлінських та педагогічних явищ.

1.2. Система виховної роботи у закладі загальної середньої освіти: структура, мета, завдання, принципи, методи, результати

Сучасна школа покликана якомога повніше забезпечувати підготовку випускника до реалій сьогодення, формуючи його здатність ефективно діяти в умовах динамічних соціальних змін. Призначення школи полягає у тому, щоб навчити дитину жити в сучасному суспільстві, виховати особистість, здатну до побудови власної життєвої траєкторії та самовизначення. Якщо раніше учні здебільшого оволодівали певною системою знань, умінь і навичок, то нині вони повинні бути готовими до практичної життєдіяльності, до активної та творчої роботи, до цілеспрямованого саморозвитку й вдосконалення у моральному, інтелектуальному та фізичному аспектах. Така позиція повністю узгоджується з вимогами Закону України «Про Освіту», у якому зазначено: «Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей; формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями» [2,4].

Життєві компетентності, що формуються у школі, покликані забезпечити випускнику можливість упевнено зустрічати виклики реальності, знаходити власне місце в суспільстві та бути успішним у різних видах діяльності. Звідси визначається мета виховної системи, яка полягає у створенні цілісної моделі виховання, що ґрунтується на національних і загальнолюдських цінностях, а також у формуванні морально й духовно розвиненої, життєво компетентної особистості, здатної до самореалізації в соціальному середовищі як громадянин, патріот, сім'янин та професіонал.

Виховна система охоплює низку взаємопов'язаних компонентів. Перший з них – індивідуально-груповий – включає адміністрацію школи, учнів, класних керівників, педагогів-предметників, батьків, психолога, соціального педагога та інших учасників освітнього процесу. Найважливішою складовою цього компоненту є учні, які, з одного боку, виступають самостійними суб'єктами власного розвитку й життєдіяльності в колективі, а з іншого – є об'єктами як цілеспрямованого, так і стихійного впливу, що виникає у процесі спільної діяльності.

Другий компонент – функціонально-діяльнісний – виконує роль організувальної основи виховної системи, забезпечуючи її цілісність і впорядкованість. У його межах зосереджується комплекс педагогічних технологій, що застосовуються в освітньому процесі, виховні функції, а також система управління й самоврядування виховної діяльності.

Третій компонент – комунікативний – характеризує динаміку розвитку міжособистісних взаємин та формування індивідуальних і колективних ціннісних орієнтацій у межах певного внутрішнього і зовнішнього середовища, у якому функціонує шкільний колектив. Саме через цей компонент визначається місце класу в структурі виховного процесу школи.

Четвертий – діагностико-результативний – охоплює систему критеріїв, показників, форм, методів та прийомів аналізу й оцінювання функціонування виховної системи, а також результативність виховної роботи.

П'ятий компонент – ціннісно-орієнтований – включає мету та принципи виховання, що становлять основу функціонування й розвитку виховної системи школи. Він визначає спрямованість виховної діяльності, закріпленої у планах роботи школи та класів, у яких відображено всі напрями виховання: патріотичне, правове, моральне, художньо-естетичне, трудове, фізичне, екологічне, превентивне, а також традиційні шкільні свята, виховні заходи, конкурси та різноманітні проекти.

До пріоритетних завдань удосконалення виховної системи школи належать: створення сприятливих умов для особистісного зростання кожного вихованця та розвитку його творчого потенціалу; формування української ідентичності та

поваги до культурної і історичної спадщини; організація виховної роботи з батьками на основі педагогіки життєтворчості й проєктних технологій; забезпечення гармонійного поєднання індивідуальних, групових та масових форм виховної роботи; реалізація завдань громадянського виховання шляхом залучення дітей до природоохоронної, екологічної, волонтерської й проєктної діяльності; розвиток спортивного та туристичного руху, учнівського самоврядування й інтелектуальних ініціатив; психологічне супроводження виховного процесу; налагодження взаємодії з органами учнівського врядування, дитячими громадськими організаціями та позашкільними установами.

Основні принципи виховання, визначені в нормативних документах України [39, 40, 45], складають фундамент побудови виховної системи. До них належать: принцип єдності національного і загальнолюдського, який орієнтує на виховання любові до рідної землі й народу та опанування українською мовою; принцип природовідповідності, що враховує цілісну природу дитини, її вікові, психологічні та національні особливості; принцип культуровідповідності, який підкреслює органічний зв'язок з історією й культурою народу та забезпечує наступність поколінь; принцип активності й самодіяльності учнів, що передбачає розвиток позитивного мислення та ініціативності; принцип демократизації виховання, який акцентує на взаємоповазі й визнанні інтересів дитини; принцип гуманізації, що спрямований на створення умов для самореалізації й розкриття талантів; принцип безперервності виховання; принцип єдності навчання й виховання; принцип диференціації та індивідуалізації виховного процесу; принцип гармонії родинного і суспільного виховання.

Зміст виховної роботи відповідно до програми «Основні орієнтири виховання учнів 1–11 класів загальноосвітніх навчальних закладів України» [18, 20, 25] охоплює формування низки ціннісних ставлень. Зокрема, ціннісне ставлення до себе передбачає духовно-моральний та фізичний розвиток особистості, усвідомлення власної «Я-концепції», формування життєвих компетентностей та активної позиції. Ціннісне ставлення до сім'ї й людей орієнтує на засвоєння соціальних, родинних і суспільних цінностей, розвиток соціально-комунікативних здібностей. Ціннісне ставлення до праці включає

усвідомлення її значущості, формування потреби в праці, розуміння професійного самовизначення й готовності до творчої діяльності. Ціннісне ставлення до природи формує екологічну культуру та відповідальність за природні ресурси. Ціннісне ставлення до культури й мистецтва сприяє розвитку естетичних почуттів, художнього сприйняття та морально-духовної культури. Ціннісне ставлення до суспільства й держави передбачає формування національної самосвідомості, патріотизму та активної громадянської позиції.

Однією з важливих умов успішного функціонування виховної системи школи є діяльність органів учнівського самоврядування. Оскільки сучасне суспільство потребує нової генерації лідерів – компетентних, відповідальних, здатних до нестандартного мислення, у школі створюється учнівське об'єднання «Веселка». Воно є добровільним об'єднанням учнів 5–11 класів, яке спрямоване на формування почуття господаря школи та класу, на розвиток уміння співпрацювати на засадах партнерства, гласності й демократизму. Основною метою об'єднання є захист інтересів його учасників та створення умов для розвитку їхніх здібностей. Завдання колективу орієнтовані на згуртування дітей, виконання корисних справ і підтримку творчих ініціатив.

Учнівське об'єднання має власні символи, традиції, статут і програму. Керівним органом є Учнівська рада, яка складається зі старост класів та лідерів семи напрямів діяльності, що становлять спектри виховної роботи [39–50]. Серед них можна виокремити спектр правопорядку, який зосереджений на захисті прав учнів, контролі дисципліни та участі у профілактичній роботі; спектр внутрішніх справ, що відповідає за ставлення учнів до навчання, організацію чергувань, допомогу вчителям у проведенні заходів та аналіз успішності; спектр спорту та охорони здоров'я, який пропагує здоровий спосіб життя, організовує спортивні секції та заходи; спектр екології, орієнтований на формування екологічної культури та участь у природоохоронних акціях; спектр волонтерського руху, який займається допомогою молодшим школярам, благодійною діяльністю та проєктами; спектр преси й інформації, що забезпечує гласність роботи самоврядування й збирає інформацію про життя школи; спектр культури та

колективних творчих справ, спрямований на організацію змістовного дозвілля, художньої самодіяльності та вивчення національних традицій.

У цілому виховна система покликана забезпечити розвиток комунікативного, інтелектуального, морального, естетичного та фізичного потенціалу кожного учня. Учень має володіти системою знань про світ, практичними навичками, вміннями творчої діяльності, методами самопізнання і самовдосконалення, а також ціннісним ставленням до себе, суспільства і природи. Така система, що ґрунтується на ідеї педагогіки життєтворчості, сприяє становленню та розвитку особистості школяра, створенню ситуацій успіху і можливостей для самореалізації. Створений у школі громадсько-освітній простір виховання формує атмосферу творчості, доброзичливості, взаємодопомоги та взаємоповаги, що забезпечує формування моделі ціннісних взаємин у суспільстві.

Очікувані результати функціонування виховної системи передбачають формування духовної, моральної, компетентної особистості, гідного громадянина та майбутнього фахівця; підвищення рівня вихованості й культури учнів; зміну їхнього ціннісного ставлення до суспільства, природи й власного життя; зростання зацікавленості батьківської громади та органів влади у вихованні молоді; підвищення іміджу навчального закладу. Система виховної роботи забезпечує активне залучення батьків до виховного процесу, організацію методичної роботи з педагогами з актуальних проблем виховання, розвиток творчої активності учнів у позанавчальній діяльності, згуртування колективів через участь у проєктах і колективних творчих справах, соціальний захист учнів, співробітництво з дитячими й молодіжними організаціями, а також взаємодію з правоохоронними органами та соціальними службами щодо правової освіти й профілактичної роботи.

Організація всієї навчально-виховної роботи школи спрямована на те, щоб кожен учень міг обрати власну нішу в суспільстві відповідно до своїх здібностей, інтересів і талантів, реалізуючи внутрішній потенціал максимально повно. У центрі виховного процесу перебуває особистість учня, його індивідуальні особливості, потреби, інтереси та соціальний досвід. Кінцевий результат виховання передбачає формування здатності швидко адаптуватися до мінливих

умов, критично мислити, застосовувати здобуті знання, знаходити нестандартні розв'язання, працювати в колективі, бути комунікабельним, конструктивно долати конфлікти, ефективно використовувати особистий потенціал, самостійно добувати й переробляти інформацію, цінувати власне здоров'я й здоров'я інших, здійснювати відповідальний вибір серед альтернатив сучасного життя, планувати власну життєву стратегію та орієнтуватися у складній системі цінностей, визначаючи свої цілі та індивідуальний стиль життя.

Невід'ємним складником функціонування виховної системи сучасного закладу освіти є правовиховна та правоосвітня діяльність, спрямована на розширення правових знань здобувачів освіти, формування в них умінь співвідносити норми моралі з правилами права та застосовувати набуті компетенції в повсякденних життєвих ситуаціях. З цією метою розробляються та реалізуються комплексні цільові програми превентивного виховання, що визначають засадничі принципи й пріоритетні напрями розв'язання проблем бездоглядності, профілактики правопорушень і злочинності серед неповнолітніх, а також орієнтують педагогічний колектив на створення внутрішньошкільного середовища, здатного мінімізувати ризикові поведінкові прояви.

Практична реалізація виховної моделі забезпечується, зокрема, через діяльність мережі гуртків і творчих об'єднань, що функціонують на базі школи. Саме в умовах такої позаурочної роботи кожна дитина отримує можливість виявити та розвинути власні здібності, продемонструвати нахили й таланти. Це, у свою чергу, стимулює внутрішню мотивацію, сприяє подоланню труднощів у навчанні, активізує процеси самопізнання і самореалізації, що мають важливе значення для становлення особистості учня як суб'єкта власного життєвого шляху.

Важливим елементом створення та підтримання цілісної виховної системи закладу є належна організація сімейного виховання, налагодження партнерської співпраці з батьками, систематичне проведення засідань батьківського комітету та Ради школи, а також організація педагогічного всеобучу для батьків. Батьківська громада бере активну участь у шкільному житті, що суттєво підсилює виховний вплив. Батьківський комітет школи проводить засідання двічі на рік, визначаючи

актуальні завдання та шляхи їх реалізації. До участі в засіданнях залучаються фахівці з медицини, психології, юриспруденції, що дає змогу забезпечити професійну консультаційну підтримку родинам.

У практиці взаємодії з батьками застосовуються диспути, семінари з актуальної проблематики, тренінги, анкетування. У школі може функціонувати «Скринька довіри», у яку учні й батьки мають можливість анонімно вносити пропозиції, побажання чи зауваження. Батьківські збори відбуваються двічі на семестр у кожному класі, що забезпечує системність взаємодії. Батьки є почесними учасниками шкільних свят, концертів, спортивних змагань, що формує атмосферу партнерства та довіри.

Беручи до уваги необхідність утвердження пріоритетності потреб дитини, діяльність школи ґрунтується на принципах глибокого психологічного і педагогічного вивчення особистості кожного учня. Це передбачає діагностику стану психічних процесів, дослідження особливостей соціального статусу дитини в колективі, аналіз індивідуальних рис й визначення чинників впливу на її подальший розвиток. Психолого-педагогічний супровід стає невід'ємним елементом виховної системи, забезпечуючи адресну підтримку учнів.

Ключовим напрямом виховання у школі виступає національне виховання. Учні активно беруть участь у Міжнародному конкурсі знавців української мови, предметних олімпіадах, численних конкурсах творчих робіт – від художніх малюнків до представлення власних дослідницьких проєктів на учнівських конференціях. Щороку по-новому організовуються предметні тижні, під час яких проходять олімпіади, конкурси юних науковців, тематичні виставки газет, а завершуються вони відкритими виховними заходами. Невід'ємною є співпраця з Радою ветеранів, районним центром зайнятості, Червоним Хрестом, молодіжними та соціальними організаціями й, зокрема, клінікою, дружньою до молоді.

Виховання як педагогічна категорія не може розглядатися як додаток до навчального процесу, оскільки без систематичної виховної роботи неможливо забезпечити цілісність і результативність освітнього процесу. Водночас редукція виховання лише до однієї зі складових освіти применшує його значення і

суперечить сучасним тенденціям розвитку суспільства, які потребують гармонізації інтелектуального, морального і духовного становлення дитини.

Отже, виховна система школи орієнтується на особистість учня як вихідний елемент і як кінцевий результат педагогічної діяльності. Її ефективність визначається за такими критеріями, як життєва позиція школяра, рівень його соціальної активності, сформованість ціннісних орієнтацій та моральних переконань.

Висновки до першого розділу.

Загальноосвітній навчальний заклад як об'єкт управління являє собою складну, відкриту, соціально-педагогічну систему, яка здійснює безперервну взаємодію з зовнішнім середовищем і відповідно до його вимог визначає цілі власного функціонування. Фактори цілей і результатів виступають системоутворюючими елементами педагогічної системи, орієнтуючи управлінську діяльність керівників, учителів і учнів на окреслення очікуваних результатів, добір адекватних засобів їх досягнення, створення умов для ефективного функціонування педагогічного процесу, забезпечення оптимального змісту та форм навчально-виховної роботи. Управлінський цикл у закладі освіти реалізується через аналіз, планування, організацію та контроль. У такій логіці управління педагогічною системою сприяє збереженню її цілісності, водночас даючи змогу коригувати діяльність окремих її складових.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом базується на положеннях загальної теорії управління, яка містить певні тенденції розвитку, закономірності та принципи, що визначають ефективність управлінських процесів. Реалізація цих положень у практиці школи значною мірою залежить від компетентності та професіоналізму керівника. Тенденції розвитку управління освітою визначаються характером державного управління, соціально-економічними змінами, а також зовнішніми й внутрішніми чинниками, що впливають на функціонування шкільної системи. Найважливішим із них є стан системи освіти України, яка відображає ширший контекст суспільних та

глобальних процесів. Управління як механізм впливу виступає чинником активізації людського потенціалу, створюючи умови для розвитку творчих здібностей учасників освітнього процесу. Таким чином, керівники закладів освіти мають орієнтуватися у сучасних управлінських концепціях, застосовувати досягнення науки й інноваційний педагогічний досвід, забезпечувати творчу діяльність колективу, впроваджуючи системний, структурно-цільовий та функціональний підходи до організації управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У КЗ «ХАРКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №108 ХМР»

2.1. Характеристика системи управління КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

З метою підвищення ефективності управління життєдіяльністю закладу освіти формується система органів управління, діяльність яких забезпечує врахування потреб та інтересів усіх учасників навчально-виховного процесу. Наявність розгалуженої структури управлінських ланок у закладі зумовлює необхідність чіткої організації їхньої взаємодії, узгодженості функцій та координації діяльності всіх підрозділів. Відповідно до цього структура управління КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» подана на рис. 2.1 та відображає побудову управлінських відносин у межах закладу.

До системи органів управління КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» входять такі складові: органи колегіального управління школою (конференція, рада школи, педагогічна рада, наради при директорі та його заступниках); адміністрація закладу (директор, заступники з навчальної, наукової, виховної та господарської роботи); а також органи громадського самоврядування, що представлені учнівським самоврядуванням (учком), органами професійної діяльності вчителів (профком, методична рада) і батьківською спільнотою (батьківський комітет). Кожен елемент цієї структури виконує визначені функції, забезпечуючи цілісність і результативність управлінської системи.

Органи колегіального управління – конференція, рада школи, педагогічна рада, а також наради при директорі й його заступниках – здійснюють свою діяльність відповідно до потреб педагогічного колективу та стратегічних завдань розвитку ліцею. Їхня робота спрямована на формування загальної політики закладу, визначення пріоритетів у його розвитку, організацію освітнього процесу та забезпечення належних умов для його реалізації. Координація діяльності цих органів дозволяє своєчасно реагувати на актуальні виклики, приймати

обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільність функціонування освітньої установи.

Конференція виступає найвищим колегіальним органом громадського самоврядування школи (у малочисельних закладах її функції можуть виконувати загальні збори шкільного колективу). Делегатів конференції з правом вирішального голосу обирають окремо збори учнів II та III ступенів, педагогічних працівників і інших співробітників, а також збори батьків і представників громадськості, причому кожна категорія делегує однакову кількість представників.

Конференція має широкі повноваження: вона затверджує статут закладу, вносить до нього необхідні зміни, визначає стратегічні напрями розвитку школи, формує пріоритетні напрями підвищення ефективності навчально-виховного процесу. Крім того, цей орган ініціює пошук додаткових джерел фінансування, бере участь у зміцненні матеріально-технічної бази, оцінює результати діяльності структурних підрозділів та сприяє формуванню відкритої демократичної моделі управління. Таким чином, конференція виступає центральною ланкою колегіального управління, що забезпечує участь усіх груп шкільної спільноти у вирішенні стратегічно важливих питань розвитку закладу.

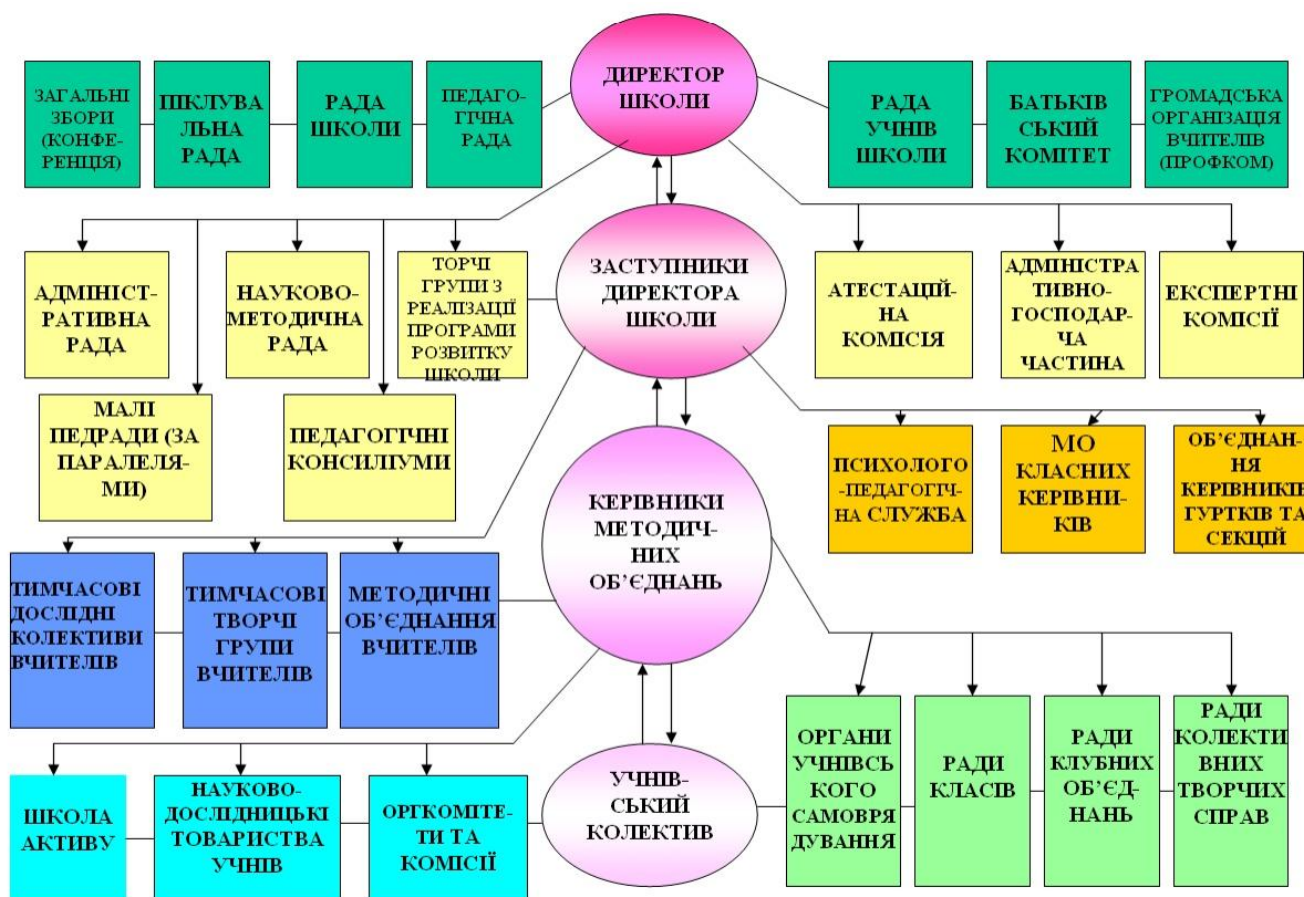


Рис. 2.1. Структура управління КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

У разі потреби в школі можуть створюватися як тимчасові, так і постійні комісії, діяльність яких спрямовується на опрацювання окремих напрямів роботи закладу та уточнення відповідних повноважень. Засідання конференції або відповідних органів, залежно від внутрішнього регламенту, скликається радою школи один раз на рік, що забезпечує систематичність аналізу діяльності закладу та визначення подальших кроків розвитку.

КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» відповідно до вимог типового Статуту та з урахуванням соціальних, економічних, національних і регіональних особливостей середовища, у якому він функціонує, розробляє власний статут. Цей документ становить сукупність норм і правил організації життя шкільного колективу, формуючи правову основу функціонування закладу та визначаючи перспективи його розвитку. При цьому статут не може суперечити державним нормативно-правовим документам у сфері освіти та не повинен обмежувати прав учасників освітнього процесу – педагогів, учнів та інших працівників. Після

опрацювання документ затверджується засновником та проходить обов'язкову реєстрацію у відповідному органі державного управління освітою.

Склад ради КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» обирається на конференції або загальних зборах колективу. Рада школи функціонує як орган колегіального управління, уповноважений ухвалювати рішення щодо ключових питань удосконалення освітнього процесу. До її складу включають представників педагогічного колективу, учнів II та III ступенів, батьків або осіб, які їх замінюють, а також представників громадськості. Головою ради за посадою є директор школи. Під час чергових виборів склад ради оновлюється щонайменше на одну третину, що сприяє поєднанню наступності та оновлюваності управлінського потенціалу.

Рада школи здійснює управлінські функції, які раніше належали до одноосібної компетенції директора. Вона втілює в життя рішення конференцій, представляє інтереси закладу в державних та громадських органах, реалізує заходи щодо соціального захисту неповнолітніх. До компетенцій ради належать визначення змісту, методів і форм організації навчально-виховного процесу, встановлення режиму роботи ліцею, здійснення контролю за діяльністю закладу, участь в атестації педагогічних працівників, а також подання рекомендацій щодо присвоєння кваліфікаційних категорій учителям. Окрім того, рада здійснює контроль за використанням бюджетних асигнувань, формує власний матеріальний фонд школи, заслуховує звіти директора, його заступників і педагогів, ухвалює пропозиції щодо продовження або припинення їхніх повноважень. Важливою функцією ради є захист працівників закладу від будь-якого необґрунтованого втручання в їхню професійну діяльність.

Основний обсяг роботи протягом року виконують педагогічний, учнівський та батьківський сектори ради, які збираються раз на чверть, аналізують інформацію щодо окремих напрямів діяльності та визначають подальші завдання. Президія ради, до якої входять адміністрація та керівники секторів, забезпечує оперативне керівництво школою.

За рішенням конференції або ради може створюватися опікунська рада, до складу якої входять представники органів виконавчої влади, підприємств,

установ, організацій та окремі громадяни, небайдужі до розвитку школи. Опікунська рада реалізує заходи з покращення матеріально-технічної та навчально-методичної бази, залучення додаткових фінансових ресурсів, удосконалення організації освітнього процесу, а також стимулювання інноваційної й творчої діяльності педагогів.

Педагогічна рада створюється з метою розгляду найскладніших питань, пов'язаних із організацією навчального процесу, підвищенням професійної майстерності вчителів та упорядкуванням методичної роботи. До її складу входять учителі, вихователі груп подовженого дня, адміністрація ліцею. Очолює педагогічну раду директор.

Планування роботи педагогічної ради здійснюється у довільній формі залежно від потреб закладу. Члени ради мають право ініціювати розгляд будь-яких питань, що стосуються навчально-виховного процесу. Частота засідань визначається доцільністю, проте педагогічна рада зобов'язана збиратися щонайменше чотири рази на рік. При педагогічній раді функціонують підпорядковані їй методичні секції.

Наради при директорі слугують для оперативного вирішення термінових організаційних питань, аналізу навчальних досягнень учнів, підтримання дисципліни, а також для координації позакласної роботи. За необхідності на таких нарадах розглядається робота окремих учителів або питання виконання стандартів освіти. Участь у нарадах є обов'язковою для адміністрації та педагогічних працівників, а періодичність їх проведення визначається директором.

Наради при заступниках директора розглядають поточні питання в межах їхньої компетенції; частота їх проведення передбачена загальним планом роботи школи.

Управління сучасним закладом освіти становить складну систему із численними внутрішніми взаємозв'язками, ефективність якої значною мірою залежить від раціонального розподілу функцій і обов'язків адміністративних працівників, зокрема директора та його заступників з навчальної, виховної, наукової і господарської роботи.

Діяльність директора ліцею визначається «Положенням про загальноосвітній навчальний заклад». Згідно з документом директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту не нижче рівня спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи щонайменше три роки та успішно пройшов атестацію керівних кадрів відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України. Директор виступає найвищою посадовою особою в школі, діє від її імені, представляє заклад у взаємовідносинах із державними та громадськими структурами, розпоряджається майном і фінансами, укладає договори, видає фінансові доручення, відкриває банківські рахунки, керує кредитними ресурсами, видає накази по школі, обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу.

Директор організовує планування змісту і ресурсного забезпечення навчально-виховного процесу та несе персональну відповідальність за його результативність. До його обов'язків належить турбота про здоров'я і безпеку дітей, створення умов для позакласної та позашкільної діяльності. Його адміністративна влада потребує виваженого використання, а ефективність стилю керівництва залежить від особистих якостей керівника – демократизму, вимогливості, чесності, відкритості, дипломатичності, мобільності, уміння передбачати нові тенденції тощо.

Директор координує роботу заступників, налагоджує співпрацю адміністрації зі шкільними громадськими організаціями, педагогами та учнями, відповідає за комплектування класів та працевлаштування випускників. Важливим напрямом його діяльності є добір і розстановка педагогічних кадрів. У сферу його компетенції входить організація роботи ради школи, педагогічної ради, батьківського комітету, системи батьківського всеобучу, загальне керівництво методичною роботою, навчально-виховною діяльністю та координація позакласної роботи педагогів. Директор відповідає за охорону праці, техніку безпеки та забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов у закладі.

Заступник директора з навчально-виховної роботи організовує та контролює навчальний процес, загальноосвітню й трудову підготовку учнів, їхній всебічний розвиток і культуру поведінки. Він контролює виконання навчальних планів і

програм, рівень навчальних досягнень, якість знань, умінь і навичок. До його компетенцій належать керівництво методичною роботою педагогів, складання розкладу уроків, графіків факультативів, гуртків, контрольних робіт, лабораторних занять і навчальних екскурсій. Він відповідає за звітність з навчальних питань, організацію діяльності предметних комісій, методичних об'єднань та шкіл передового педагогічного досвіду. Також контролює діяльність шкільної бібліотеки та навчального сектору учнівського самоврядування.

Заступник директора з виховної роботи організовує позакласні заходи та дозволяє дітей, надає методичну допомогу класним керівникам, вихователям і працівникам, залученим до виховної діяльності. Він координує шкільну художню самодіяльність, туристсько-краєзнавчу діяльність, підготовку та проведення традиційних свят і заходів, а також організацію чергувань класів. Заступник підтримує зв'язок із службами у справах неповнолітніх, курує роботу клубу вихідного дня, надає консультації батькам, наставникам і керівникам гуртків.

Заступник директора з господарської частини відповідає за комплекс завдань, пов'язаних із збереженням будівель, приміщень та матеріальних цінностей школи, належним матеріальним забезпеченням освітнього процесу, дотриманням санітарно-гігієнічних норм у закладі, організацією протипожежного захисту, а також за ефективну та правильну організацію праці обслуговуючого персоналу. У низці шкіл нового типу, на підставі рішень ради закладу, можуть додатково запроваджуватися посади заступників директора з окремих перспективних напрямів роботи, які вважаються пріоритетними для конкретної установи.

Одним із ключових завдань заступника директора ліцею з наукової роботи є проведення ґрунтовного аналізу процесів, що відбуваються в системі освіти, прогнозування нових тенденцій її розвитку та коригування відповідно до них стратегії розвитку закладу. До сфери його відповідальності належить реалізація інноваційних програм, організація та впровадження системи дослідницької й дослідно-експериментальної діяльності в школі, створення в колективі сприятливого інноваційного середовища. Він координує роботу відповідних загальношкільних колегіальних органів, розробляє методичні документи та

розділи програми розвитку школи, які стосуються перспектив її науково-методичного поступу.

Заступник директора з комерційної діяльності (завуч-координатор) виконує функції, пов'язані із встановленням та підтриманням контактів зі спонсорами, шефськими організаціями, благодійними фондами. Він займається пошуком додаткових джерел позабюджетного фінансування школи, сприяє ресурсному забезпеченню освітніх і виховних проєктів, організації заходів, а також реалізації програм розвитку матеріально-технічної бази закладу.

Заступник директора з соціально-педагогічної реабілітації відповідає за організацію і контроль роботи класів вирівнювання, координує заходи з педагогічної корекції, адаптації учнів до навчально-виховного процесу, а також педагогічної підтримки вчителів у складних професійних ситуаціях. У центрі його уваги – створення умов для успішної соціалізації здобувачів освіти, подолання труднощів адаптації та сприяння гармонійному розвитку особистості в шкільному середовищі.

Такий розподіл обов'язків між членами адміністрації є типовим для значної кількості загальноосвітніх навчальних закладів. Разом з тим, фактична кількість адміністративних посад, а також деталізація й розподіл функціональних обов'язків визначаються з урахуванням специфіки конкретної школи: контингенту учнів, профілю та спеціалізації, кадрового потенціалу, запитів громади.

З метою посилення демократичних засад управління, налагодження ефективного зворотного зв'язку та оперативного коригування управлінських рішень у закладі діють органи громадського самоврядування: учнівські (учнівський комітет школи чи класу), учительські (профспілковий комітет, методична рада) та батьківські (батьківський комітет школи або класу). Їхні повноваження визначаються статутом ліцею. Ці органи розглядаються як вагомий інструмент формування громадської думки, розвитку партнерських взаємин із адміністрацією, сприяння відкритості та діалоговості управління.

Учнівський комітет школи (або класу) виступає найавторитетнішим органом учнівського самоврядування. Його склад формується шляхом обрання на

загальних учнівських зборах школи чи відповідного класу. Діяльність учкому є практичною реалізацією права здобувачів освіти на участь в управлінні школою, на захист їхніх законних прав та інтересів. Заклад визнає легітимність повноважень представників учкому, надає їм необхідну інформацію, забезпечує умови для участі у вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчання, виховної роботи, різних видів діяльності й дозвілля учнівського колективу.

Профспілковий комітет формується відповідно до чинного законодавства, яке гарантує персоналу школи (педагогічному, адміністративно-господарському, медичному, навчально-допоміжному, обслуговуючому) право на вільне об'єднання у професійні спілки. Адміністрація закладу погоджує з профкомом штатний розпис, розподіл навчального навантаження, умови праці працівників, укладає угоди щодо охорони праці, інформує про можливе скорочення робочих місць (не пізніше ніж за три місяці до таких змін).

Методична рада функціонує як колегіальний орган педагогічних працівників, головне завдання якого – сприяння розвитку й удосконаленню методики навчально-виховного процесу, підвищенню професійної майстерності та творчого потенціалу вчителів і вихователів. Вона аналізує й відбирає оптимальні варіанти змісту освіти (навчальних планів, програм, підручників), визначає ефективні форми та методи організації навчально-виховної діяльності, розробляє шляхи їх практичного втілення, організовує систему підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду.

Батьківський комітет ліцею (або класу) є формою батьківського самоврядування; його склад обирається на батьківських зборах. Основною метою діяльності комітету є сприяння реалізації статутних завдань школи, забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів з боку школи й сім'ї, а також надання допомоги родинам у вихованні та навчанні дітей. Комітет працює відповідно до тимчасового положення; його рішення носять рекомендаційний характер, проте обов'язково розглядаються адміністрацією закладу. Батьківський комітет зобов'язаний дотримуватися статуту школи, виконувати рішення та розпорядження адміністрації щодо організації освітнього процесу, відстоювати

право дітей на захист від будь-яких форм фізичного й психологічного насильства, пропагувати здоровий спосіб життя. Основні зусилля комітету спрямовуються на розвиток матеріально-технічної бази, пошук шляхів поліпшення фінансового забезпечення школи, підтримку діяльності учнівських об'єднань за інтересами.

Функціонування та розвиток загальноосвітньої школи суттєво залежать від сукупності зовнішніх чинників прямого і опосередкованого впливу. Насамперед це – особливості соціально-економічного, політичного й культурного розвитку країни, наявні в системі освіти матеріально-фінансові та кадрові ресурси, культурний простір, у якому формується особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що працюють на школу, система державного управління освітою, нормативно-правова база, яка забезпечує функціонування закладів. Сукупність цих змінних зовнішніх умов постійно трансформується під впливом поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Кожен етап розвитку суспільства зумовлює специфічні характеристики управління внутрішньошкільним життям. На сучасному етапі до таких особливостей належать:

1. Зміна підходів до оцінювання діяльності школи. Це означає перехід до створення закладом власної системи діагностики й оцінювання результативності роботи, орієнтацію не лише на результати навчання, а й на вивчення рівня особистісного розвитку дитини, оцінювання досягнень окремих педагогів і всього колективу.

2. Демократизація управління. Вона передбачає створення умов для повноцінної реалізації місії закладу, пріоритетність вирішення питань макротехнології (цілісної системи діяльності школи й внутрішкільного управління) порівняно з мікротехнологіями (окремими методиками проведення педагогічних рад, нарад, аналізу уроків, складання графіків, написання наказів тощо).

3. Зміна кадрової ситуації в ліцеї. Вона проявляється у появі в штаті психологів, соціальних педагогів, звільнених класних керівників, заступників директорів з експериментальної або науково-методичної роботи, залученні працівників закладів вищої освіти. Це породжує нові управлінські завдання,

розширює спектр управлінських відносин і взаємозв'язків, потребує формування сприятливого психологічного клімату, атмосфери співпраці, взаємодопомоги й зацікавленості спільною справою.

4. Варіативність управління. Йдеться про використання різноманітних моделей і систем управління, різних варіантів змісту управлінської діяльності, самостійне визначення векторів розвитку закладу, коригування мети його діяльності, вибір варіантів навчальних планів, наповнення шкільного компонента освіти, моделювання змістовної позаурочної діяльності учнів.

5. Зміна методів управління. Вона проявляється у переході від переважно прямого, директивного управлінського впливу до моделювання педагогічних систем і варіантів їх реалізації, від жорстко регламентованих вимог – до різноманіття форм і змісту. Такий підхід передбачає вільний вибір технологій планування й організації роботи залежно від поставлених цілей і завдань колективу.

6. Зміна методологічних засад управління. На перший план висувається системний підхід, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розроблення технологій прискореного розвитку. Це обумовлює поширення діалогічних форм взаємодії, підтримку процесів самоорганізації в колективах, тенденції до децентралізації управління.

Головним змістовим акцентом управлінської діяльності стає розроблення цілісної системи функціонування школи, яка відповідала б вимогам часу та створювала умови для цілеспрямованого, гармонійного розвитку учнів. Особливість управлінської діяльності керівника ЗЗСО на сучасному етапі визначається поєднанням традиційних і нових функцій. До традиційних належать ухвалення управлінських рішень, організація їх реалізації, коригування діяльності, облік і контроль – вони залишаються базою управлінського циклу. Нові функції пов'язані з оновленням змісту навчання й виховання (упровадження державних стандартів освіти, сучасних концепцій виховання, профілізації, індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників, виховних систем), із запровадженням нових освітніх технологій (розвивальне, модульне, диференційоване навчання, методи проєктування і

моделювання, життєтворчість особистості). Водночас оновлюються форми й методи діяльності педагогів (розвиток діалогових форм взаємодії, упровадження лекційних і семінарських занять, навчальних модулів тощо), трансформуються підходи до контролю знань і вмінь учнів (застосування індикаторів розвитку, рейтингових систем оцінювання), модернізуються зміст, форми й методи управління закладами освіти (зростає роль менеджерської функції в управлінні інноваційними процесами, розробляються варіативні моделі управління), з'являються авторські моделі закладів освіти (ліцеї, гімназії, коледжі та інші).

Оновлений зміст діяльності керівника ЗЗСО висуває вимоги до оновлення форм управління. Пріоритетними стають дорадчо-адміністративні форми, які можна умовно поділити на:

- колегіальні (рішення ради школи, педагогічної ради, зборів трудового колективу, нарад при директорові, методичної ради, профспілкових зборів, ради засновників);
- колективні (рішення консультативних органів, учнівських та батьківських рад, зборів творчих учителів);
- індивідуальні (висновки й рекомендації за результатами співбесід, спостережень, анкетування, інтерв'ювання тощо).

З формами та змістом управління безпосередньо пов'язані методи управлінської діяльності. Методи управління – це засоби, які використовує керівник школи для здійснення цілеспрямованого впливу на учасників освітнього процесу (педагогів, інших працівників, учнів, батьків).

Комплекс методів управління включає:

- вербальні методи: індивідуальні (консультація, бесіда) та групові (інструктаж, нарада, збори);
- дослідницькі методи: вивчення й аналіз передового педагогічного досвіду, атестація педагогічних кадрів, анкетування й інтерв'ювання, підготовка та публікація матеріалів (газет, збірників, статей, методичних рекомендацій) про діяльність педагогічного та учнівського колективів;
- ілюстративно-показникові методи: моделювання структури організації навчально-виховного процесу, побудова графіків, таблиць, матриць для

відстеження рівня знань і вихованості учнів, а також професійної готовності педагогів до творчої праці;

– техніко-технологічні методи: застосування в управлінні різних технічних засобів (комп'ютера, телебачення, радіо, селекторного зв'язку тощо).

Наприклад, використання комп'ютерної техніки у поєднанні зі спеціалізованими програмами дає можливість директорів створити інформаційно-пошукову систему «Психолого-педагогічна література фахівця» з анотаціями відповідних видань; упорядкувати добірки методичних рекомендацій для педагогів за матеріалами роботи атестаційних комісій школи, району чи міста; сформувати каталог нормативної, технологічної та правової документації щодо школи; мати у розпорядженні пакети навчальних програм і контрольних робіт із кожного предмета; розробити модульний розклад уроків і виховних заходів; створювати індивідуальні навчальні плани для учнів з урахуванням обов'язкових і вибіркових дисциплін; готувати звітну управлінську документацію, накази по школі; формувати інформаційні бази даних про учнів, учителів, інших працівників та батьків; автоматизувати розрахунок заробітної плати.

Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності сприяє становленню керівника школи нового типу – відкритого, демократичного, компетентного, гуманістично орієнтованого, творчо активного. Оновлення управлінських підходів водночас виступає умовою розвитку його власних творчих здібностей, формування індивідуального стилю керівництва, що передбачає постійне вдосконалення змісту, форм і методів роботи.

Раціональне поєднання модернізованих та класичних функцій, форм і методів управлінської діяльності керівника школи в сучасних умовах є важливою передумовою ефективного формування творчого педагогічного й учнівського колективу, утвердження демократичних і гуманістичних засад освітнього процесу, відкритості школи як динамічної соціальної системи.

Відкрита школа розглядається як соціально-педагогічна система, здатна генерувати та впроваджувати педагогічні інновації (наукові й практичні розробки у сфері соціальної педагогіки, психології, дидактики), адекватно реагувати на

соціально-педагогічні зміни в суспільстві, налагоджувати широкі зв'язки з громадськістю та всіма учасниками освітнього процесу.

Оцінювання управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу (зокрема КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР») має здійснюватися на засадах системності, що передбачає аналіз і врахування всієї сукупності соціально-педагогічних умов удосконалення управління школою в їх взаємозв'язку та взаємозумовленості.

2.2. Особливості управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Виховна система як соціально-педагогічний феномен має велику кількість різновидів (типів), що зумовлено багатоманітністю підходів до організації виховного процесу. Тип конкретної виховної системи визначається змістом системоутворюючих видів діяльності. Так, у виховній системі школи провідним, інтегрувальним видом діяльності виступає пізнавальна діяльність. У зв'язку з цим виокремимо чинники, які зумовлюють необхідність побудови цілісної системи виховання у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»:

- інтеграція зусиль суб'єктів виховної діяльності, посилення взаємозв'язку між компонентами педагогічного процесу;
- розширення діапазону виховних можливостей за рахунок залучення в освітньо-виховний процес навколишнього природного та соціального середовища;
- економія часу й сил педагогічного колективу через забезпечення наступності у змісті, формах і методах виховної роботи;
- створення умов для самореалізації та самоствердження учнів, учителів, батьків шляхом розширення спектра ділових і міжособистісних взаємин у колективі.

Виховна система школи розглядається як сукупність взаємопов'язаних компонентів, серед яких зазвичай виділяють:

1. підсистему цілей та ідей;

2. спільноту людей, які ці цілі та ідеї реалізують;
3. підсистему діяльності та спілкування;
4. соціальне й природне середовище, освоєне шкільним колективом.

Перший компонент – система цілей та провідних ідей – є головним детермінувальним і інтегрувальним чинником становлення, функціонування та розвитку виховної системи. Виховну систему школи неможливо мислити поза чітко окресленою метою, адже за відсутності цільових орієнтирів виховна діяльність втрачає свій глибинний зміст, оскільки її сутнісною характеристикою є цілеспрямованість. Як влучно зауважував В. Сухомлинський, у закладі освіти і стіни можуть виховувати, однак можливе й таке, що навіть увесь колектив школи не буде спроможний виконувати виховну місію, якщо педагоги діють розрізнено і без чітко визначеної спільної мети.

Поряд із метою педагогічний колектив навчального закладу визначає сукупність ідей, на основі яких моделюється й вибудовується життєдіяльність школи. Ці ідеї знаходять відображення в основних положеннях Статуту КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР», у засадах побудови виховної системи, у правилах та нормах, закріплених у Кодексі шкільного життя. Ідейні орієнтири можна сформулювати таким чином:

- принцип творчого саморозвитку особистості;
- принцип гуманізації та демократизації виховних взаємин;
- принцип опори на інтереси й потреби учнів, педагогів, батьків та інших учасників освітнього процесу;
- принцип орієнтації на загальнолюдські цінності із врахуванням національних, регіональних та місцевих традицій.

Другий компонент виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» – це сукупний суб'єкт виховного процесу, яким постає спільнота дітей і дорослих, що спільно й індивідуально реалізують цілі виховання та спільної життєдіяльності. Характер, зміст і форми взаємодії суб'єктів виховного процесу узгоджуються з рівнем розвитку колективу навчального закладу. При цьому враховується неоднорідність колективу, у межах якого можна виокремити такі групи:

- ініціативна група, що виступає генератором ідей і організатором різних видів діяльності;
- група прихильників ініціаторів і тих, хто співчуває та підтримує їхні починання;
- окремі групи або індивіди, які негативно ставляться до цілей виховної системи і перешкоджають її становленню та розвитку;
- особистості, які демонструють байдужість до подій, що відбуваються в шкільному житті.

Такі групи існують не лише в педагогічному колективі, а й у середовищі учнів та батьків. Тому для забезпечення результативного функціонування виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» ініціативні суб'єкти мають застосовувати диференційовані стратегії взаємодії з кожною із зазначених груп, враховуючи їхні позиції, мотивацію та потенціал участі в спільній діяльності.

Значущість третього компонента – підсистеми діяльності та спілкування – полягає в тому, що саме він забезпечує практичну реалізацію цілей та ідей виховної системи. Ефективність функціонування виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» значною мірою залежить від обґрунтованого вибору системоутворюючого виду діяльності, від адекватних способів та форм взаємодії членів шкільного колективу в процесі спільних справ, а також від ступеня особистісної й суспільної значущості діяльності, яка здійснюється.

Виховна діяльність набуває системоутворюючого характеру за умови, що вона відповідає низці ключових вимог:

- а) виражає загальну колективну потребу і є особистісно привабливою принаймні для більшості учнів;
- б) не формально, а природно й реально корелює з головною метою та завданнями виховної системи;
- в) узгоджується з іншими видами діяльності та має чітко визначене місце в загальному змісті виховного процесу;
- г) педагогічний колектив володіє технологією оптимальної реалізації відповідних виховних заходів;

д) у школі наявна належна матеріальна й кадрова база, необхідна для успішного здійснення зазначеної діяльності.

Четвертий компонент виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» становить внутрішнє та зовнішнє середовище, яке освоюється шкільним колективом і розглядається як виховне середовище. Саме середовище виступає життєвим простором, у якому реалізуються основні цілі, завдання, виховні програми та ініціативи учасників освітнього процесу. Водночас слід наголосити, що не все оточуюче школу природне й соціальне середовище автоматично стає виховним: таким є лише той його фрагмент, який свідомо й цілеспрямовано освоєно колективом. Освоєння виховного середовища здійснюється за кількома основними напрямками:

- ознайомлення учнів із навколишнім середовищем шляхом цілеспрямованого, концентричного, поетапного розширення радіуса пізнання та поглиблення знань про доступні об'єкти;
- педагогізація довкілля, що передбачає залучення батьків та представників громадськості до участі у справах школи й управлінні нею, а також підвищення їхньої психолого-педагогічної культури;
- персоналізація середовища, коли кожен учень і кожна учнівська спільнота знаходять у навколишньому соціальному просторі власну «нішу», друзів, конкретні об'єкти прикладання своєї активності;
- формування в учнів адекватного, рефлексивного ставлення до позитивних і негативних явищ довкілля, здатності критично оцінювати їх та робити відповідальний вибір.

Створення та розвиток виховної системи школи відбувається поетапно. На етапі становлення в існуючій або новоствореній навчальній заклад вводиться певна провідна ідея, формується образ майбутньої школи. Визначається мета виховної системи, розробляється концепція її побудови: формуються принципи діяльності педагогічного й учнівського колективів, окреслюються пріоритетні та системоутворюючі види діяльності, шукаються оптимальні форми їх організації. Провідне завдання першого етапу – відбір основних педагогічних ідей і формування ядра колективу однодумців. Поступово до процесу творення системи

долучається дедалі більша кількість педагогів, учнів, батьків, які включаються в спільну діяльність. Визначальною характеристикою виховної системи школи на цьому етапі є прагнення до впорядкованості, структурованості життєдіяльності.

На етапі стабільного розвитку виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» шкільний колектив демонструє зростаючу зрілість, провідною стає колективна діяльність, формується відносно стійка громадська думка. Створюються й ефективно функціонують органи само- і співуправління, відпрацьовуються та впроваджуються найбільш результативні педагогічні технології. Основні труднощі педагогічного управління виховною системою на цьому етапі пов'язані з необхідністю узгодження темпів розвитку учнівського й педагогічного колективів, їхніх очікувань та можливостей.

Третій етап – завершене оформлення виховної системи ліцею – характеризується тим, що шкільний колектив постає як співдружність дітей і дорослих, об'єднаних спільною метою, спільною діяльністю, партнерськими взаєминами й атмосферою творчої співпраці. У центрі уваги виховної системи опиняється формування вільної, гуманної, духовно багатой, творчої особистості, розвиток демократичного стилю керівництва та міжособистісних відносин. Відзначається суттєве зростання професійної та загальної культури педагогів-вихователів, утвердження ними гуманістичної позиції, оволодіння технологіями гуманістичного виховання. Система накопичує власні традиції й забезпечує їх передачу наступним поколінням. Виховна система школи та середовище активно, взаємно й творчо впливають одне на одного.

Четвертий етап – перебудова виховної системи школи – настає тоді, коли посилюються дезінтеграційні процеси, пов'язані з пошуком нового, оригінального змісту й форм шкільного життя. Причинами таких тенденцій можуть бути дефіцит новизни, професійна й емоційна втома педагогів, потреба в оновленні шкільної реальності. Кризові явища в розвитку системи є природними: саме в процесі кризи система виходить на новий, післякризовий етап розвитку, де знову починають домінувати інтеграційні процеси.

Перебудова чи оновлення виховної системи може мати як прогресивний (розвивальний), так і консервативний (руйнівний) характер. Визначальну роль у

цьому відіграють педагогічна концепція, що лежить в основі системи, а також домінуючий вид діяльності, який виступає головним системоутворюючим чинником. Докорінні зміни у системі відбуваються тоді, коли разом зі зміною домінуючої діяльності трансформуються й концептуальні засади виховання.

Система оновлюється шляхом запровадження інновацій, які зумовлюють її поступову трансформацію. Разом з тим новий етап може завершитися і розпадом системи, якщо після кризи не відбудеться чергового витка розвитку, а станеться руйнування ключових системоутворюючих зв'язків. Розвал виховної системи нерідко пов'язують із відходом зі школи її засновника або провідних носіїв системоутворюючих ідей.

Успішність функціонування школи як виховної системи та результативність її руху від одного етапу розвитку до іншого доцільно оцінювати на основі двох груп критеріїв. Перша група критеріїв дає змогу відповісти на запитання, чи існує у даному закладі саме виховна система як цілісне утворення. Вона може бути представлена такими показниками:

- упорядкованість життєдіяльності школи (відповідність змісту, обсягу й характеру навчально-виховної роботи наявним умовам, можливостям і ресурсам закладу);
- наявність сформованого, згуртованого єдиного шкільного колективу;
- інтегрованість виховних впливів і концентрація педагогічних зусиль у провідних напрямках діяльності.

Друга група критеріїв відображає рівень сформованості виховної системи та ефективність її функціонування. До неї можуть належати такі показники:

- ступінь наближеності системи до поставлених цілей, реальна реалізація педагогічної концепції, ідей і принципів, покладених в основу виховної системи;
- загальний психологічний клімат школи, характер стилю взаємин, самопочуття учня в колективі, його соціальна захищеність і внутрішній комфорт;
- рівень вихованості учнів, сформованість у них ключових ціннісних орієнтацій та соціально значущих якостей.

Зазначені критерії є узагальненими й можуть уточнюватися та конкретизуватися з урахуванням особливостей конкретної виховної системи школи.

Виховна система школи постає як цілісна структура, що забезпечує результативність виховного процесу. Саме в шкільному середовищі відбувається моральне становлення особистості учня, формування в нього творчого мислення, почуття відповідальності, громадянської позиції. Станом на сьогодні в школі склалася система виховної роботи, яка, спираючись на принципи гуманізму, демократизму, єдності сім'ї та школи, спадкоємності поколінь, забезпечує реалізацію національного виховання, сприяє утвердженню педагогіки особистості, формує в учнів навички самоосвіти, самоаналізу, допомагає розвивати індивідуальні здібності, творчий потенціал, самовизначатися та самореалізовуватися.

Особлива увага у виховній системі приділяється формуванню громадянина-патріота України, створенню умов для самореалізації особистості учня відповідно до його індивідуальних можливостей та інтересів, вихованню громадянина з демократичним світоглядом і високою культурою, формуванню свідомого ставлення до власного здоров'я та здоров'я інших людей, виробленню належних гігієнічних навичок і засад здорового способу життя.

Виховна система школи побудована відповідно до Закону України «Про загальну середню освіту», Конвенції ООН про права дитини, а також Статуту школи.

Завдання виховної системи визначаються таким чином:

- виховувати дитину як громадянина держави, національно свідомого, життєво й соціально компетентного, здатного здійснювати самостійний вибір і приймати відповідальні рішення в різноманітних життєвих ситуаціях;
- сприяти зростанню творчого й духовного потенціалу особистості, розкриттю індивідуальних здібностей на кожному етапі виховання;
- розвивати дитяче самоврядування як важливий осередок реалізації завдань громадянського виховання;

- стимулювати саморозвиток, самовиховання, самоосвіту учнів і формування їхньої життєтворчої компетентності через участь у реалізації соціальних та благодійних проєктів;
- створювати умови для цілеспрямованого розвитку життєтворчої компетентності учнів;
- упроваджувати оптимальні методи, форми та засоби, які сприяють формуванню в учнівській молоді основ життєтворчості, розширенню можливостей для компетентного вибору власного життєвого шляху.

Структура системи виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» подана на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура системи виховної роботи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Реалізація визначених завдань у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» ґрунтується на ретельно розробленому плані виховної роботи навчального закладу, а також на системі окремих планів, затверджених на засіданнях

методичних об'єднань класних керівників. У цих планах відображено всі ключові напрями виховання, серед яких патріотичне, правове, моральне, художньо-естетичне, трудове, фізичне, екологічне та превентивне. До них включено календарні та традиційні шкільні свята, різноманітні заходи, конкурси, а також міські та районні активності, спрямовані на реалізацію таких державних програм, як «Діти України», «Комплексна програма профілактики злочинності і бездоглядності», «Програма профілактики ВІЛ-інфекції», «Національна програма відродження та розвитку українського козацтва». Окреме місце займають заходи, спрямовані на утвердження моральності та формування здорового способу життя. Виховна система школи спирається на комплекс принципів, що окреслюють основні вимоги до виховного процесу, його змісту, організації, а також форм, методів і прийомів виховного впливу.

До принципів виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» належать: принцип гуманізації та демократизації виховного процесу; принцип органічного зв'язку виховання з реальним життям; принцип виховання особистості у колективі та через спільну діяльність; принцип поєднання вимогливості з повагою до особистості учня; а також принцип послідовності, систематичності та єдності виховних впливів. Конкретизація цих принципів відбувається через реалізацію відповідних напрямів виховання, які визначають зміст та логіку виховної діяльності.

До основних напрямів виховання належать такі: виховання громадянської свідомості через учнівське самоврядування та формування активної життєвої позиції; виховання правової культури та здійснення профілактики правопорушень; фізичне виховання та популяризація здорового і безпечного способу життя; психологічна підтримка учнів і вихованців; національно-патріотичне виховання; екологічне та натуралістичне виховання, краєзнавча діяльність; моральне виховання; родинне виховання; художньо-естетичне виховання; розвиток творчих здібностей учнів. Узагальнена структура напрямів виховної роботи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» відображена на рис. 2.3.

Функціонування системи виховної роботи школи забезпечує можливість активного залучення батьківської громади до організації виховного процесу,

формує сприятливе середовище для методичної взаємодії з педагогами та класними керівниками з актуальних питань виховання. Значна увага приділяється розвиткові активності школярів у різноманітних видах діяльності, а також творчому зростанню їхніх інтересів у позанавчальній сфері. Важливою складовою є формування згуртованості учнівських колективів навколо спільної діяльності та участі у шкільних і позашкільних проектах.

Крім того, система виховної роботи школи спрямована на забезпечення соціальної захищеності та підтримки учнів, налагодження взаємодії з дитячими та молодіжними організаціями, різноманітними об'єднаннями та колективами. Важливим аспектом є співпраця з правоохоронними органами й соціальними службами щодо організації правової освіти та здійснення профілактичної роботи серед школярів. Суттєве місце посідає концентрація зусиль педагогічного колективу на основних пріоритетних напрямках виховної діяльності, що забезпечує її результативність і цілісність.



Рис. 2.3. Структура напрямів системи виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Система виховної роботи в освітньому закладі зорієнтована на створення цілісного комплексу умов, що забезпечують розвиток і самореалізацію особистості кожного здобувача освіти. Пошук інноваційних шляхів, форм і засобів організації виховного процесу здійснюється у руслі педагогіки творчості, яка нині виступає одним із найактуальніших напрямів модернізації навчально-виховної діяльності.

У центрі виховного процесу послідовно перебуває особистість учня, з її унікальними індивідуальними характеристиками: природними нахилами, здібностями, потребами, інтересами, набутим соціальним досвідом, рівнем самовідданості та особливостями характеру. Саме тому виховна діяльність закладу спрямована на формування сучасної моделі випускника — особи, готової до неперервної самоосвіти, усвідомленого самовизначення та продуктивної самореалізації в подальшому житті.

Для ефективного управління виховним процесом у школі функціонує методичне об'єднання класних керівників. Це об'єднання становить структурний елемент внутрішньошкільної системи керування виховною діяльністю і здійснює координацію науково-методичної та організаційної роботи педагогів, які відповідають за класні колективи.

До основних завдань шкільного методичного об'єднання класних керівників належать:

- підвищення рівня теоретичної та науково-методичної підготовки класних керівників у питаннях психології та педагогіки;
- забезпечення єдиних, узгоджених і принципових підходів до виховання та соціалізації здобувачів освіти;
- надання класним керівникам сучасних технологій виховної роботи, а також актуальних знань щодо новітніх форм і методів педагогічної діяльності;
- вивчення, узагальнення й упровадження передового педагогічного досвіду класних керівників;
- координація процесів планування, організації та педагогічного аналізу виховних заходів у класних колективах;

– сприяння становленню й подальшому розвитку системи виховної роботи, що здійснюється класними керівниками.

Функціональні повноваження методичного об'єднання охоплюють такі напрями діяльності:

- організація колективного планування й узагальненого аналізу життєдіяльності класних колективів;
- узгодження виховної діяльності класних керівників і забезпечення їхньої взаємодії в межах цілісного педагогічного процесу;
- планування та систематичне коригування принципів виховання і соціалізації учнів;
- організація процесу опанування та впровадження класними керівниками сучасних виховних технологій, форм і методів роботи з учнями;
- обговорення соціально-педагогічних програм, авторських розробок класних керівників і творчих груп педагогів, матеріалів з узагальнення досвіду та матеріалів атестації класних керівників;
- оцінювання якості діяльності членів об'єднання та звернення до адміністрації школи з клопотаннями про відповідне заохочення педагогів.

Структура виховної роботи навчального закладу передбачає також організовану взаємодію школи з найближчим соціальним оточенням, передусім зі сім'ями здобувачів освіти: з батьками та особами, які виконують їхні функції. Особлива увага при цьому акцентується на питаннях соціалізації дітей і молоді, що реалізуються у різних аспектах спільної діяльності. У КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» структура взаємодії сім'ї та школи відображена на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Структура взаємодії сім'ї та школи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Управління виховною системою КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» здійснюється у двох взаємопов'язаних напрямках: зовнішньому та внутрішньому. Зовнішнє управління реалізується органами управління освітою, діяльність яких спрямована на забезпечення умов, що сприяють виникненню, прогресивному розвитку та подальшому вдосконаленню виховної системи закладу. Йдеться, зокрема, про надання педагогам сучасного теоретичного інструментарію, ознайомлення колективу з найбільш результативними практиками минулого й сучасності, підтримку перших досягнень тих шкіл, які переходять до моделювання та розбудови цілісної виховної системи, а також про формування позитивного ставлення до їхнього досвіду. Внутрішнє управління, навпаки, ґрунтується передусім на організації спільної діяльності учнів, регуляції їхньої взаємодії та корекції міжособистісних відносин, які формуються в дитячому середовищі.

Основна відповідальність за управління діяльністю виховної системи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» покладена на заступника директора з виховної роботи. Він виступає ключовим представником адміністрації закладу, провідним педагогом-вихователем, який спрямовує виховну діяльність працівників школи та координує позаурочну активність здобувачів освіти.

Центральною метою діяльності заступника директора з виховної роботи є створення структурованої та ефективно організованої системи позаурочної

виховної роботи з учнівською молоддю. Досягнення означеної мети пов'язане з виконанням низки конкретних завдань, серед яких:

1. утвердження особистості як найвищої соціальної цінності;
2. запровадження у шкільну практику концептуальних положень гуманістичної парадигми виховання;
3. визначення та педагогічне осмислення виховуючого середовища;
4. формування цілісної програми виховної діяльності закладу;
5. упровадження новітніх підходів до організації виховання (зокрема системно-структурного, гуманістичного, культурологічного, організаційно-діяльнісного, особистісно орієнтованого, комплексного тощо);
6. організація діяльності педагогічного колективу у взаємодії з учнівським самоврядуванням;
7. визначення рівня вихованості школярів.

Функціональні обов'язки заступника директора у сфері виховної роботи охоплюють три основні групи функцій: аналітико-контролюючу, організаційно-координаційну та методичну.

У межах аналітико-контролюючої функції заступник директора здійснює:

- а) систематичний аналіз стану виховної діяльності школи;
- б) вивчення динаміки розвитку шкільного колективу, рівня вихованості учнів, а також спільне з класними керівниками виявлення «групи ризику»;
- в) контроль та аналіз змісту і рівня якості роботи класних керівників відповідно до загальноприйнятих критеріїв;
- г) вивчення та оцінювання діяльності шкільних об'єднань — секцій, студій, творчих формувань.

Організаційно-координаційна функція охоплює такі напрями:

- а) планування та організацію різноманітних видів виховної діяльності шкільного колективу;
- б) надання методичної й організаційної допомоги класним керівникам, вихователям груп продовженого дня, учителям-предметникам та педагогам додаткової освіти при складанні та узгодженні планів виховної роботи;
- в) координацію роботи педагогів-предметників щодо позаурочної виховної

діяльності спільно із заступником директора з навчальної роботи;
 г) організацію функціонування органів учнівського самоврядування;
 д) спільну з адміністрацією та педагогами підготовку й проведення педагогічних рад і психолого-педагогічних консилиумів;
 е) координацію діяльності педагогів додаткової освіти.

Методична функція реалізується через такі форми роботи:

а) консультування класних керівників, вихователів груп продовженого дня та педагогів додаткової освіти з питань методики організації позакласних заходів;
 б) підготовку та добір методичних розробок класних годин, сценаріїв святкових і виховних подій;
 в) участь у розробці та затвердженні критеріїв оцінювання діяльності класних керівників і педагогів додаткової освіти.

У структурі діяльності заступника директора з виховної роботи важливе місце посідає й інтеграційна функція, що включає:

а) підтримання контактів і залучення до співпраці різних установ та організацій;
 б) встановлення та підтримку взаємодії з органами місцевого самоврядування щодо організації виховної роботи;
 в) залучення батьківської громади й громадських об'єднань до спільної діяльності.

Заступник директора з виховної роботи наділений низкою професійних прав, серед яких:

1. формування виховної системи закладу на основі концепції, розробленої педагогічним колективом;
2. участь у процесі управління школою, включно з можливістю рекомендувати творчих і досвідчених педагогів для призначення класними керівниками, вихователями чи керівниками дитячих об'єднань;
3. координація виховної діяльності класних керівників, вихователів, вожатих і педагогів-організаторів;
4. вільний вибір варіативних педагогічних технологій, а також засобів, методів, змісту та форм виховної роботи;
5. участь в атестації педагогів-вихователів;

6. вимога щодо створення умов для професійної діяльності — можливості безперервного підвищення кваліфікації, забезпечення методичного дня, надання окремого кабінету, самостійного планування робочого часу;

7. право на об'єктивне оцінювання власної діяльності відповідно до критеріїв професійної компетентності, відповідальності, якості виконання обов'язків, творчого підходу та організаційної майстерності.

Поряд із правами заступник директора має низку професійних обов'язків, зокрема:

1. забезпечення захисту здоров'я, прав і законних інтересів дітей;
2. володіння нормативними документами органів управління освітою;
3. знання основ управління, економіки, соціології, педагогіки, психології, гігієни та фізіології дітей, педагогічних технологій, теорії та методики виховання, вимог з охорони праці та техніки безпеки;
4. надання методичної підтримки педагогам-вихователям, батькам та активу учнів у питаннях організації виховної діяльності;
5. залучення батьків і громадськості до участі у виховній роботі;
6. забезпечення взаємодії школи з позашкільними установами, підприємствами, організаціями й творчими колективами;
7. сприяння формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в шкільному середовищі, розвитку співробітництва та доброзичливих взаємин у педагогічному й учнівському колективах;
8. регулювання діяльності гуртків, клубів та інших дитячих об'єднань і координація їх спільної роботи;
9. спрямування створення та функціонування творчої лабораторії з виховної роботи, що включає методичний комплекс матеріалів для організації діяльності.

Функціональна структура управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» представлена на рис. 2.5. Модель управління виховною системою закладу подано на рис. 2.6.

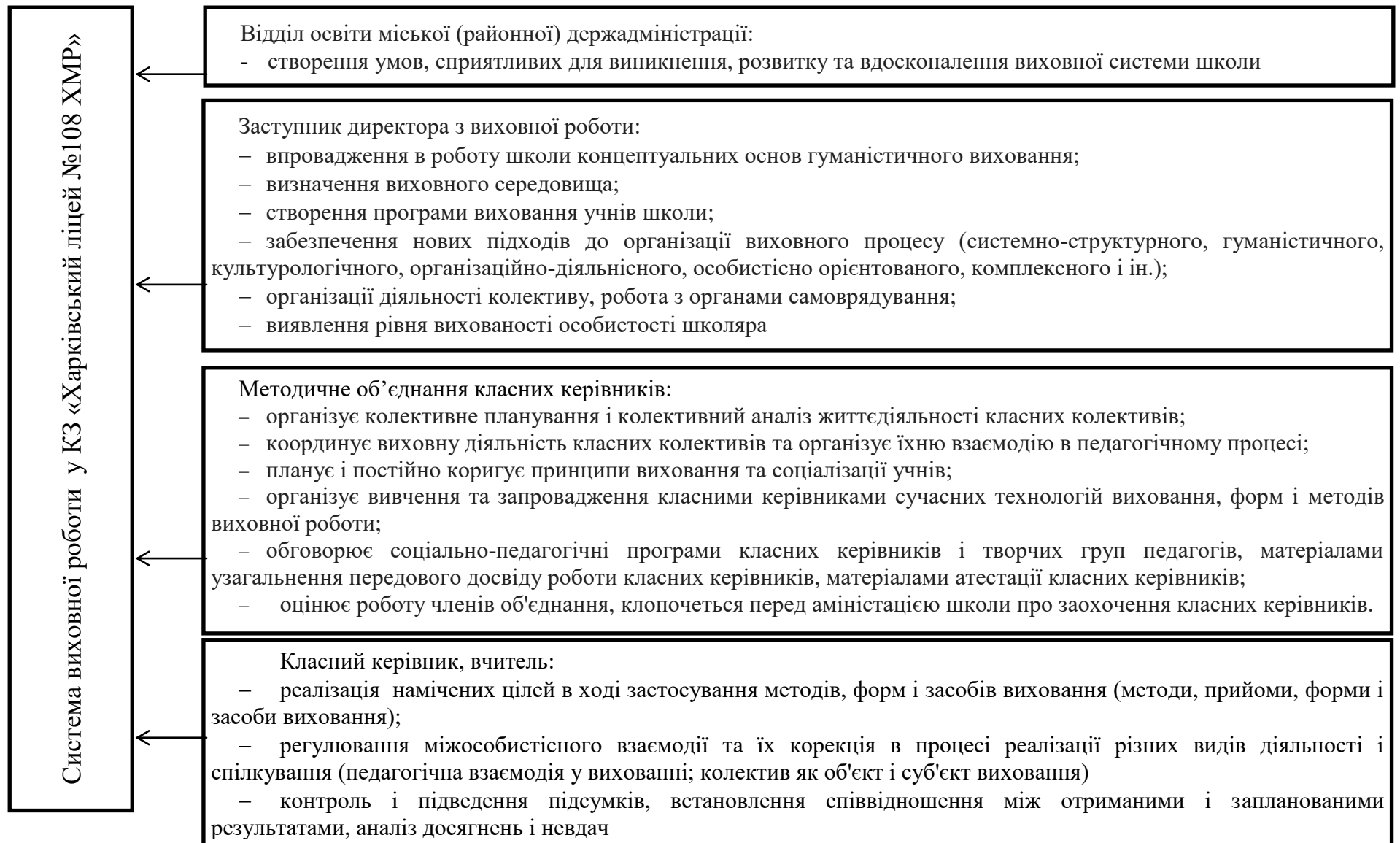


Рис. 2.5. Функціональна структура управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

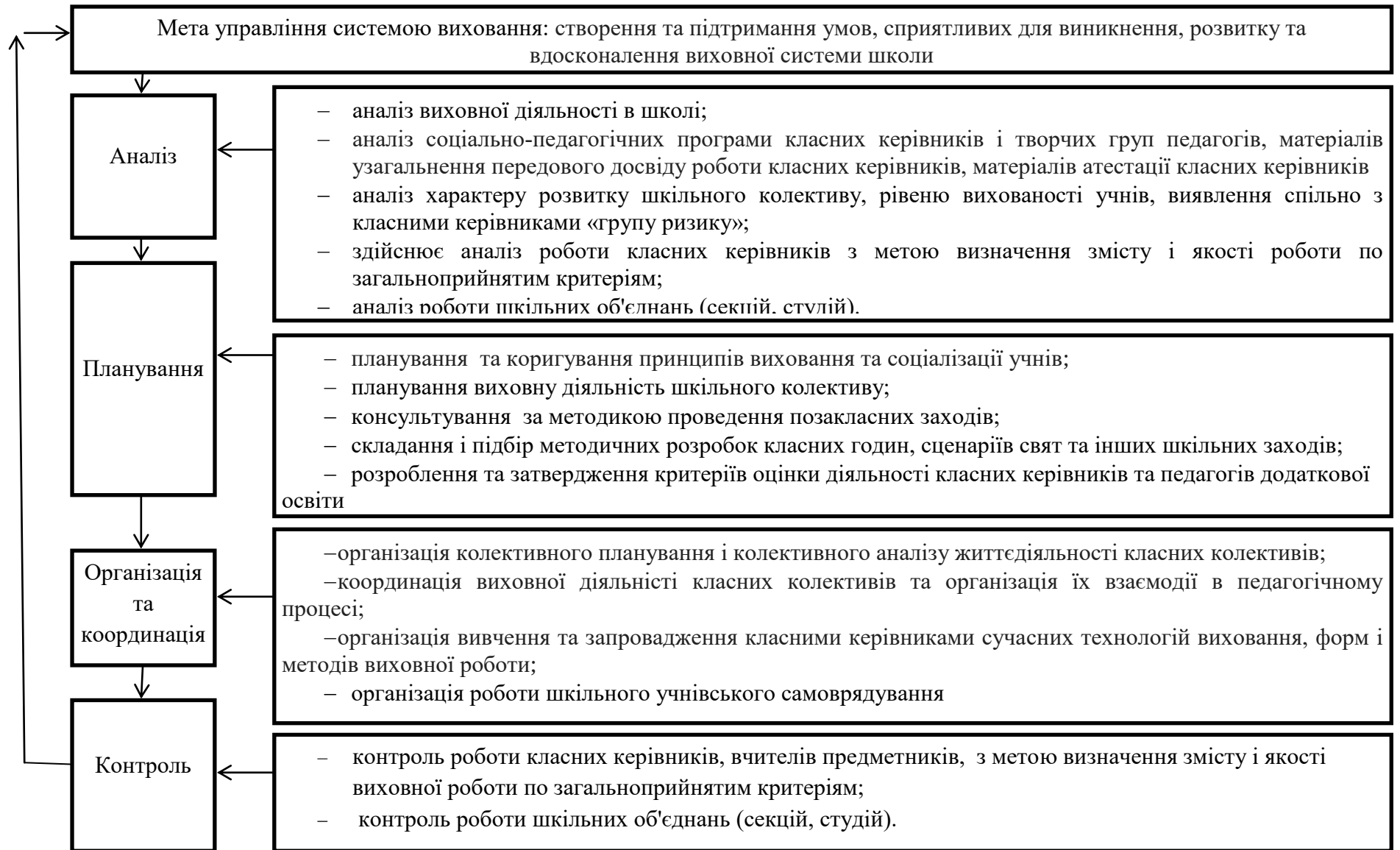


Рис. 2.6. Модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Отже, управлінська діяльність у закладі освіти характеризується цілеспрямованістю та послідовністю. Проміжок часу від моменту визначення мети управління до її практичної реалізації зазвичай трактується як управлінський цикл. Специфічною рисою циклів управління в закладі загальної середньої освіти є їх тісне узгодження з циклами навчально-виховного процесу, що зумовлює єдність організаційної та педагогічної логіки. Повноцінне розуміння сутності управлінського циклу потребує обов'язкового врахування його взаємозв'язку з функціями управління, оскільки цикл охоплює комплекс взаємодіючих, послідовно змінюваних і спрямованих на реалізацію єдиної мети управлінських функцій. Їх комплексне застосування дає змогу результативно розв'язувати управлінські завдання.

Функції управління визначаються як операції або дії суб'єкта управління, що відбивають послідовний перехід від однієї стадії управлінського циклу до іншої. Сукупність цих функцій формує зміст усього управлінського процесу. У моделі управління системою виховної роботи в школі виокремлено такі функції: аналіз, планування, організація та координація, контроль. Наведений комплекс функцій забезпечує завершеність і повноту управлінського циклу системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».

Висновки до 2 розділу

Для оптимізації управління життєдіяльністю закладу створено спеціальні органи управління, робота яких дає змогу всебічно враховувати потреби всіх учасників освітнього процесу. Розгалужена структура управлінських органів потребує належної координації та організації ефективної взаємодії між усіма підрозділами.

До складу управлінських органів школи входять: органи колегіального управління (конференція, рада школи, педагогічна рада, наради при директорові та його заступниках); адміністрація навчального закладу (директор, заступники з навчальної, наукової, виховної та господарської роботи); органи громадського

самоврядування — учнівські (учком), учительські (профком, методична рада) та батьківські (батьківський комітет).

Сучасна шкільна система управління функціонує як багаторівнева організаційна структура з численними внутрішніми зв'язками. Її результативність значною мірою визначається оптимальним розподілом управлінських обов'язків між адміністративними працівниками, передусім між директором та його заступниками з навчальної, виховної, наукової та господарської роботи. Директор школи координує діяльність своїх заступників, організовує взаємодію адміністрації з громадськими організаціями, педагогами й учнями, відповідає за формування класних колективів, а також за працевлаштування випускників.

Одним із ключових напрямів директорської діяльності є добір та раціональне розставлення педагогічних кадрів. До сфери компетенції директора належать також організація роботи ради школи, педагогічної ради, батьківського комітету, системи батьківського всеобучу, а також загальне керівництво методичною діяльністю, навчально-виховним процесом та позакласною роботою педагогів. Заступник директора з навчально-виховної роботи забезпечує організацію та контроль освітнього процесу, здійснює керівництво загальноосвітньою та трудовою підготовкою школярів, опікується питаннями їхнього всебічного розвитку та поведінки.

З метою демократизації управління, створення механізмів зворотного зв'язку та оперативного коригування управлінських рішень у школі діють органи громадського самоврядування учнів (учнівський комітет школи або класу), учителів (профспілковий комітет, методична рада) та батьків (батьківський комітет школи або класу). Їхні повноваження визначаються статутом закладу. Зазначені органи сприяють формуванню громадської думки, посилюють діалоговий характер взаємодії з адміністрацією та забезпечують ширше залучення спільноти до ухвалення шкільних рішень.

Управлінська діяльність, що здійснюється в школі, завжди має цілеспрямований і системний характер. Часовий проміжок між визначенням цілей управління та їх реалізацією утворює так званий цикл управління. Комплексне розуміння сутності цього циклу можливе лише з урахуванням його зв'язку з

функціями управління. Функції управління — це відносно самостійні види діяльності, які вирізняються як за часовими характеристиками, так і за змістом управлінських завдань. Вони виступають фундаментальними, сталими компонентами управлінської діяльності та відображають логіку функціонування управлінської системи.

У моделі управління системою виховної роботи закладу визначено чотири основні функції: аналіз, планування, організація та координація, контроль. Саме ці функції забезпечують завершеність і повноцінність управлінського циклу у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР», гарантують системність та узгодженість усіх компонентів виховної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВНОЇ РОБОТИ У КЗ «ХАРКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №108 ХМР»

3.1 Удосконалення моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Аналіз сучасної практики дає змогу констатувати, що між соціально-педагогічними системами, які функціонують у місті, відсутня належна координація дій, а система управління їхньою виховною діяльністю не забезпечує необхідного рівня узгодженості. Унаслідок цього соціально-педагогічна мета виховання школярів, пов'язана з формуванням у молоді загальнолюдських якостей, фактично залишається нереалізованою. Тому перед педагогічною громадськістю постає завдання «педагогічного освоєння середовища», яке передбачає організацію єдиного комплексу взаємодії між школою та іншими соціально-педагогічними системами району (міста) з метою запровадження цілісної системи виховання.

Виявлено, що за місцем проживання учнівської молоді активно поширюються неформальні угруповання школярів. Дослідження [36–39] засвідчують, що саме за місцем проживання школярі значно успішніше адаптуються до реальних умов життєдіяльності, оскільки тут вони потрапляють під безпосередній позитивний або негативний вплив соціального середовища.

У працях [45, 47, 50] докладно розкрито деструктивний вплив шкідливих звичок на фізичне та моральне здоров'я молоді, процес її соціалізації, а також окреслено чинники, що сприяють їх поширенню: бездуховність міжособистісного спілкування; стресові перевантаження; відсутність сформованих культурних потреб; поява ризикованих форм поведінки; збільшення кількості неблагополучних сімей; безробіття тощо.

Найбільш небезпечними наслідками для особистості школяра є швидке погіршення стану здоров'я, деградація ставлення до загальнолюдських цінностей,

втрата інтересу до власного інтелектуального розвитку й до життя загалом. Аналіз педагогічної практики показав, що об'єднання школярів за місцем проживання формуються із малих референтних груп, члени яких пов'язані спільними інтересами, справами, симпатіями та захопленнями. Проте за відсутності систематичного педагогічного керівництва такі об'єднання поступово набувають асоціальної спрямованості. Встановлено, що серед соціально-педагогічних систем, які функціонують у районі (заклади загальної середньої освіти – ЗЗСО, заклади професійної (професійно-технічної) освіти – ЗПТО, заклади позашкільної освіти – ЗПО, громадські організації тощо), немає цілеспрямованої, цілісної системи управління, яка забезпечувала б ефективну координацію їхньої діяльності.

Дослідники [6, 8, 15] довели, що частина неформальних об'єднань школярів виникає як своєрідна опозиція одноманітності й недосконалості шкільного життя. Часто такі об'єднання розглядають як «проміжне явище», на розвиток якого впливає значна кількість чинників, у тому числі випадкових. У цій ситуації вкрай актуальним є поєднання зусиль соціальних, державних і громадських інститутів для здійснення цілеспрямованого виховного впливу на шкільну молодь за місцем її проживання. Шкідливі звички інтенсивно формуються саме у регіональних неформальних угрупованнях школярів. Причини виникнення неформальних асоціальних об'єднань учнів за місцем проживання можна узагальнити так:

- нерозуміння дорослими вікових та психологічних особливостей розвитку дітей шкільного віку;
- хворобливе самолюбство учнів і високий рівень їхніх домагань на самостійність у поєднанні з відсутністю чітко визначених життєвих цілей та обмеженістю власного соціального досвіду;
- слабкий контроль за поведінкою учнів у позаурочний час з боку дорослих, недостатній рівень самоконтролю та відсутність надійних друзів (із подальшим пошуком значущих стосунків за межами школи);
- прагнення задовольнити матеріальні потреби та відчутти власну значущість, «незагубленість» у соціальному просторі тощо.

Теоретичний аналіз досліджень [18, 20, 27] дав змогу сформулювати важливі узагальнення, зокрема:

- наявність цілісної системи управління виховною роботою за умови створення відповідних педагогічних умов сприятиме формуванню в школярів особистісних ціннісних орієнтацій.

Аналіз наукових праць [29, 33, 35] дозволив виокремити організаційно-педагогічні умови ефективної виховної роботи, основою якої виступає організація єдиного комплексу взаємодії між школою та іншими соціально-педагогічними системами району (міста):

- створення в регіонах координаційних рад, до складу яких входять представники всіх соціально-педагогічних систем;
- застосування дієвих управлінських механізмів та організація цілеспрямованого виховного впливу на шкільну молодь;
- упровадження обґрунтованої системи управління виховною роботою школярів за місцем їхнього проживання;
- використання традиційних і нетрадиційних форм виховної діяльності, що забезпечують залучення школярів до соціально орієнтованої діяльності.

Особливої ваги у контексті організації виховної роботи з учнівською молоддю набуває широке залучення до неї різних категорій дорослих: педагогів, батьків, представників громадських організацій, працівників позашкільних закладів. У розділі доведено, що виховна робота за місцем проживання має орієнтуватися на формування в молоді загальнолюдських якостей – працелюбності, чемності, чесності, милосердя, поваги до старших, готовності захищати слабших, дбайливого ставлення до природи тощо.

Виявлено суттєве звуження функції школи як провідного центру виховної роботи в мікрорайонах міста, що актуалізує необхідність спрямування діяльності дитячих та юнацьких організацій на розвиток у членів неформальних об'єднань соціальної активності, яка з часом трансформується у власну соціальну систему інтересів і потреб особистості.

У соціально активних представників молоді міжособистісні відносини набувають предметної змістовності, ґрунтуються на відповідних соціальних

мотивах діяльності, однак означений процес вимагає наявності продуманої системи управління. Формування гуманістично спрямованої особистості розглядається як основа її духовного становлення, хоча розвиток у школярів гуманістичних орієнтацій визнається одним із найскладніших педагогічних процесів.

Отже, виховна робота зі шкільною молоддю потребує науково обґрунтованої системи управління, створення педагогічних умов для успішного формування ціннісних орієнтацій учнів, постійної уваги до гуманістично спрямованого змісту виховної діяльності; надання пріоритету в роботі з учнями особистісно орієнтованому підходу з метою забезпечення їхньої інтелектуальної й моральної свободи у виборі змісту діяльності, форм поведінки та спілкування; використання спеціально розроблених програм і методик гуманістично спрямованого виховання школярів; запровадження науково обґрунтованої моделі системи управління виховною роботою.

Дослідження сучасного стану організації виховної роботи дало змогу сформулювати ключовий висновок про необхідність розроблення й обґрунтування системи управління вихованням школярів на основі організації єдиного комплексу взаємодії між школою та іншими соціально-педагогічними системами району (міста) з метою реалізації цілісної системи виховання.

Виявлено такі умови успішної соціалізації школярів:

- упровадження цілеспрямованої системи управління виховною роботою учнів, яка забезпечує єдність виховних впливів усіх соціально-педагогічних систем;
- організація культурного дозвілля підлітків на засадах суб'єкт-суб'єктної взаємодії;
- використання моделі системи управління виховною роботою зі школярами та механізмів оперативного управління нею.

Отже, система управління виховною роботою зі школярами постає як складне, цілісне й динамічне соціально-педагогічне утворення, що має чітко визначену структуру та забезпечує взаємозв'язок між усіма її структурними компонентами, функціонування яких підпорядковане спільній стратегічній меті.

З урахуванням положень теорії та методики моделювання педагогічних процесів була розроблена, теоретично обґрунтована та впроваджена модель системи управління виховною роботою, яка сприяла підвищенню результативності виховної діяльності та забезпечила цілісний взаємозв'язок між структурними компонентами системи управління.

Ефективним структурним управлінським компонентом запропонованої моделі виявилася Координаційна рада школи з управління виховною роботою зі шкільною молоддю.

Метою діяльності «Координаційної ради з управління виховною роботою» є підвищення результативності виховної діяльності та забезпечення взаємозв'язку між структурними компонентами цілісної системи управління виховною роботою.

Завдання діяльності Ради полягає у розробленні ефективної системи взаємодії школи з такими суб'єктами:

- відділом та службами районної державної адміністрації (РДА);
- державними установами та організаціями;
- регіональними засобами масової інформації;
- громадськими об'єднаннями, органами місцевого самоврядування, соціальними та освітянськими службами;
- Центром соціальних служб для молоді;
- палацом дитячої та юнацької творчості;
- неформальними об'єднаннями школярів (за ініціативи районного відділу освіти), дитячою музичною школою;
- школою естетичного виховання;
- районною центральною бібліотечною системою, дитячо-юнацькою спортивною школою – з метою створення взаємопов'язаної системи виховних заходів;
- сприянням включенню учнів у систему виховання як у навчальному закладі, так і в позакласній діяльності;
- організацією діяльності з науково-методичного забезпечення системи виховання;

– вивченням та адаптацією передового вітчизняного й зарубіжного досвіду у сфері виховання школярів.

Отже, провідною метою Ради є встановлення й підтримання зв'язків з усіма соціально-педагогічними системами, а також здійснення повного комплексу технологічних функцій управління виховною роботою – аналізу, планування, організації, координації, контролю тощо.

Таким чином, розроблені положення доцільно репрезентувати в моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР» (рис. 3.1).

Під час моделювання було дотримано таких вимог: модель управління повинна:

- відповідати меті та предмету управлінського впливу;
- відтворювати як динаміку педагогічного процесу, так і механізми управління цим процесом;
- відображати взаємодію всіх учасників управління;
- бути адаптивною, враховувати запропоновані педагогічні умови керування процесом і зовнішні чинники.

Спираючись на зазначені положення, нами розроблено модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».

Далі подано характеристику наступних структурних складових розробленої моделі – функцій управління. Вони розглядаються як сукупність чотирьох взаємопов'язаних функцій: аналіз, планування, організація та координація, інтегральна функція, контроль.

Усі зазначені функції формують повний управлінський цикл – від постановки цілей до їх досягнення; вони відтворюють послідовність і завершеність окремих управлінських дій. Їх реалізація розкриває зміст та внутрішню логіку функціонування всієї системи.

Аналітична функція передбачає одержання інформації про:

- стан виховної діяльності в школі;

- соціально-педагогічні програми класних керівників і творчих груп педагогів, наявність та зміст матеріалів з узагальнення передового досвіду роботи класних керівників, матеріалів їхньої атестації;

- особливості розвитку шкільного колективу, рівень вихованості учнів, склад і специфіку «групи ризику»;

- діяльність шкільних об'єднань (секцій, студій).

Функція планування передбачає визначення основних цілей і завдань, обґрунтування методологічних підходів і принципів управління системою виховної роботи. Вона спрямована на розроблення й реалізацію мети управління системою виховання на основі системного підходу та окресленої стратегічної мети – створення й підтримання умов, сприятливих для виникнення, розвитку та вдосконалення виховної системи школи.

Зміст функції планування охоплює:

- планування та коригування принципів виховання і соціалізації учнів;
- планування виховної діяльності шкільного колективу;
- консультування з питань методики проведення позакласних заходів;
- підготовку й добір методичних розробок класних годин, сценаріїв свят та інших шкільних заходів;

- розроблення й затвердження критеріїв оцінювання діяльності класних керівників і педагогів додаткової освіти.

Зміст функції організації та координації в моделі включає:

- організацію колективного планування й колективного аналізу життєдіяльності класних колективів;

- координацію виховної діяльності класних колективів та організацію їхньої взаємодії в єдиному педагогічному процесі;

- організацію вивчення та впровадження класними керівниками сучасних технологій виховання, різних форм і методів виховної роботи;

- організацію діяльності органів шкільного учнівського самоврядування.

Зміст функції організації та координації, уточнений у моделі, знову ж таки охоплює:

- організацію колективного планування та колективного аналізу життєдіяльності класних колективів;
- координацію виховної діяльності учнівських колективів і забезпечення їхньої взаємодії в педагогічному процесі;
- організацію вивчення й упровадження класними керівниками сучасних виховних технологій, форм та методів виховної роботи;
- організацію практичної роботи шкільного учнівського самоврядування.

Інтеграційна складова функції організації та координації передбачає налагодження й розвиток контактів з усіма соціально-педагогічними системами району (міста) з метою створення єдиної системи виховних заходів.

Зміст інтеграційної складової функції організації та координації включає:

- зв'язок і координацію діяльності школи з відділом та службами обласної державної адміністрації (ОДА), державними установами й організаціями, регіональними засобами масової інформації, громадськими об'єднаннями, органами місцевого самоврядування, соціальними та освітянськими службами, Центром соціальних служб для молоді, палацом дитячої та юнацької творчості, неформальними об'єднаннями школярів (за ініціативи органів управління освітою), дитячою музичною школою, школою естетичного виховання, районною центральною бібліотечною системою, дитячо-юнацькою спортивною школою з метою створення взаємопов'язаної системи виховних заходів;
- сприяння включенню учнів у систему виховання в межах навчального закладу та в позакласній діяльності;
- організацію заходів із науково-методичного забезпечення системи виховання;
- вивчення й адаптацію передового вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері виховання школярів.

Функція контролю передбачає здійснення моніторингу та діагностики стану виховної роботи за проміжними й кінцевими результатами. Її зміст включає: контроль діяльності класних керівників і вчителів-предметників з метою визначення змісту та якості виховної роботи відповідно до загальноприйнятих критеріїв; контроль функціонування шкільних об'єднань (секцій, студій).

Реалізація функції контролю дає змогу постійно відстежувати процес планування, здійснення та результативність виховної діяльності. Саме через цю функцію управління набуває ключової властивості – наявності зворотного зв'язку, що робить систему чутливою до змін. Реагування на виявлені зміни відбувається шляхом удосконалення процесів планування, організації та стимулювання, завдяки чому управління набуває замкненого, циклічного характеру.

Як уже зазначалося, досягнутий результат функціонування моделі має оцінюватися шляхом порівняння з попередньо визначеною метою. Якщо результат не відповідає поставленим орієнтирам, необхідно коригувати сам процес чи модель, змінюючи її зміст, застосовувані методи або педагогічні умови загалом.

Однією з важливих умов завершального етапу моделювання є визначення функціонального значення компонентів моделі та їхніх взаємозв'язків з іншими елементами досліджуваного об'єкта. На цьому етапі центральне місце посідає виявлення зв'язків, оскільки саме завдяки їх аналізу дослідники знаходять відповідь на принципове запитання: за допомогою яких зв'язків елементи інтегруються в систему з притаманними їй якостями цілого. Розроблена нами модель управління системою виховної роботи має закономірну структуру розміщення елементів. Усі елементи моделі впорядковані за принципом домінування – від верхніх, стратегічно важливих ланок до нижчих, операційних, тобто згори донизу.

.

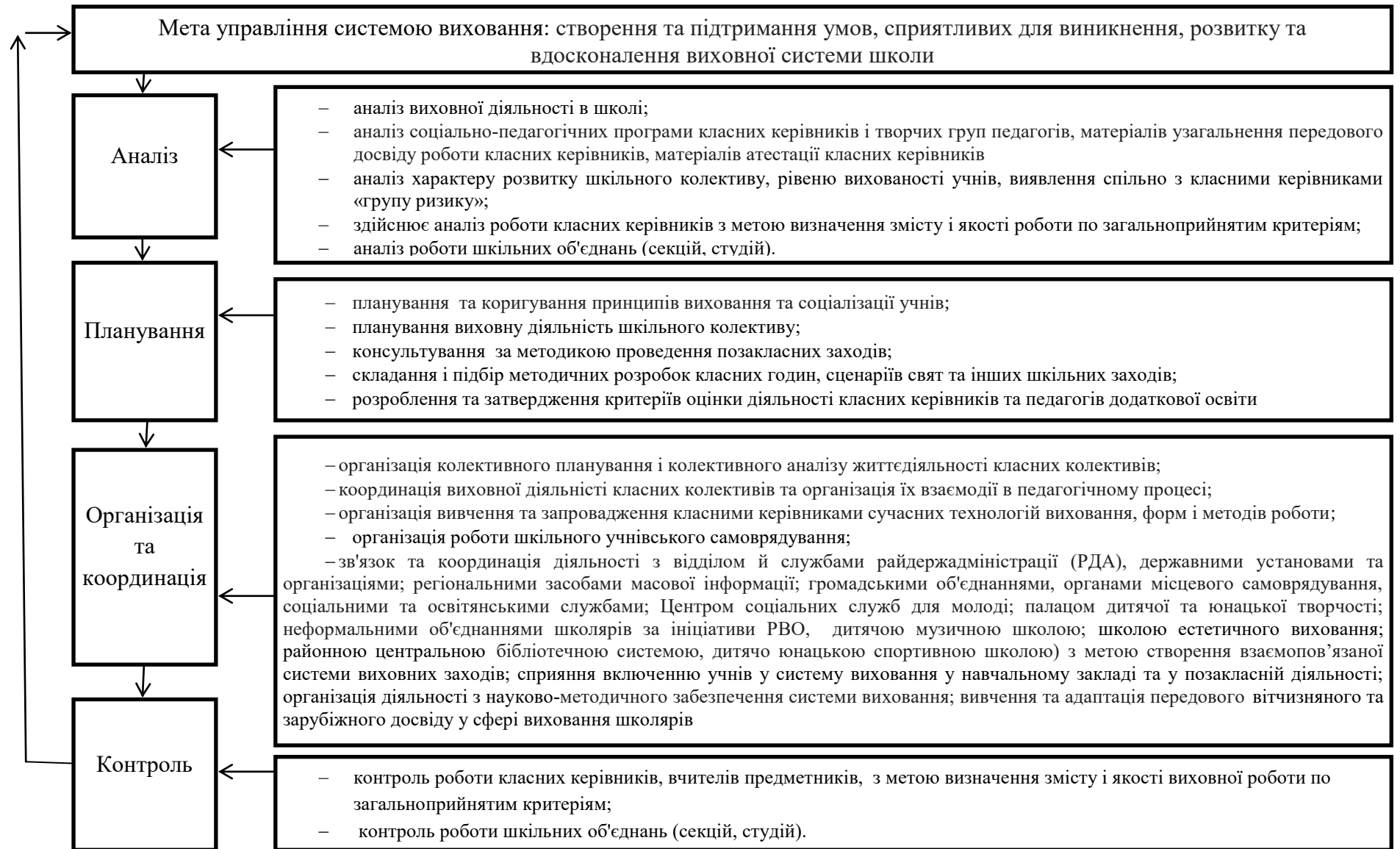


Рис. 3.1. Модель управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Зв'язок у розробленій моделі простежується не лише між окремими функціями управління, а й усередині кожної з них, що забезпечує поступальний перехід від одного елемента до іншого у визначеному напрямі. Така внутрішня логіка взаємодії елементів функцій сприяє цілісності та послідовності управлінського процесу. Модель має відкритий характер і є чутливою до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх вимог. На зміст її окремих компонентів безпосередньо впливають тенденції розвитку педагогічної науки, оновлення теоретико-методологічних підходів і практики виховної роботи. Взаємодія моделі із зовнішнім середовищем реалізується через інтеграцію змісту, форм, засобів і методів організації виховної діяльності як у загальноосвітньому навчальному закладі, так і поза його межами. Важливою перевагою запропонованої моделі є її відносна незалежність від конкретних умов реалізації в окремому закладі загальної середньої освіти. Така незалежність забезпечується виконанням у моделі визначеного комплексу функцій, практична реалізація яких надає моделі конкретизованого змістового наповнення.

3.2. Експертна оцінка моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

З метою проведення експертизи [18, 29] розробленої моделі управління системою виховної роботи, поданої на рис. 3.1, було сформовано експертну групу у складі п'яти осіб:

1. Експерт 1 – директор КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»;
2. Експерт 2 – методист КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»;
3. Експерт 3 – учитель КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»;
4. Експерт 4 – учитель КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»;
5. Експерт 5 – учитель КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».

Метою роботи експертної групи було здійснення фахової оцінки запропонованої моделі управління системою виховної роботи із застосуванням критеріального апарату, розробленого до початку реалізації програми, що дає можливість визначити ступінь досягнення запланованих цілей і результатів.

Наявність критеріального апарату, сконструйованого ще до впровадження моделі управління системою виховання, забезпечує можливість попередньо оцінити реалістичність досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів. Критерії конкретизуються через систему показників, що дозволяє здійснювати більш точний та багатовимірний аналіз. Для експертної оцінки моделі було виокремлено такі критерії і відповідні їм показники:

1. Критерії актуальності.

Показники:

- розв’язання значущих і актуальних для керівника проблем;
- розв’язання значущих і актуальних проблем для вчителів;
- розв’язання важливих і актуальних проблем для учнів.

2. Критерії інноваційності.

Показники:

- ступінь новизни у діяльності керівника;
- ступінь новизни у діяльності вчителів;
- ступінь новизни у діяльності учнів.

3. Критерії продуктивності.

Показники:

- вплив моделі на систему знань, умінь та навичок керівника;
- вплив на систему знань, умінь та навичок учителів;
- вплив на систему знань, умінь та навичок учнів.

4. Критерії системності та впорядкованості організації діяльності.

Показники:

- наявність чітких зв’язків між цілями, завданнями та змістом діяльності;
- можливість здійснення моніторингу ефективності моделі;
- наявність налагодженої системи інформування про хід реалізації моделі;
- злагодженість у роботі учасників освітнього процесу та їхня відповідальність за кінцеві результати.

5. Критерії демократичності та психологічного супроводження.

Показники:

- розвиток неформальної структури колективу;

- сприятливий психологічний мікроклімат;
- співробітництво, відкритість і гласність у діях.

6. Критерії оптимальності.

Показники:

- урахування матеріально-технічних і фінансових ресурсів конкретного закладу освіти;
- достатність часу, відведеного на реалізацію програми;
- урахування специфіки умов функціонування закладу, динаміки виявлених проблем та тенденцій їх розвитку.

7. Критерії рефлексивності.

Показники:

- наявність можливостей для самоаналізу діяльності керівника;
- можливість самоаналізу діяльності вчителів;
- можливість самоаналізу діяльності учнів.

8. Критерії особливості результативності.

Показники:

- динаміка розвитку управлінської культури керівника;
- динаміка мотиваційної культури вчителів;
- динаміка мотиваційної культури учнів.

9. Критерії прогностичності.

Показники:

- урахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої професійної діяльності керівника;
- урахування ступеня важливості розв'язання проблеми для подальшої діяльності вчителів;
- урахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності учнів.

Експертні оцінки за кожним показником виставляються залежно від ступеня його реалізації за такою шкалою:

0 балів – показник відсутній;

- 1 бал – показник виражений недостатньо;
 2 бали – показник виражений на достатньому рівні;
 3 бали – показник реалізується оптимально.

Загальна експертна оцінка моделі управління системою фізкультурно-оздоровчої роботи стратегічного розвитку обчислюється за формулою:

$$K = (1/3)(\sum_{j=1}^3 K_j), (K \leq 1) \quad (1)$$

де K – показник загального рівня програми,
 K_j – показник реалізації кожного окремого критерію, $j = 1, 2, 3$.

На етапі прогнозування та організації впровадження моделі доцільно оцінити її якість відповідно до результатів, отриманих у процесі роботи експертної групи. Для цього використовується заздалегідь розроблена інтервальна шкала:

- $0 < K < 0,5$ – незадовільний рівень;
 $0,5 < K < 0,65$ – критичний рівень;
 $0,65 < K < 0,8$ – допустимий рівень;
 $0,8 < K < 0,95$ – достатній рівень;
 $0,95 < K < 1,0$ – оптимальний рівень.

Результати розрахунків відображено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Результати оцінки моделі

№ з/п	Критерії експертизи	Експерт (1)	Експерт (2)	Експерт (3)	Експерт (4)	Експерт (5)	K_j
1.	K_1	0,76	0,76	0,76	0,76	0,99	0,81
2.	K_2	0,89	0,99	0,66	0,76	0,66	0,79
3.	K_3	0,99	0,99	0,89	0,66	0,99	0,91
4.	K_4	0,83	0,93	0,83	0,83	0,93	0,87
5.	K_5	0,66	0,66	0,56	0,43	0,56	0,57
6.	K_6	0,66	0,66	0,66	0,66	0,89	0,71
7.	K_7	0,89	0,76	0,89	0,89	0,99	0,88
8.	K_8	0,76	0,76	0,89	0,99	0,99	0,88
9.	K_9	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
	Загальна експертна оцінка	0,94	0,83	0,79	0,77	0,89	0,83

Для наочності у вигляді кругової діаграми подано внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j – показника реалізації кожного окремого критерію. (рис. 3.5)

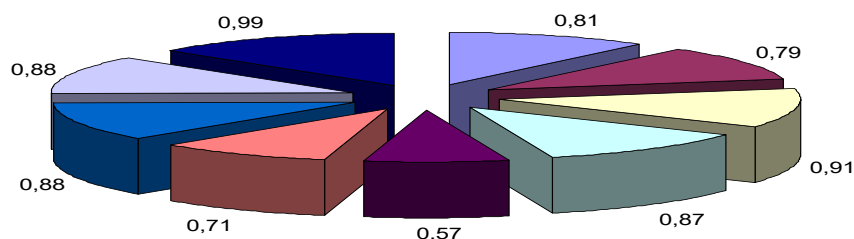


Рис. 3.6 Внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j .

Отже, за результати експертної оцінки удосконаленої моделі управління системою виховання роботи можливо зробити висновок, що вона позитивно оцінена та має бути впроваджена у практику роботи КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР».

3.3. Рекомендації щодо впровадження удосконаленої моделі управління системою виховної роботи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР»

Успіхи, які наочно демонструють школи з розвиненою виховною системою, стимулюють педагогічні колективи до розроблення та запровадження власних виховних систем на базі конкретних освітніх установ. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває методика створення цілісної виховної системи школи.

Процес створення виховної системи загальноосвітнього закладу доцільно розглядати як поетапний, що включає шість взаємопов'язаних етапів.

1. Вивчення ситуації в школі.

Першим кроком є ґрунтовне дослідження реального стану справ у школі: інтересів і потреб учнів та педагогів, творчих можливостей усіх суб'єктів освітнього процесу, рівня розвитку педагогічного й учнівського колективів,

специфіки їхньої взаємодії тощо. Для цього застосовуються різноманітні методи педагогічного дослідження: цілеспрямоване спостереження, індивідуальні та групові бесіди, анкетування, аналіз шкільної документації, створення спеціально змодельованих ситуацій та інші процедури. На основі вивчення початкового стану об'єкта здійснюється аналітична обробка отриманих даних, у ході якої доцільно виділити коло проблем, що характеризують життєдіяльність школи на даному етапі, а також окреслити тенденції її розвитку як цілісної системи.

2. Розробка концепції виховної системи.

Другий етап пов'язаний із формуванням концептуальних засад майбутньої виховної системи. Необхідно чітко визначити мету її створення, тобто змодельовати «кінцевий продукт» – особистість випускника школи. Найбільш ефективним є залучення до процесу визначення цілей усіх учасників педагогічного процесу. З цією метою можуть проводитися продуктивні організаційно-діяльні ігри з педагогами, старшокласниками, групами батьків. У ході таких форм роботи спільно визначаються особистісні якості, якими має володіти випускник саме цієї школи, а в результаті формується узагальнений образ випускника як цільова модель виховання.

3. Формулювання основних ідей (принципів) створення виховної системи.

На третьому етапі уточнюються провідні ідеї та принципи, відповідно до поставленої мети, визначаються системоутворюючі види діяльності й основні шляхи організації життєдіяльності шкільного колективу. Доцільно інтегрувати діяльність педагогів, учнів та їхніх батьків у так звані педагогічні (виховні) комплекси (В. А. Караковский), які розглядаються як сукупність науково обґрунтованих і практично перевірених виховних засобів та організаційних форм, що застосовуються з урахуванням загальної системи та всього розмаїття умов і чинників виховання. По суті, саме в таких комплексах концентруються всі аспекти процесу виховання, завдяки чому він набуває цілісного характеру. Педагогічні (виховні) комплекси можуть мати різні організаційні форми: виховні центри, клубні центри, різновікові співдружності, опорні (ключові) справи та інші.

У межах виховної системи школи педагогічним (виховним) комплексом повинен стати й урок, оскільки пізнавальна діяльність є для учнів провідною протягом усього періоду їхнього перебування в школі. У межах виховної системи саме ця діяльність має виступати системоутворюючою. Однак на практиці це відбувається не відразу, оскільки пізнавальна діяльність далеко не завжди постає як особистісно значуща для кожної дитини. Починаючи приблизно з 10–11 років, для підлітків особливо привабливим стає спілкування, і тоді урок органічно вбудовується у виховну систему лише за умови його перетворення на урок спілкування, що поєднує навчальний і виховний потенціали.

4. Розробка моделі педагогічної взаємодії.

Четвертий етап передбачає побудову моделі педагогічної взаємодії виходячи з провідних ідей, покладених в основу виховної системи. Йдеться про створення органів самоврядування та співуправління, орієнтованих на вдосконалення життєдіяльності шкільного колективу. Такі структури сприяють активному включенню учнів у процес прийняття рішень, розвитку відповідальності, ініціативи, партнерських відносин між педагогами й учнями.

5. Розробка критеріїв ефективності виховної системи школи. П'ятий етап пов'язаний із визначенням критеріїв результативності функціонування виховної системи, які мають, з одного боку, об'єктивні, а з іншого – суб'єктивні показники. До об'єктивних показників належить відповідність соціальних, матеріальних і духовно-культурних умов життя дитини основним нормам харчування, побуту, відпочинку, навчання, правового захисту, прийнятим у сучасному суспільстві. Суб'єктивні показники, своєю чергою, відображають міру задоволеності або незадоволеності дітей власною соціальною захищеністю, тобто їхнє оцінне ставлення до умов, у яких відбувається їхній розвиток і виховання.

6. Корекція основних концептуальних ідей і змісту діяльності. Завершальний, шостий етап стосується корекції провідних концептуальних ідей і змісту діяльності відповідно до об'єктивних і суб'єктивних чинників. Необхідність цього етапу зумовлена тим, що в суспільстві постійно виникають і зникають нові ідеї, соціокультурні реалії та уявлення; у життєдіяльності школи

зароджуються нові способи взаємодії дітей, з'являються нові види діяльності й організаційні структури; ускладнюється та впорядковується внутрішнє життя колективу. Усі ці зміни потребують осмислення та врахування при уточненні цілей і змісту виховної системи школи, щоб вона зберігала актуальність, внутрішню цілісність і відповідність сучасним вимогам.

Таблиця 3.4

Етапи створення та управління системою виховної роботи школи

№ з.п.	Назва	Послідовність виконання	Методи реалізації
1	2	3	4
1	Вивчення ситуації в школі	Дослідження інтересів, потреб учнів і педагогів, творчих можливостей усіх суб'єктів діяльності, рівня розвиненості педагогічного та учнівського колективів, характеру їх взаємодії і т.д.	Методи педагогічного дослідження: спостереження, бесіди, анкетування, вивчення шкільної документації, створення спеціальних ситуацій та інше
2	Розробка концепції виховної системи	Формулювання мети створення виховної системи	Моделювання необхідної моделі випускника. Визначення якостей особистості, якими повинен володіти випускник даної школи (продуктивні організаційно-діяльні ігри з педагогами, старшокласниками, групою батьків)
3	Формулювання основних ідей (принципів) створення виховної системи	Визначення системоутворюючих видів діяльності і основних шляхів організації життєдіяльності шкільного колективу	Діяльність педагогів, учнів та їх батьків доцільно інтегрувати в педагогічні (виховні) комплекси, що розглядаються як сукупність науково обґрунтованих і практично вивірених виховних засобів і організаційних форм, які застосовуються з урахуванням загальної системи, всього різноманіття умов і факторів виховання. По суті, в цих комплексах концентруються всі

			аспекти процесу виховання, в результаті чого він стає цілісним
4	Розробка моделі педагогічного взаємодії суб'єктів	Розробка моделі педагогічного взаємодії виходячи з провідних ідей, покладених в основу	Визначення змісту та послідовності виховних заходів, їх цілей та технологій реалізації
	виховної системи	виховної системи; створення органів само- і співуправління, спрямованих на вдосконалення життєдіяльності колективу	
5	Розробка критеріїв ефективності виховної системи школи	Визначення об'єктивних та суб'єктивних показників ефективності виховної системи школи	В якості об'єктивних показників виступає відповідність соціальних, матеріальних і духовно-культурних умов життя дитини основним нормам харчування, побуту, відпочинку, навчання, правового захисту, прийнятим в сучасному суспільстві. Суб'єктивні показники характеризують ступінь задоволеності або незадоволеності дітей їх соціальною захищеністю
6	Корекція етапів реалізації або цілісної виховної системи	Корекція основних концептуальних ідей і змісту діяльності відповідно з об'єктивними і суб'єктивними факторами	Зміна змісту, принципів, методів, форм та засобів реалізації виховної системи у відповідності до актуальних суспільних тенденцій

Таким чином, методика створення виховної системи школи може бути представлена як упорядкована сукупність послідовних дій, що забезпечують логічний перехід від проектування виховного процесу до його корекції відповідно до сучасних соціокультурних умов. Така послідовність дає змогу вибудувати цілісну систему виховання, орієнтовану на розвиток особистості та ефективну організацію життєдіяльності шкільного колективу.

1. **Проектування виховного процесу**, що передбачає визначення стратегічної мети та конкретних завдань виховання. На цьому етапі формулюються цілі виховання, які охоплюють як загальні орієнтири розвитку особистості, так і конкретні виховні пріоритети, необхідні для практичної реалізації моделі виховання у школі.

2. **Визначення змісту виховання**, яке включає визначення обсягу та характеру провідних видів діяльності вихованців. Йдеться про матеріальну (трудову, природоохоронну), громадську (колективну, комунікативну) та духовну діяльність (емоційно-чуттєву, пізнавальну, ціннісно-орієнтовану). Саме змістова конкретизація цих напрямів визначає, у яких видах діяльності школярі будуть залучені до активного розвитку своїх соціальних, моральних, інтелектуальних та емоційно-вольових якостей.

3. **Організація різноманітної діяльності**, покликаної забезпечити реалізацію визначених цілей виховання. На цьому етапі добираються та застосовуються методи, прийоми, форми й засоби виховного впливу, що дають змогу забезпечити оптимальні умови для участі учнів у різних видах діяльності. Різноманітність організаційних форм слугує важливою умовою виконання поставлених завдань виховання, оскільки створює ширші можливості для самовираження та розвитку учнів.

4. **Регулювання міжособистісної взаємодії та її корекція** у процесі здійснення різних видів діяльності й спілкування. На цьому етапі педагогічна взаємодія виступає ключовим чинником, через який здійснюється виховний вплив. Колектив водночас розглядається як об'єкт і суб'єкт виховання, що визначає необхідність педагогічного регулювання комунікацій, відносин і спільної діяльності школярів. Урахування особливостей міжособистісної взаємодії дає змогу своєчасно коригувати поведінкові прояви та створювати умови для гармонійного розвитку соціальних компетентностей.

5. **Контроль і підбиття підсумків**, що передбачає співставлення отриманих результатів із запланованими. На цьому етапі здійснюється аналіз досягнень та недоліків у роботі, визначається ефективність застосованих методів виховної діяльності. Такий контроль є важливою складовою діяльності класного

керівника, оскільки він дозволяє об'єктивно оцінити стан виховної роботи, виявити проблеми та окреслити перспективні напрями подальшої діяльності.

6. Корекція виховної системи, яка відбувається відповідно до актуальних тенденцій розвитку соціокультурного середовища. На цьому етапі враховуються національні особливості виховання, а також потреба у формуванні культури міжнаціонального спілкування. Зміни, що з'являються у соціальному середовищі, вимагають адаптації змісту, форм і методів виховання, що дозволяє забезпечити відповідність виховної системи сучасним вимогам та потребам учнів.

Узгодженість цих шести дій забезпечує цілісність, гнучкість та адаптивність виховної системи школи, спрямованої на всебічний розвиток особистості та формування в учнів соціальних, моральних і культурних цінностей.

Таблиця 3.5.

Методичні аспекти створення та управління виховною системою школи

№ з.п.	Назва етапу	Послідовність виконання
1	2	3
1	Проектування виховного процесу	1. Визначення мети створення системи виховання 2. Визначення завдань створення системи виховання (цілі виховання)
2	Проектування діяльності вихованців (розроблення змісту)	1. Визначення обсягу і характеру матеріальної (трудової, природоохоронної), громадської (колективної, комунікативної), духовної (емоційно-чуттєвої, пізнавальної, ціннісно-орієнтованої) діяльності 2. Проектування технологій реалізації визначених видів виховання
3	Реалізація розроблених технологій виховання	Реалізація намічених цілей в ході застосування методів, форм і засобів виховання (методи, прийоми, форми і засоби виховання)
4	Реалізація міжособистісної взаємодії	Регулювання міжособистісного взаємодії і його корекція в процесі реалізації різних видів діяльності і спілкування (педагогічна взаємодія у вихованні; колектив як об'єкт і суб'єкт виховання)
5	Контроль реалізованої технології виховання	Контроль і підведення підсумків, встановлення співвідношення між отриманими і запланованими результатами, аналіз досягнень і невдач (діяльність класного керівника)
6	Корекція виховної	Корекція виховної системи відповідно до

	системи	актуальними тенденціями розвитку соціокультурного середовища (національну своєрідність виховання, виховання культури міжнародного спілкування)
--	---------	--

Таким чином, методика створення виховної системи школи репрезентує впорядковану сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, які забезпечують цілісний цикл проектування, реалізації, контролю та корекції функціонування виховної системи. Її структурованість дає змогу послідовно організувати змістове наповнення виховного процесу, передбачити його результативність та адекватно реагувати на зміни соціокультурного середовища.

Висновки до розділу 3

Педагогічні колективи загальноосвітніх навчальних закладів дедалі активніше прагнуть формувати власні виховні системи, що ґрунтуються на специфіці кожної окремої освітньої установи. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває методика створення виховної системи школи як інструмент науково обґрунтованого й поетапного опанування процесу її формування. Зазначена методика відображає комплекс послідовних дій, що дозволяють організувати проектування, впровадження, контроль та подальшу корекцію виховної системи.

Запропонована нами методика створення виховної системи охоплює низку послідовних етапів: вивчення реальної ситуації у школі; розроблення концепції виховної системи; визначення провідних ідей та принципів її створення; побудову моделі педагогічної взаємодії суб'єктів виховного процесу; формування критеріїв ефективності функціонування виховної системи; здійснення корекції окремих етапів її реалізації або всієї системи в цілому. Зміст цієї методики охоплює такі дії, як проектування виховного процесу; визначення обсягу та характеру діяльності вихованців (зміст виховання); організація різноманітних форм діяльності; регулювання міжособистісної взаємодії та її цілеспрямована корекція; контроль і підбиття підсумків; корекція виховної системи з урахуванням

актуальних змін соціокультурного середовища, національної своєрідності виховання та потреби у розвитку культури міжнародного спілкування.

ВИСНОВКИ

Заклад загальної середньої освіти як об'єкт управління функціонує як складна, відкрита й динамічна соціально-педагогічна система, яка перебуває у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Саме аналіз цього зовнішнього середовища дозволяє визначити головну мету існування закладу освіти та спрямувати його подальшу діяльність. Фактори, пов'язані з визначенням цілей і результатів, є системоутворюючими для педагогічної системи, адже вони забезпечують узгодження діяльності керівників, учителів і учнів у виборі способів досягнення результату, визначають умови для ефективного функціонування педагогічного процесу, впливають на відбір змісту та організацію різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи.

Функціональні компоненти управлінського циклу – аналіз, планування, організація та контроль – забезпечують логічну завершеність і цілісність управління педагогічною системою. Така структура дозволяє одночасно підтримувати цілісність системи та здійснювати вплив на окремі її компоненти, коригуючи їх функціонування згідно з потребами закладу.

Управління ЗЗСО ґрунтується на загальних положеннях теорії управління, що охоплюють відповідні тенденції, закономірності та принципи, характерні для функціонування освітніх організацій. Реалізація цих положень безпосередньо залежить від управлінської діяльності керівників закладів освіти та їхньої професійної готовності до впровадження сучасних управлінських концепцій. Розвиток управління освітніми установами визначається функціонуванням державного управління, впливом соціальних та економічних змін у суспільстві, а також внутрішнім станом системи освіти України, яка, у свою чергу, відображає ключові процеси, що відбуваються у державі та міжнародному просторі.

Управління виступає рушійною силою, спрямованою на активізацію особистості через створення оптимальних умов для прояву її творчого потенціалу.

Відповідно, керівникам закладів освіти необхідно орієнтуватися на різноманіття сучасних управлінських концепцій, систематично вивчати й ефективно впроваджувати наукові досягнення та перспективний педагогічний досвід, організовувати творчу діяльність педагогів, а також застосовувати системний, структурно-цільовий та функціональний підходи до управління навчальним закладом.

З метою оптимізації управління життєдіяльністю школи створені спеціальні органи управління, діяльність яких дозволяє враховувати потреби всіх учасників освітнього процесу. Розгалуженість управлінської структури ЗЗСО потребує налагодження чіткої взаємодії між окремими її елементами та узгодження діяльності всіх підрозділів.

До структури управлінських органів ЗЗСО належать колегіальні органи управління школою (конференція, рада школи, педагогічна рада, наради при директорові та його заступниках), адміністрація школи (директор і заступники з навчальної, наукової, виховної та господарської роботи), а також органи громадського самоврядування учнів (учнівський комітет), учителів (профспілковий комітет, методична рада) та батьків (батьківські комітети).

Управління сучасною школою являє собою складну систему з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Ефективність її функціонування значною мірою залежить від правильного розподілу обов'язків між членами адміністрації, зокрема між директором та його заступниками, які відповідають за різні напрями діяльності. Директор школи здійснює загальне керівництво педагогічною діяльністю, координує роботу заступників, організовує взаємодію школи з громадськістю, контролює комплектування класів і працевлаштування випускників.

Одним із ключових напрямів діяльності директора є добір та раціональне розташування педагогічних кадрів. До його компетенції входить організація роботи ради школи, педагогічної ради, батьківських комітетів, керівництво методичною діяльністю, координація позакласної роботи та управління навчально-виховним процесом. Заступник директора з навчально-виховної роботи організовує та контролює процес навчання школярів, відповідає за їхню

загальноосвітню та трудову підготовку, всебічний розвиток і формування поведінкових навичок.

Для демократизації управління та налагодження зворотного зв'язку в школі діють органи громадського самоврядування учнів, учителів та батьків, повноваження яких визначено статутом закладу. Вони сприяють формуванню громадської думки, забезпечують відкритість управлінських процесів і підтримують діалог між учасниками освітнього процесу та адміністрацією.

Управлінська діяльність має цілеспрямований характер. Проміжок часу від постановки управлінської мети до її фактичного досягнення визначають як управлінський цикл. Сутність цього циклу неможливо зрозуміти без урахування його тісного взаємозв'язку з функціями управління. Функції управління — це відносно самостійні види управлінської діяльності, що розрізняються за часом та характером виконання управлінських завдань. Вони є фундаментальними, незмінними складовими управління, які відбивають його загальну логіку.

У моделі управління системою виховної роботи представлені ключові функції управління: аналіз, планування, організація та координація, контроль. Саме ці функції забезпечують повний управлінський цикл виховної системи у КЗ «Харківський ліцей №108 ХМР», створюючи умови для її ефективного функціонування й розвитку.

Запропонована методика створення виховної системи, розроблена відповідно до виявлених потреб сучасної школи, включає послідовність етапів: вивчення ситуації в навчальному закладі; розроблення концепції виховної системи; формулювання її провідних ідей та принципів; проектування моделі педагогічної взаємодії; визначення критеріїв ефективності; здійснення корекції окремих етапів або всієї виховної системи. Зміст методики охоплює такі дії, як проектування виховного процесу, визначення змісту діяльності вихованців, організація різноманітних видів діяльності, регулювання міжособистісної взаємодії, контроль, підбиття підсумків та корекція системи відповідно до тенденцій розвитку соціокультурного середовища, національної специфіки виховання та завдань формування культури міжнаціонального спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л.І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
2. Артемова Л. В. Педагогіка і методика вищої школи: навч. - метод. посібник для викл., аспір., студ. магістратури / Л.В. Артемова. – К.: Кондор, – 2008. – 272 с.
3. Артемова Л.В. Модель ступеневої підготовки фахівця дошкільної освіти у вищих навчальних закладах [Текст] / Л.В. Артемова, Ю.М. Косенко // Психолого- педагогічні проблеми підготовки виховательських кадрів в умовах трансформації суспільства: матеріали Міжнар. наук. - теорет. конф. до 80 - ї річниці НПУ ім. М.П Драгоманова. – Вип. 1. – К., 2000. – С. 84 – 86.
4. Варій М.Й. Основи психології і педагогіки: навчальний посібник / М.Й. Варій, В.Л. Ортинський – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 15-20.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-е вид.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400с.
6. Вишневський О.І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник / О.І. Вишневський – Дрогобич: Коло, 2003.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. Учебник. 2-е издание. – М. 1995.
8. Головатий М.Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В.М. Бебика. — К.: МАУП, 2004.
9. Гончаренко С.У. Педагогічні дослідження : Методологічні поради молодим науковцям / С.У. Гончаренко. – Київ ; Вінниця : ДОВ "Вінниця", 2008. – 278 с.
10. Гур`янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А.Б. Гур`янов, О.А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 3. – 2011. – С. 274 – 277.
11. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітній навчальним закладом. – Харків: Основа. – 2004.

12. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник / Г.А. Дмитренко. — К.: МАУП, 1999.
13. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління. — Харків : Основа, 2004. — 121 с81.
14. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал №2 — 2007. — С. 67 — 72.
15. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях // Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. — Випуск 4 / Ред. кол.: В.В. Олійник (гол. ред.) та ін. — К.: Міленіум, 2007. — С. 172-178.
16. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту / Л. Карамушка // Освіта управління. — 2002. — № 4. — С. 41-60.
17. Карамушка Л. Психологія управління : навч. посіб. / З. М. Карамушка. — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
18. Кощинець О. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти / О. Кощинець // Збірник наукових праць. Філософія. Соціологія. Психологія. — Івано- Франківськ : Плай, 2001. — Вип.5. — Ч.1. — С. 267—273.
19. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору. — К. : Педагогічна думка, 2009. — 520 с. 6. Хриков Є. Управління навчальним закладом / Є. Хриков — К. : Знання, 2006. —365 с.
20. Кушовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій / О.В. Кушовська. — Т.: Екон. думка, 2005. — 124 с.
21. Ошовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Ошовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. / К. : Кондор, 2003. — 196 с
22. Запара Л.А.Основні підходи до управління: Еволюція і перспективи. — АГРОСВІТ — № 20. — 2015 39.
23. Линенко А.Ф. Педагогічна діяльність і готовність до неї : монографія / А.Ф. Линенко. — О.: ОКФА, 1995. — 80 с.

24. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти / В. Маслов, В. Шаркунова // Освіта і управління - 1997. - № 1. - С. 77-84. - (Теорія практика управління.).

25. Михайличенко А.М. Навчання на основі компетентнісного стандарту / А.М. Михайличенко // Новий колегіум. – 2001. – № 3. – С. 46–50.

26. Музично-естетичне виховання молодших школярів у процесі слухання музики [Текст] : метод. рек. / В. А. Розен ; Ніжин. держ. пед. ун-т ім. М. Гоголя. - Ніжин : НДПУ, 2002. - 22 с

27. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз / В.П. Андрющенко [та ін.]. – К.: Наукова думка, 2003. – 853 с.

28. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень / О.Є. Остапчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787.

29. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. / Валентина Володимирівна Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

30. Професійна підготовка педагога-вихователя дошкільного закладу до економічного виховання дітей [Текст] / Н. Г. Грама ; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. - [2-ге вид., допов.]. - Одеса : Маяк, 2002. - 380 с

31. Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики [Текст] : (міжвуз. зб. наук. пр.) / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка та ін. ; [редкол. : Сکیدін О. Л. (голов. ред.) та ін.]. - К. ; Запоріжжя ; Одеса : ЗДУ, 1998 - .

32. Філософія виховання західної цивілізації в епоху Просвітництва [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Л. Ц. Ваховський ; Харк. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. - Х. : [б. в.], 2002. - 40 с

33. Виховання у старших підлітків особистісної творчості у позакласній роботі (гуманістичний аспект) [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.07 / О. В. Лаврентьєва ; Ін-т пробл. виховання АПН України. - К. : [б. в.], 2002. - 18 с.

34. Взаємодія школи та соціального середовища у вихованні учнів коледжів і ліцеїв Франції [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.05 / Т. Г. Харченко ; Луган. держ. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. - Луганськ : [б. в.], 2002. - 19 с.

35. Управління процесом виховання студентів вищого педагогічного закладу освіти [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / А. В. Ржевська ; Луган. держ. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. - Луганськ : [б. в.], 2002. - 20 с.

36. Основи психології та педагогіки [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Сасіна, Н. А. Мажник. - Х. : ХДЕУ, 2001 - .Ч. 3. - 2001. - 63 с.

37. Педагогіка [Текст] : навч. посіб. для студ. пед. спец. вищ. навч. закл. / В. В. Ягупов. - К. : Либідь, 2002. - 559 с

38. Педагогіка вищої школи [Текст] : навч. посіб. / [Бартенєва І. О, Богданова І. М., Бужина І. В. та ін.] ; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. - Одеса : ПДПУ, 2002. - 343 с

39. Педагогіка та психологія [Текст] : зб. наук. пр. / Харк. держ. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди. - Х. : ОВС, [199...] - .Вип. 22 / За заг. ред.: І.Ф. Прокопенко, В.І. Лозова. - 2002. - 170 с.

40. Педагогіка та психологія [Текст] : зб. наук. пр. / Харк. держ. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди ; За заг. ред. : І.Ф.Прокопенко, В.І.Лозова . - Х. : ОВС, [199...] - .Вип. 23. - 2002. - 167 с

41. Сас Н.Н. Еволюційний і революційний підходи до розвитку соціальних змін// Інноваційний розвиток середовища життєдіяльності людини. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Полтава 2008. – С.146-151.

42. Сорочан Т.М. Андрагогічні засади післядипломної освіти педагогічних працівників / Сорочан Т.М., Рудіна О.М. // Освіта на Луганщині. – 2007. - №1 (26). – С. 9 – 15.

43. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч.посіб. – К.: Знання, 2006. – 365 с.

44. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.

45. Черленяк І.І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління: моногр. / І.І. Черленяк. – Ужгород: Ліра, 2010. – 656 с.

46. Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. – Chicago. – 1980.

ДОДАТКИ

Виховні системи в історії педагогіки і на сучасному етапі

За довгу історію існування педагогіки як науки і практики виникало безліч виховних систем, заснованих на різних філософських, соціологічних і психолого-педагогічних концепціях. Охарактеризуємо частину з них.

Найдавніші системи виховання, описані в ряді джерел і дійшли до наших днів у вигляді окремих ідей і напрямів, були створені в грецьких містах-державах Спарті і Афінах і відображали специфіку їх економічного і політичного устрою.

Спартанська система виховання переважно мала на меті підготувати воїна, міцного тілом і духом. Виховання такого воїна брала на себе держава і здійснювало в три етапи. На першому етапі (7-15 років) діти набували навичок читання і письма і долучалися до фізичного загартовування (ходили босоніж, спали на тонкій солом'яній підстилці, проходили жорстокі фізичні випробування), привчалися до аскетизму, небагатослівний, суворому контролю і дисципліни. На другому етапі (15-20 років) молоді люди крім грамоти освоювали спів і музику, привчалися переносити голод і фізичний біль, самостійно добувати їжу; брали участь у розправах над рабами і фізичних покарання тих, що провинилися товаришів, набували навичок самоконтролю і самодисципліни. На третьому етапі (20-30 років) вони поступово набували статус повноправного члена військової громади, якому належало досконало володіти списом, мечем, дротиком і іншими видами зброї, бути беззастережно відданим інтересам держави і в будь-яку хвилину готовим до виконання військового обов'язку і самопожертви.

Традиції спартанського виховання стали предметом наслідування в наступні епохи, особливо в системах закритих військових навчальних закладів.

Афінська система виховання ставила собі за мету виховання всебічно і гармонійно розвиненої особистості, показниками чого служили перемоги в змаганнях з гімнастики, танцях, музиці, в словесних суперечках. Система виховання також реалізовувалася поетапно. На першому етапі (7-16 років) діти відвідували одночасно мусіческого (музичну) та гімнастичну школи (палестри), в яких отримували літературне, музичне та військово-спортивне виховання. На

другому етапі (16-18 років) юнаки вдосконалювали свою освіту і виховання в гімназіях, де набували досвіду красномовства і ведення суперечок. На заключному етапі (18-20 років) кращі юнаки вдосконалювали військово-майстерність в ефебії.

Афінська система виховання була орієнтована на оволодіння «сукупністю чеснот», які в подальшому здобули популярність як «сім вільних мистецтв» (граматика, діалектика, мистецтво спору, арифметика, геометрія, астрономія, музика). Ця програма увійшла в історію як символ грецької освіченості.

В Європі VI-XV ст. великий вплив на формування виховних систем мали релігійні традиції (православна, мусульманська, буддійська, іудейська), згідно з якими завданням виховання було досягнення людиною гармонії між земним і небесним існуванням. Змістовну основу такого виховання складали релігійно встановлені моральні норми, що відображають вічні уявлення людства про добро і зло.

Паралельно з цим в епоху Середньовіччя існувала система лицарського виховання, яка включала в себе жертівність, релігійне слухняність в поєднанні з особистою свободою, служіння Прекрасної Дами, дотримання кодексу честі. В основі змісту лицарського виховання лежала програма «семи лицарських чеснот»: володіння списом, фехтування, їзда верхи, плавання, полювання, гра в шахи, спів і гра на музичному інструменті.

Система лицарського виховання складалася з чотирьох етапів. До 7 років хлопчик отримував домашнє виховання. З 7 до 14 років він служив пажем у подружжя феодала і набував коло знань, умінь і досвід придворного життя. З 14 до 21 року юнак ставав зброєносцем при лицарів, освоюючи «принципи любові, війни і релігії». У 21 рік його посвячували в лицарі, підставою для чого служили випробування на фізичну, військову і моральну зрілість, продемонстровані на турнірах, поєдинках і бенкетах.

Однією з перших авторських виховних систем стала система виховання джентльмена, запропонована англійським філософом і педагогом Джоном Локком (1632-1704) і лягли в основу західної виховно-освітньої традиції XVIII-XX ст. У трактаті «Деякі думки про виховання» (+1693) він обґрунтував тезу про

вирішальну роль виховання у формуванні особистості і значенні середовища в процесі виховання, оскільки «душа людини - чиста дошка без всяких знаків та ідей, яку слід заповнити вихованням». Ідеалом виховання, відповідно до Локка, є високоосвічений і ділова людина. Головними складовими в його вихованні виступають: 1) фізичне виховання, вироблення характеру, розвиток волі; 2) моральне виховання і навчання хорошим манерам; 3) трудове виховання, засноване на знаннях з економіки та сільського господарства, володіннях ремеслами; 4) розвиток допитливості та інтересу до навчання, яке повинно мати теоретичну спрямованість і практичний характер.

Виховна система німецького філософа і педагога Рудольфа Штейнера (1861-1925), відома як вальдорфська педагогіка (за назвою фабрики «Вальдорф-Асторія», при якій була організована школа), базується на теорії вільного виховання. Вона може бути охарактеризована як система самопізнання і саморозвитку особистості, які здійснюються в партнерстві з учителем, в гармонії душі і тіла.

Виховна система вальдорфських шкіл була покликана одночасно розвивати інтелект (дух), тіло і моральність (душу) людини. Головний принцип, який лежить в основі даної виховної системи, - принцип свободи, яка при цьому обов'язково передбачає відповідальність. Школа являє собою соціальний організм нового типу. Перш за все в ній немає директора. До вирішення всіх важливих питань залучаються батьки. Школа не має загальних методик, точних навчальних планів, підручників. Вчителям надається повна свобода у виборі змісту, форм і методів освітнього процесу.

Педагоги вальдорфської школи були непересічними особистостями, високоерудованих, прекрасно підготовленими фахівцями, для діяльності яких характерні: 1) вибір в якості основних засобів навчання яскравого, живого слова, ритму, природного матеріалу, ігри, творчої діяльності; 2) опора на індивідуальні особливості дітей, їхні душевні переживання як стимул для розвитку і усвідомлення свого «Я»; 3) орієнтація на розвиток у дітей здатності відчувати, творчо бачити, вивчати природу, сприймати культуру і мистецтво; 4) установка на навчання без відміток, на показ того, що педагог разом з учнями шукає відповіді

на поставлені питання, не завжди знаючи відповіді; 5) прагнення надати допомогу учневі в формі судження-ради, який висловлюється як побажання в ході вільного спілкування.

Виховна система італійського педагога Марії Монтессорі (1870-1952) розроблена в руслі ідеї вільного виховання та раннього розвитку в дитячому саду і початковій школі. Головне завдання школи Монтессорі бачила в тому, щоб створювати навколишнє середовище, яке сприятиме природному процесу саморозвитку дитини.

Основними концептуальними положеннями виховної системи М. Монтессорі виступають наступні: 1) навчання і виховання повинні проходити абсолютно природно відповідно до розвитку особистості, оскільки дитина сам себе розвиває; 2) девізом виховної системи має бути звернення дитини до педагога («Допоможи мені зробити це»); 3) все життя дитини - від народження до громадянської зрілості - є розвиток його незалежності і самостійності; 4) в організації виховання необхідні облік сензитивності і спонтанності розвитку, єдність індивідуального і соціального розвитку; 5) в розумі немає нічого такого, чого раніше не було б в почуттях; 6) сутність розуму - в упорядкуванні і зіставленні; 7) не треба навчати дитину: необхідно надати йому умови для самостійного розвитку і освоєння людської культури; 8) свідомість дитини є «вбирним», тому головне у вихованні полягає в тому, щоб організувати навколишнє середовище для такого «вбирання».

Однією з центральних у виховній системі М. Монтессорі є ідея виховує (культурно-розвиваючої, педагогічної) середовища, яка необхідна для того, щоб реалізувати природні сили розвитку, закладені в дитині. У дошкільний період виховує середовище містить так званий монтессори-матеріал, підібраний відповідно до індивідуальністю дитини і його прагненням до руху, який виступає психологічним інструментом опосередкованого сприйняття світу і необхідний для розвитку практичних умінь, дрібної моторики і сенсорики, рук, очей, мови дитини. Частина цього матеріалу створюється з повсякденних домашніх предметів, різних за розміром, формою, кольором, запахом, смаком, вагою, температурі. Дорослий як конструктивний елемент виховного середовища завжди

готовий прийти на допомогу в бажанні дитини пізнати навколишній світ і самого себе.

У молодшому шкільному віці «Монтессорі-матеріал» містить спеціально створені яскраві, наочні дидактичні засоби (числові таблиці, цифри, букви і геометричні фігури з шорсткою папери, числовий матеріал з намистин, кошти листи, бібліотечку). Дорослий як організатор виховного середовища проводить бесіди, розповіді, розмови, ігри. Головне в його позиції: досліджувати, спостерігати, організовувати виховує середу, поважати право дитини бути самим собою і відрізнитися від дорослих і інших дітей.

Виховна система видатного французького педагога і філософа Селестена Френе (1896-1966), сільського вчителя з містечка Ванс, розроблялася на основі концепції вільного виховання. На думку Френе, дитина повинна сама створювати свою особистість, творчо розвивати себе, розкривати свої потенційні можливості, самоактуалізовуватися. Функція педагога полягає в тому, щоб допомогти дитині виявити в собі і розвинути те, що йому органічно притаманне. У зв'язку з цим Френе приділяв особливу увагу конструюванню середовища, в якій відбуваються навчання і саморозвиток особистості. У ряді філософсько-педагогічних праць він описав і впровадив в реальну практику модель «дитячого заповідника», де метою виховання виступає «максимальний розвиток особистості дитини в розумно організованому суспільстві, яке буде служити йому і яким він сам буде служити».

Концептуальні положення виховної системи С. Френе включають такі принципи: 1) виховання - процес природосообразний, проходить природно, відповідно до особливостей віку і здібностями особистості; 2) пріоритетами виховного процесу є міжособистісні відносини і ціннісні орієнтації; 3) суспільно корисна праця обов'язковий на всіх етапах виховання і розвитку особистості; 4) велика роль у виховному процесі належить шкільному самоврядуванню; 5) необхідно цілеспрямовано розвивати емоційну та інтелектуальну активність особистості; 6) педагог нікого не виховує, не розвиває, а на рівних з дітьми бере участь у вирішенні загальних проблем; 7) в діяльності дітей немає помилок, а є непорозуміння, розібравшись в яких спільно з усіма, можна їх не допускати; 8)

немає повчальною дисципліни, оскільки дисциплінує саме відчуття власної та колективної безпеки і спільного руху.

Створення виховної системи, в якій оптимальним чином взаємодіють школа, природна і соціальне середовище, займала особливе місце в педагогічній теорії і практиці видатного російського педагога Станіслава Теофіловича Шацького (1878-1934). Його діяльність розпочалася в 1905 році, коли він створив перші в Росії клуби для дітей і підлітків. Наступним етапом стало створення дитячої трудової колонії «Бадьора життя» (1915-1917), а потім Першої дослідної станції з народної освіти (1919-1932). С. Т. Шацький вважав, що розвиваюче вплив виховної системи буде тим вище, чим активніше діти включаються в вивчення і перетворення навколишнього середовища. Організуючи різні аспекти життєдіяльності особистості - трудове, фізичне, розумовий, ігровий простір, - школа повинна бути ініціатором соціокультурних змін, «вивчати життя і брати участь в ній з метою її перетворення».

С. Т. Шацький був упевнений, що тільки праця здатний внести «сене і порядок в дитяче життя», проте організовувати його треба з дотриманням наступних умов: 1) праця повинна бути цікавий для дітей; 2) він повинен мати для них особисту і суспільну значимість; 3) праця повинна бути спрямований на розвиток сил і здібностей дітей; 4) він повинен розвивати у дітей ділові зв'язки і партнерські відносини.

Виховна система в педагогічній практиці С. Т. Шацького виступала як цілісне соціально-педагогічне єдність, до складу якого входили ясла і дитячі сади, початкова і середня школи, школа-інтернат, клуб, читальня. Крім того, були створені підструктура дослідних установ і система підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Виховна система видатного педагога радянської епохи Антона Семеновича Макаренка (1888-1939) створювалася в 1920-і рр., Коли в Росії вирішувалася масштабна задача - пошук ефективних шляхів боротьби з безпритульністю. З цією метою А. С Макаренка в 1920 р організував під Полтавою Трудову колонію імені А. М. Горького для перевиховання малолітніх злочинців, а пізніше - Дитячу трудову комууну імені Ф. Е. Дзержинського. Особливістю виховної системи

Макаренко була діалектична взаємозв'язок цілей і засобів виховання, що знайшло вираження в наступних основних принципах діяльності: 1) гуманізм виховного впливу, що полягає у формулі: «Як можна більше вимоги до людини і якомога більше поваги до нього»; 2) колективний характер виховання, виступає серцевиною всієї системи діяльності дитячого співтовариства; 3) наявність «системи перспективних ліній», т. Е. Близьких, середніх і далеких цілей, що роблять життя дітей осмисленою і наповненою очікуваннями «завтрашньої радості»; 4) наявність паралельного дії, при якому вплив на особистість надає не тільки педагог, але і колектив на основі громадської думки; 5) залучення дитячого колективу в цікавий, змістовний суспільно корисна праця, здатний приносити радість і гордість за досягнуті результати; 6) організація дозвільної діяльності на основі різноманітних гуртків за інтересами (хоровий гурток, драмгурток, спортивно-військовий, шахово-шашковий, танцювальний, літературний, гурток політграмоти, світлова газета, гурток казок).

Необхідно відзначити, що багато аспектів виховної системи А. С. Макаренка до сих пір широко поширені в світовій педагогічній практиці.

В середині XX століття в педагогічних теоріях Заходу були зроблені висновки про те, що саме «шкільна середовище» визначає якісні особливості навчально-виховного процесу. На основі даних теоретичних положень в Англії, Австралії і США стали створюватися виховні системи, що отримали назву «ефективна школа».

Ефективна школа створює для учнів життєве середовище, яку відрізняє тепла, позитивна атмосфера співпраці і безумовного взаємного визнання, що і забезпечує справжню ефективність навчально-виховного процесу. Провідною установкою є прагнення надавати підтримку кожному члену групи, яка її потребує. Організаційна структура ефективної школи і правила поведінки в ній встановлюються таким чином, щоб забезпечити якомога більшу індивідуальну свободу в рамках обмежень, добровільно прийнятих усіма членами цієї спільноти. Це сприяє не тільки гарної успішності, а й формуванню у кожного учня позитивної самооцінки. Починаючи з 1960-х рр. в США з'явилася інша різновид виховної системи школи, звана «справедливі співтовариства». Це невеликі

(частіше до 100 чоловік) добровільні об'єднання адміністрації, учнів і вчителів, які мають міцні зв'язки з батьками, створені всередині звичайної традиційної школи. Всі члени спільноти мають право голосу у вирішенні основних проблем. Школа живе за власним кодексом поведінки, побудованому на основі принципів справедливості та турботи один про одного. Управління здійснюється органами, обраними демократичним шляхом. В основі цієї виховної системи лежать ідеї американського психолога Л. Кольберга, який розглядає виховання як просування особистості від нижчому щаблі до більш високих щаблях морального розвитку. Для цього перш за все необхідні демократичні взаємини педагогів та вихованців, систематичне включення дітей в моральний аналіз своїх і чужих вчинків.

Життя спільноти включає різноманітну діяльність на користь близьким і далеким людям: це і розчищення ігрових майданчиків, і збір коштів на користь нужденних, і творчі конкурси, і зборів у колі. Зборів допомагають не тільки організовувати діяльність спільноти, а й вирішувати конфліктні ситуації, аналізувати вчинки кожного, оцінювати справи «справедливого спільноти». Однією з форм виховання є рішення морально-етичних дилем, в результаті чого і педагоги, і учні набувають міцні ціннісні орієнтири, трансформують вузькоegoїстичні інтереси в правила і норми групової поведінки. При цьому педагоги намагаються не переступити межу, за якою знаходиться прямий тиск на ціннісні установки учнів. Спільними характеристиками спільнот є емоційно комфортна обстановка в школі, чуйність і турбота один про одного, моральна й інтелектуальна розвиненість дітей, співпраця.

Найбільш розробленими виховними системами в ряді країн Заходу і в США є школи глобального освіти. В основі даних виховних систем лежить концепція американського філософа Р. Хенвей, який розглядає світ як єдине ціле, як величезну глобальну спільноту, яка існує у вигляді системи взаємозв'язків і взаємозалежностей, де благополуччя кожної залежить від благополуччя всіх. Відповідно до цього мета школи глобального освіти полягає в тому, щоб навчити школярів: 1) бачити планету в цілому і окремі її аспекти як взаємопов'язані в усіх елементах складні системи; 2) розглядати свою національну культуру як органічну і необхідну частину загальносвітової культури, а в національній

культури бачити і цінувати елементи культури загальнолюдської; 3) усвідомлювати себе як суверенну особистість, члена сім'ї та суспільства, діючого суб'єкта історичного процесу; 4) застосовувати набуті в школі знання, способи діяльності, вміння і навички на практиці, в конкретних справах щодо поліпшення стану соціальної та природного середовища.

Виховні системи, що розробляються в сучасній вітчизняній педагогічній теорії та практиці, націлені на реалізацію вимог особистісно орієнтованої освіти, що передбачає оптимальний розвиток і саморозвиток педагогів та вихованців в процесі їх спільної творчої життєдіяльності.

Виховна система Володимира Абрамовича Караковського, орієнтована на цілісну педагогічну концепцію «Ми - школа», спирається на ідеї системності, комплексного підходу до виховання, інтеграції педагогічних впливів, пріоритетності колективної творчості. Її основними особливостями виступають: 1) організаційну будову, що включає педагогічна рада (адміністрація, вчителі, представники від старшокласників) та велику раду (директор, педагоги, представники від кожного класу, починаючи з шостого); 2) стиль взаємин, заснований на зацікавленій обговоренні дитячих проблем, доброзичливому ставленні до кожної дитини, відсутності грубості, різкого тону і серйозних конфліктів між педагогами і школярами, особистих дружніх зв'язках між вчителями та учнями; 3) ключові загальношкільні справи (термін В. А. Караковський), які проводяться як традиційні заходи, вносять організаційну впорядкованість в життя школи, але кожен раз розробляються, готуються і проводяться на основі оригінального, нетрадиційного, творчого підходу; 4) коммунарський збір як головний функціональний вузол виховної системи, що проводиться в весняні канікули протягом трьох днів, являє собою комплекс колективних творчих справ, що здійснюються в умовах високої інтенсивності, з обов'язковим виїздом за місто. Це потужний засіб об'єднання колективу і усвідомлення почуття «ми».

Виховна система школи самовизначення (школа № 734 м Київ) Олександра Наумовича Тубельського має такі особливості: 1) відповідно до збірника «Маю право», що визначає Статут школи, головною метою навчання і виховання є

«створення умов, які сприяють дитині в будівництві особистості , усвідомленні своєї індивідуальності, освіті себе »; 2) завдання вчителя бачиться в тому, щоб зберегти у хлопців допитливість і інтерес до навчання; це досягається відсутністю жорстких освітніх програм, переважною орієнтацією на інтереси, схильності і здібності кожного учня, самостійно і в індивідуальному темпі видобувного знання; 3) вся школа перетворена в більшу експериментальний майданчик, заняття з різних предметів будуються на основі самостійної дослідницької діяльності дітей, які самі висувують версії, шукають докази і самі визначають, яких знань їм не вистачає для вирішення проблеми; 4) творча діяльність є провідною в організації навчально-виховного процесу, що проявляється у виданні общешкольної газети «Інжирний листок», у введенні ряду обов'язкових дисциплін і спецкурсів, спрямованих на те, щоб допомогти дитині виразити себе в письмовій та усній мові; 5) весь процес життєдіяльності школи ґрунтується на рівноправ'ї та педагогіці співробітництва, регулюється шкільної конституцією, яка однаково обов'язкова для всіх громадян, якими є і учні, і вчителі.

Учні школи А. Н. Тубельського мають право з 5-го класу вибирати предмети для вивчення понад державний мінімум; займатися за індивідуальним планом, який надає кожному учневі можливість вільно відвідувати заняття і здавати програму достроково; за домовленістю з адміністрацією замінювати вчителя або навіть відмовитися від нього.