

## ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МИСТЕЦЬКОЮ ОСВІТОЮ

*Стаття посвячена раскрытию понятия менеджмент и его особенностей в отрасли образования.*

*The article is devoted to opening of concept management and his features in industry of education.*

Поняття *менеджмент* виникло давно і має історичний характер. Це слово американського походження (management) дослівно не перекладається, але означає керівництво людьми.

Менеджер (англ. manager < manage – керувати) – фахівець з керівництва, найманий керуючий на виробництві.

Термін "менеджмент" означає процес, що забезпечує інтеграцію та найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів підприємства або установи задля досягнення поставлених перед ними цілей. Отже, *менеджмент* — це теорія й практика управління персоналом.

В історії розвитку менеджменту його класиками вважають француза Анрі Файоля (1841 – 1925), який створив так звану теорію адміністрації; американця Гарріссона Емерсона (1853 – 1931), який розробив основи принципів продуктивності організації виробництва; американця Федеріка Тейлора (1856 – 1915), що став розробником системи "наукового менеджменту"; американця Генрі Форда (1863 – 1947) — автомобільного короля Америки, який застосовував обумовлену конвеєрним виробництвом систему управління, яку він сам називав "терор машин".

В історії розвитку вітчизняного менеджменту слід назвати ім'я російського ученого А.К. Гастєва, який у 20-ті роки ХХ ст. висунув "концепцію вузької бази", "вузького місця". Суть її полягала в тому, що організація роботи працівника — від директора до рядового робітника — і є цим "вузьким місцем". Робітник, який управляє верстатом, вважав А.К. Гастєв, є директором підприємства, назва якому — верстат. Таке примітивне уявлення має раціональні зерна. Адже будь-яку трудову діяльність можна розкласти на ряд загальних операцій, якими можна легко керувати: планування, розрахунок, встановлення, обробка, контроль виконання, аналіз результатів тощо.

Інший російський учений П.М. Керженцев стверджував, що у діяльності людей, де б вона не здійснювалась, спостерігається чимало спільних рис: керівництво організацією, вироблення плану, його виконання, облік, контроль, розподіл завдань, прав, обов'язків і відповідальності. У своїх працях П.М. Керженцев розглянув ряд основних проблем управління. Це побудова організаційних планів, типи й форми організації, добір і

використання працівників, дисципліна, відповідальність, система підпорядкованості.

Управління освітою тривалий час від 20-х до 90-х років ХХ ст., коли Україна була у складі СРСР, здійснювалося на основі принципу так званого "демократичного централізму", суть якого полягала в "поєднанні демократизму, тобто повновладдя, самодіяльності та ініціативи трудящих, виборності керівних органів знизу доверху, їхньої підзвітності масам, з централізацією – керівництвом з одного центру, підкорення меншості більшості, безумовну обов'язковість рішень вищих органів для нижчих" [7, 145].

Цей принцип практично реалізувався в командно-адміністративній системі, яка панувала у всіх ланках державного управління, освіти, у тому числі мистецької освіти. Остання найбільше відчувала ідеологічний тиск з боку партійного керівництва. Ознаки цієї системи збереглися і дотепер, хоча завдяки сучасному законодавству України про освіту помітні значні позитивні зрушення у бік демократизації.

Організація та управління мистецькою освітою є окремою педагогічною галуззю, від якої значною мірою залежить рівень соціального і культурного зростання будь-якого суспільства. Останнім часом, коли широкого розповсюдження набули різні форми організації вищої освіти (заочна, екстернатна, дистанційна), з'явилися навчальні заклади недержавної форми власності, постала необхідність розробки та створення теорії керівництва освітніми процесами взагалі — менеджменту освіти, втілення якої в практику значно б поліпшило процеси гуманізації загальноосвітньої, професійної та вищої освіти.

**Менеджмент** мистецької освіти – впливає з теорії й практики організації та управління освітньою діяльністю, але має свої особливості, пов'язані з проблемою організації творчої художньої діяльності в системі освіти. Управління освітою вивчається в сучасній педагогіці за певними напрямками, які охоплюють основні сторони її функціонування.

Як зазначалося вище, навчально-виховний процес та управління ним ґрунтується на певних теоретичних положеннях, тобто принципах, визначених державною освітньою політикою.

До основних принципів організації та управління освітою відносяться принципи:

- *державотворення* – полягає в тому, що діяльність усіх ланок освіти та державних органів управління нею спрямовані на утвердження і розвиток державності України;
- *науковості* – передбачає використання в практиці організації та управління освітою теорій і наук, які ґрунтуються на наукових засадах;
- *плановості* – передбачає прогнозоване планування роботи органів управління та навчальних закладів з урахуванням умов та можливостей;
- *демократизації* – вимагає оптимального поєднання колективних і оперативно-адміністративних форм організації управління освітніми органами та навчальними закладами;

- *компетентності і професіоналізму в управлінні* – пов'язаний з необхідністю залучення до управління освітніми процесами осіб, які мають відповідний професійний рівень підготовки;
- *оптимізації* – передбачає використання таких форм організації та методів роботи, які б забезпечили максимальний результат при мінімальних витратах зусиль та часу працівників.

Згідно з Законом України "Про освіту" визначена структура освіти і органів управління освітою.

Центральні органи управління освітою розробляють та втілюють у життя основні положення державної політики в галузі освіти та підготовки кадрів. Вони розробляють нормативні документи, що визначають вимоги до змісту роботи, рівня матеріально-технічного забезпечення закладів освіти; здійснюють контроль над роботою місцевих органів управління освітою; проводять атестацію, акредитацію навчальних закладів тощо.

Місцеві органи фінансують навчальні заклади, визначають мережу і напрямок їхньої роботи, здійснюють облік та контроль за дотриманням законодавства щодо захисту прав дітей та їхньої освіти.

Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснюється адміністрацією, яку очолює директор. До складу адміністрації входять заступники директора з навчальної, виховної та господарської роботи.

Обов'язки членів адміністрації визначаються та Статутом, який розробляється на основі Закону України "Про освіту" та "Положення про загальноосвітній навчальний заклад", що має статус державної постанови.

Крім обов'язків керівних працівників, Статут навчального закладу визначає питання щодо:

- мети і завдань діяльності навчального закладу;
- порядок формування та повноваження органів управління навчальним закладом;
- права та обов'язки учасників навчально-виховного процесу (учнів, викладачів);
- функції органів громадського самоврядування серед учнів та працівників навчального закладу;
- порядок фінансово-господарської та інших видів діяльності.

Важливим органом управління навчальним закладом є *педагогічна рада*, до складу якої входять працівники, які мають відношення до навчально-виховної роботи. Очолює педагогічну раду директор. Педагогічна рада розглядає та вирішує питання:

- удосконалення та методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- планування та режиму роботи навчального закладу;
- переведення учнів до наступних класів, їхнього випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти;
- підвищення кваліфікації викладачів;

- притягнення до відповідальності учнів за дисциплінарні порушення.

До складу *підзвітної ради* навчального закладу входять представники органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, навчальних закладів, батьків, окремих громадян.

Основні завдання підзвітної ради навчального закладу:

- співпраця з органами виконавчої влади, громадськими та іншими організаціями, спрямована на поліпшення умов навчання й виховання учнів навчального закладу;
- сприяння зміцненню навчально-виробничої та методичної бази навчального закладу;
- сприяння організації та проведенню заходів, спрямованих на охорону життя та здоров'я учасників навчально-виховного процесу;
- організація дозвілля;
- запобігання дитячій бездоглядності;
- сприяння соціально-правовому захисту учасників навчально-виховного процесу.

Для ефективного вирішення різних питань роботи навчального закладу існують органи *учнівського та громадського самоврядування*.

Вищим органом громадського самоврядування є загальні збори колективу (конференція представників), які обирають раду навчального закладу, підзвітну раду, заслуховують звіти директора та голови ради, затверджують основні напрямки роботи навчального закладу, розглядають питання навчально-виховної, методичної, фінансово-господарської діяльності.

У раду навчального закладу входять працівники школи, а також представники батьків та громадськості, учні 5-11-х класів.

*Рада* навчального закладу:

- організовує виконання рішень загальних зборів;
- вносить пропозиції щодо зміни типу, статусу, профільності навчання;
- затверджує режим роботи навчального закладу;
- приймає рішення щодо нагородження випускників медалями та іншими відзнаками;
- визначає доцільність предметів варіативного (шкільного) компонентів навчального плану;
- бере участь у засіданні кваліфікаційних комісій з питань присвоєння кваліфікаційних категорій вчителям;
- розподіляє і контролює фонди матеріального заохочення;
- організовує громадський контроль за харчуванням учнів.

Для здійснення навчально-виховної роботи навчального закладу залучаються педагогічні працівники (викладачі), які можуть мати такі категорії: спеціаліст, спеціаліст другої категорії, спеціаліст першої категорії, спеціаліст вищої категорії.

За досягнення та успіхи в навчально-виховній роботі викладачам можуть бути присвоєні педагогічні звання: старший учитель, учитель- (вихователь-) методист, педагог-організатор-методист.

Планування роботи навчального закладу є дотриманням одного з головних принципів організації освіти і важливим чинником успішності роботи.

У практиці роботи навчальних закладів різних типів існують такі види планування: перспективне, річне і поточне.

Перспективне планування передбачає:

•аналіз результатів і стану роботи навчального закладу за попередній період;

- завдання на найближчі роки;
- зміни у контингенті учнів;
- педагогічні кадри та робота з ними;
- зміцнення матеріальної бази.

Річне планування передбачає питання:

- роботи щодо вдосконалення навчально-виховного процесу;
- охорони здоров'я;
- зміцнення матеріально-технічної бази;
- роботи з батьками;
- внутрішньо шкільного контролю.

Поточні плани роботи включають питання:

- повсякденної навчально-виховної роботи;
- роботи методичних секцій, об'єднань тощо;
- самоосвіти викладачів;
- роботи учнівських організацій, секцій, гуртків;
- роботи бібліотеки навчального закладу.

Методична робота навчального закладу є невід'ємною часткою навчально-виховної діяльності його педагогічних працівників.

Вона спонукає викладачів до постійного підвищення та вдосконалення свого фахового рівня, сприяє взаємному збагаченню їхнього досвіду, дає можливість молодим викладачам переймати основи педагогічної майстерності своїх старших колег, забезпечує підтримання у педагогічному колективі атмосфери творчості, прагнення до пошуків нових технологій навчання й виховання.

Функції методичної роботи в навчальному закладі:

- *планування* – визначення системи заходів, що забезпечують досягнення найкращих результатів;
- *організаційна* – удосконалення структури методичної роботи та її змісту;
- *діагностична*<sup>1</sup> – визначення рівня компетентності викладачів;
- *прогностична*<sup>2</sup> – визначення знань та умінь, необхідних викладачам у майбутньому;

---

<sup>1</sup> Від гр. "діагносіс" — розпізнання, визначення.

- *моделююча*<sup>3</sup> – формування та впровадження нових технологій начальновиховної роботи;
- *відновлювальна* – відновлення частково забутих знань викладача після закінчення вищого навчального закладу;
- *контрольно-інформаційна* – утворення та розвиток стабільного зворотного зв'язку.

Завдання методичної роботи в навчальному закладі:

- підготовка викладачів до засвоєння змісту нових програм та технологій їхнього впровадження;
- постійне ознайомлення з досягненнями психолого-педагогічних наук, новими методиками викладання;
- вивчення та впровадження передового педагогічного досвіду;
- постійна самоосвіта та самовдосконалення;
- забезпечення викладачів кваліфікованою допомогою.

У практиці роботи навчальних закладів існують індивідуальні та колективні форми організації методичної роботи.

До *індивідуальних* форм організації методичної роботи належать індивідуальні консультації, наставництво, стажування, самоосвіта.

*Колективні* форми організації методичної роботи відіграють головну роль у виконанні її завдань. Це організовані заплановані заходи місцевого (шкільного) та регіонального рівнів.

До *місцевих* колективних форм організації методичної роботи відносяться:

- *відкриті заняття* (майстер-класи), основними завданнями яких є впровадження в практику нових технологій навчання;
- *методичні семінари та наради* – обговорення застосування тих чи інших методик викладання;
- *предметні* (циклові) комісії – визначення та затвердження основних вимог щодо змісту програм та контролю результатів навчання з окремих предметів;
- *взаємовідвідування занять* – постійне інформування про застосування в навчання нових елементів, що сприяють його поліпшенню навчання;
- *діяльність методичних кабінетів*, виставок методичних розробок тощо.

До колективних форм організації методичної роботи регіонального (районного) рівня належать:

- *методичні об'єднання* (центри моніторингу<sup>4</sup>) – постійно діючі громадські або державні організації розповсюдження встановлених традиційних технологій навчання та вивчення нових досягнень практики викладання;

<sup>2</sup> Відг гр. "прогносіс" — передбачення, передвіщення, ґрунтоване на певних даних.

<sup>3</sup> Від фр. "model" — зразок.

<sup>4</sup> Від сл. "монізм" (лат. "monos" – один.) – філософське вчення, що визначає основою усіх явищ одне начало: або матерію, або дух.

- *школи передового педагогічного досвіду*, завданням яких є вивчення та розповсюдження нових технологій навчання окремих дисциплін;
- *базові навчальні заклади* – навчальні заклади, на базі яких розробляються та впроваджуються в практику нові навчальні плани та програми підготовки фахівців.

Матеріально-технічне забезпечення роботи навчального закладу є необхідною умовою здійснення успішного навчально-виховного процесу.

Головною умовою господарського та матеріально-технічного забезпечення навчального закладу є організація роботи служб, які обслуговують навчально-виховний процес:

- господарського відділу (заступники директора та техпрацівники);
- бібліотеки, відділів технічних засобів навчання (ТЗН);
- служби забезпечення охорони здоров'я учнів (студентів) та викладачів (лікар, психолог).

Господарський відділ здійснює забезпечення навчального закладу створенням та нормальним функціонуванням матеріально-технічної бази, яка включає:

- будівлі, споруди, в яких розташовані навчальні приміщення (класи, аудиторії), навчально-виробничі приміщення (майстерні), спортивні приміщення (спортзали, басейни), клубні приміщення (актовий зал, читальний зал, бібліотека), приміщення для харчування (їдальня, кафе), медичні приміщення (медпункт, медичні кабінети), допоміжні приміщення (вестибюль, гардероб), службові та господарські приміщення (викладацька, кабінет директора тощо);
- землю, прибудинкову ділянку — спортивну зону (спортивний майданчик, стадіон), господарський двір тощо;
- інші матеріальні цінності – комунікації (засоби зв'язку, водогінні та каналізаційні спорудження), транспортні засоби, службове житло та ін.

Бібліотека та відділ ТЗН забезпечує учасників навчально-виховного процесу методичними та технічними засобами навчання та самопідготовки: відповідною літературою, технічними засобами – комп'ютерною технікою, аудіо-відео матеріалами та засобами їхнього відтворення.

Служби забезпечення охорони здоров'я проводять роботу з профілактики фізичних та психічних захворювань учнів (студентів). У разі необхідності здійснюють першу медичну допомогу, контролюють умови, що запобігають перевтомі та перенавантаженню учасників навчально-виховного процесу навчального закладу.

Важливою умовою нормального функціонування навчального закладу та забезпечення навчально-виховної роботи є фінансове забезпечення.

Адміністрація навчального закладу щорічно складає кошторис фінансових витрат на утримання стану матеріальної бази та заробітну платню його співробітників.

Джерела фінансового забезпечення діяльності навчального закладу:

- кошти відповідного бюджету, передбачені нормативними законодавчими актами;
- кошти фізичних, юридичних осіб (для навчальних закладів недержавної форми власності);
- кошти, отримані за надання платних послуг;
- кошти, одержані від реалізації продукції навчально-виробничих господарств, майстерень, мистецької та іншої творчої діяльності;
- кредити банків;
- благодійні внески фізичних та юридичних осіб.

## Література

1. Закон України «Про освіту» – [http://www.mon.gov.ua/laws/ZU\\_1060.doc](http://www.mon.gov.ua/laws/ZU_1060.doc)
2. Закон України "Про загальну середню освіту" – [http://www.mon.gov.ua/laws/Zakon\\_651.doc](http://www.mon.gov.ua/laws/Zakon_651.doc)
3. Положення про загальноосвітній навчальний заклад // Інф. збірн. Міністерства освіти і науки України, 2001. – № 6.
4. Положення про раду загальноосвітнього навчального закладу // Інф. зб. Міністерства освіти і науки України. — 2001. — № 8. — С. 28-32.
5. Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу // Інф. зб. Міністерства освіти і науки України. — 2001. — № 8. — С. 24-27.
6. Юргутіс І.А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: Навч. посібник. — К.: Освіта, 1998. — С. 3-20.
7. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичев и др. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – С. 145.