

**МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ  
УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНИМ ВИРОБНИЦТВОМ  
У РИНКОВИХ УМОВАХ**

Динамізм трансформаційних процесів у суспільства ставить перед педагогічною наукою нові проблемні нетрадиційні завдання. Це вимагає від системи освіти і науки не тільки постійної адаптації до соціально-економічної ситуації в державі, зокрема, до ринкових умов, а й прогнозувати розвиток соціальних систем, процесів у них, формувати відповідне науково-методичне забезпечення.

Педагогіка і психологія активно сприяють соціально-економічним реформам в Україні, створенню демократичного, соціально справедливого, економічно міцного суспільства, в якому кожна людина може найбільш повно розвинути й реалізувати свої здібності, моральний, творчий, інтелектуальний потенціал та отримати якісну освіту.

Реформування всіх сфер і конституцій суспільства, зокрема, його демократизація та інформатизація у напрямку формування постіндустріального, інформаційного вимагають творчого осмислення соціальних процесів педагогічною громадськістю з метою розробки стратегій функціональних, розвитку, конкурентних переваг освітньої галузі України.

Як відомо, освіта – це дзеркало соціально-економічного та культурно-історичного стану країни. Прикметною особливістю освіти є те, що в ній найповніше втілюється цілепокладаючий характер людської діяльності. Враховуючи цю обставину, варто зазначити, що без розбудови і поступального розвитку освіти неможливий процес державотворення.

Таким чином, освіта є запорукою майбутнього країни, являє собою важливу складову забезпечення її національної безпеки.

Пошуки і вдосконалення шляхів і засобів розвитку педагогічної науки та системи освіти й виховання призводять до розширення сфер дослідження, появи нових галузей вітчизняної психолого-педагогічної науки, серед яких пріоритетне місце займають управління освітою, педагогічна соціологія, соціальна педагогіка, етнопедагогіка, порівняльна педагогіка, педагогіка толерантності тощо.

Проголошення суверенної і незалежної української держави відкрило можливості для педагогічної творчості, активізувало творчі пошуки численної армії освітян з розбудови української національної системи освіти, виникли нові навчальні заклади, авторські та альтернативні школи, оригінальні концепції навчання і виховання. З'явилася потреба в глибокому вивченні, науковому осмисленні та виробленні на цій основі стратегії і тактики розвитку української національної педагогічної науки та школи. Це активізувало науково-педагогічну громадськість щодо створення власного наукового центру, яким стала Академія педагогічних наук України.

Стратегічний напрям роботи АПН щодо подальшого розвитку педагогічної науки полягає у перетворенні вихідних дидактичних принципів на адекватні їм теоретичні структурні складові єдиної наукової системи. Такі теорії стають узгодженим синтезом дидактико-технологічного пізнавального рівня, а не лише частково дидактичним компонентом, за якого неодмінно виникає розрив між теоретичними знаннями й способами створення конкретних освітніх технологій. Їх характерна відмінність від традиційних полягає у зменшенні питомої ваги стандартності, жорсткої нормативності їх реалізації, в наданні педагогові можливостей творчої імпровізації. Вони спрямовуються не на навчання учнів чужих думок, а на розвиток у них здібностей самостійно здобувати нові знання, формувати вміння і навички самостійної навчально-пізнавальної діяльності, оцінювати й підвищувати власний рівень знань і предметної компетентності, критично осмислювати навколишню дійсність.

Розвиваючи і зміцнюючи демократичну, соціальну, правову державу України, педагогічна наука наповнює ідеями громадянської освіти зміст і форми діяльності сучасної школи. Успіх у здійсненні політичних, економічних, соціальних і духовних перетворень в Україні значною мірою залежить від того, як швидко вкоріняться і наскільки глибоко проникнуть у свідомість усіх без винятку членів суспільства принципи та інститути демократії.

У зв'язку з цим, одним із стратегічних і тактичних завдань сучасної педагогічної науки є врахування нових реалій, демократичних понять та цінностей у новому змісті освіти, який задовольняв би два освітні напрями – освіту про демократію та освіту для розвитку демократії.

Перший напрям передбачає концептуальне обґрунтування та створення нового змісту політичної, соціальної, економічної, політехнічної освіти та громадянського виховання, які б формували знання про демократію, права людини, політичні устрої, громадянське суспільство, ідеологічні спрямування, поняття вільного ринку, місця та ролі людини у суспільно корисній праці, наукові основи сучасного виробництва і споживання тощо.

Другий – створення нових концепцій, навчальних програм, підручників і навчальних посібників, дидактичних матеріалів, методичних розробок, електронних засобів навчання, присвячених “навчанню демократії”, формування практичних умінь та навичок соціальної дії, життєдіяльності в умовах інформатизованого демократичного суспільства, вільного ринку. Перспективою такої освіти є виховання молодого покоління з активною громадянською позицією, демократичними ціннісними орієнтаціями, небайдужого до всього того, що відбувається в державі, здатного до активної життєдіяльності, самостійного, критичного осмислення реалій сьогодення і визначення відповідного ставлення та власної позиції тощо.

Формування демократичних цінностей в системі освіти здійснюється через усі види виховання і напрями навчального процесу – змістовому, організаційному, функціональному, комунікативному.

**На змістовому** рівні забезпечується доступ учнівської молоді до повноцінного, об'єктивного, незаполітизованого, незаангажованого змісту освіти, який відображає об'єктивне і критичне висвітлення проблем, понять, феноменів. Розширюється і поглиблюється зміст предметів соціально-гуманітарного циклу; забезпечується широкий вибір альтернативних підручників, посібників, додаткової та допоміжної літератури. У контексті зазначеного слід звернути увагу на те, що у Проекті Державного стандарту загальної середньої освіти освітній галузі “Технології” відводиться лише 5,5% навчального часу. Це є скороченням навчального часу відносно до нинішнього стану, коли тільки на предмет “Трудове навчання” припадає 8% навчального часу. Але ж у новому стандарті до освітньої галузі “Технології” включено ще й інформатику!

**На організаційному** рівні здійснюється децентралізація управління системою освіти; забезпечується: гнучкість, відкритість напрямів, типів і структур освіти; рівність шансів усієї учнівської молоді у доступі до повноцінної якісної освіти; відкритість системи освіти до суспільства.

**На функціональному** рівні запроваджуються активні методи, форми і засоби навчання, коли кожен учень виступає активним суб'єктом навчально-виховного процесу; шкільного самоврядування, в учнів формується відповідне ставлення до дисципліни праці; запроваджуються різні форми їхньої соціалізації. Пріоритетним напрямом розвитку педагогічної науки стало розроблення психолого-педагогічних засад та технологій особистісно орієнтованого підходу до навчання і виховання підростаючого покоління.

У ході розробки нових технологій навчально-виховної роботи науковці виходять, з одного боку, з того, що тільки за допомогою співробітництва можна підготувати до соціальної гармонії і співробітництва, тільки за допомогою демократії можна підготувати до демократії, тільки за допомогою продуктивного навчання можна підготувати до продуктивної діяльності.

Продуктивне навчання орієнтоване на формування у дитини почуття самоповаги і свободи, здатності до самопізнання, активної життєвої позиції, умінь і навичок творчої роботи, пріоритетності інтересів особистості, її професійної діяльності. Навчання створює цінність життя дитини через ціннісну трудову діяльність, а активність – природна властивість людини, яку потрібно постійно стимулювати. Навчання прямує від практики до абстракції, від досвіду до поняття, а не навпаки, як це роками намагається робити традиційна школа.

**На комунікативному рівні** – це взаємостосунки між учнем і вчителем, між учителем і учнем, між директором школи і вчителем, між директором і учнями, організація спілкування у класі, школі; взаємостосунки між школою й різними громадськими організаціями, батьками. З огляду на це ведеться робота щодо створення такого психолого-педагогічного клімату в навчальних закладах, який максимально можливою мірою й відповідно до рівня розвитку учнів передбачав би незалежність думок, дій, вчинків учнів і формував би в них відповідальність за них. З самого раннього віку юнаки і дівчата вчать приймати усвідомлені рішення, розуміти і цінувати важливість дисципліни і правопорядку, демонструвати толерантність до політичних опонентів, докладати спільних зусиль для удосконалення суспільства і політичного життя, бути переконаним, що саме від них залежить їхня власна доля, доля кожної людини, суспільства, держави.

Чільне місце у багатоплановому процесі суспільних перетворень займає трудова підготовка підростаючого покоління, яка за своєю функціональною спрямованістю і характером об'єктивних умов її реалізації (науково-технічний прогрес, інформатизація і комп'ютеризація усіх сфер життєдіяльності людини, нові технології, ринкові відносини тощо) є категорією, що швидко змінюється.

Сприятливі умови для трудової підготовки учнів на сучасному етапі обумовлені, також законодавчо підтверджується профільна спрямованість навчання у школі III ступеня. У зв'язку з новими стратегічними завданнями державної політики у галузі освіти, визначеними, зокрема, Законом України “Про загальну середню освіту”, де передбачається перехід до 12-річного терміну навчання у школі, вагомим чинником підвищення ефективності національної системи трудової підготовки є стандартизація освітньої галузі “Технології” (“Трудове навчання”), яка повинна бути спрямована на підготовку учнівської молоді до життєдіяльності у технологізованому суспільстві, забезпечення умов для здобуття освіти протягом життя.

Політехнічна підготовка учнівської молоді має виходити із активно-гуманістичного розуміння її функцій, цілеспрямованої реалізації принципу безперервності у процесі трудового навчання та з виділенням двох аспектів цього процесу – загальноосвітнього і професійного. У цьому ракурсі слід наголосити на необхідності подальшого вдосконалення політехнічної підготовки учнів із акцентом на тому, що політехнічні знання являють собою систематизовану сукупність елементів знань з природничих, математичних і технічних наук.

Політехнічна підготовка передбачає оволодіння системою знань про наукові основи сучасного виробництва. На основі цих знань формуються узагальнені вміння, що допомагають людині швидко зорієнтуватися в конкретному виробничому процесі і за необхідності керувати ним. Засвоєння законів природи набуває політехнічного змісту лише тоді, коли їхнє вивчення показує місце, засоби і способи використання у виробництві. Знання входять в арсенал політехнічної підготовки тоді, коли вони допомагають учням зрозуміти наукові основи техніки і технології.

Отже, система політехнічних знань – це сукупність знань з різних наук, які відображають загальні основи організації, функцій, знарядь, умов, результатів праці в умовах сучасної технологізації суспільного виробництва. Тому слід здійснити відбір раціонального змісту політехнічної підготовки учнів, який має визначатися на основі аналізу перспектив розвитку науки і виробництва в цілому.

Одним із можливих шляхів модернізації системи політехнічної підготовки учнів у контексті розглядуваної проблематики є моделювання організаційних форм і методів управління шкільним виробництвом у ринкових умовах.

У зв'язку з цим перейдемо до викладення наших поглядів щодо проектування і формування організаційно-педагогічної структури управління шкільним виробництвом.

Проектування організаційно-педагогічної структури управління шкільним виробництвом розпочинається з визначення її формальної структури (складу супідрядного апарату управління, його функцій, зв'язків й навчально-виробничих відносин, а також обґрунтування оптимальної чисельності основного і допоміжного персоналу). Воно здійснюється на основі наукових знань про соціальні системи, формування структур їх управління в базовому та шкільному виробництві, а також міжособистісних стосунків у трудовому колективі й ін. Тому завдання проектування організаційно-педагогічної структури управління шкільним виробництвом не можна вирішити чисто математичним шляхом. Таку структуру, як показали наші дослідно-експериментальні спостереження, потрібно не тільки вибудовувати на теоретичному рівні, а й практично "виросувати", починаючи з діагностики, пошуку й аналізу причинно-наслідкових залежностей і закінчуючи вибором оптимальних варіантів її ефективності.

Як основні закономірності формування організаційної структури слід виділити такі:

1) Визначення кінцевих цілей діяльності як вихідної основи створення організаційно-педагогічної структури. Але це не повинно зводитися до спрощеного, механічного зіставлення елементів системи, дерева цілей і складу структурних підрозділів, оскільки цілі – це лише один з факторів формування структури поряд з розміром організації, учбово-виробничою технологією, характером середовища і т. ін.

2) Системний розгляд організаційної структури полягає у визначенні "повної організаційно-педагогічної задачі", диференційованої і взаємозалежної сукупності дій, необхідних для досягнення кінцевої мети і встановлення того, які дії виконуються усередині організації, а які – поза нею (принцип організації як відкритої системи). Системний підхід реалізується також у формі виділення визначальних змінних (цілі, середовище, технологія), змінних управління (структура, процеси, поведіння) та при аналізі кількісних і якісних зв'язків між компонентами системи.

3) Варіантно-технологічна систематизація принципів характеристик організаційної структури, що визначаються не тільки складом і підпорядкованістю підрозділів, але й усім організаційним механізмом функціонування. Серед цих характеристик основними є: тип диференціації структури (лінійно-функціональна, матрична, проектна); співвідношення централізації і децентралізації у прийнятті рішень; ступінь регламентації й автоматизації процесів управління; характер застосовуваних засобів контролю; вимоги до інженерно-педагогічних кадрів, їх професійно-кваліфікаційного складу, стереотипів поведінки і т.п. Кожна така сукупність характеристик може бути виділена як одна з моделей організаційної системи механічного й органічного типу чи проміжних між ними типів.

4) Багатофакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкта управління передбачає комплексну оцінку умов, у яких функціонує дана система. Чим більше значення науково-педагогічних і технічних цілей у порівнянні з виробничими, чим ближче тип виробництва до одиничного та дрібносерійного, чим складніші технологічні процеси і зв'язки з кооперації робіт, чим більше розосереджені ланки організації, чим різноманітніші джерела зовнішніх впливів і інформаційних надходжень, тим більш обґрунтованим є застосування програмно-цільових, матричних форм організації в порівнянні з лінійно-функціональною структурою і т.п.

5) Пророблення організаційного механізму функціонування системи управління передбачає визначення не тільки складу, підпорядкованості і чисельності підрозділів апарату управління, але й відносин між ними і процесами, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються.

Формування структури управління тісно погоджується з побудовою навчально-виховного процесу, внутрішньоорганізаційним економічним механізмом і системою планування, матеріального стимулювання й інформаційного забезпечення. Це здійснюється після того, як принциповий тип структури встановлений і відібраний.

Для успішної реалізації системно-цільового підходу до формування організаційно-педагогічної структури управління шкільним виробництвом необхідно використовувати комплекс методів, які сполучаються і взаємодоповнюються. Основні з них: метод структурування цілей, експертно-аналітичний метод, метод формалізації й організаційного моделювання, аналогій тощо.

Метод структурування цілей дозволяє передбачати систему цілей організації з наступною оцінкою відповідності організаційної структури системі цілей, що повинні бути гранично чіткими, ясними і простими.

Експертно-аналітичний метод припускає аналітичне вивчення організації з метою виявлення специфічних особливостей, проблем, вузьких місць у роботі органу управління; розробку методичних рекомендацій з формування чи перебудови на основі кількісних оцінок ефективності структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу передового досвіду в області організаційно-педагогічного управління.

В експертно-аналітичному методі ефективно використовуються прийоми масових статистичних досліджень організаційно-педагогічних структур управління шкільним виробництвом, у процесі яких методами математичної статистики (факторний аналіз, рангова кореляція й ін.) визначається стійка залежність між розмірами організації, технологією навчального виробництва й управління, з одного боку, і ефективними типами застосовуваних структур, форм координації і контролю – з другого.

Метод формалізації й організаційного моделювання передбачає розробку формалізованих графічних, математичних, машинних та інших способів розподілу ієрархічних повноважень і відповідальності в організаціях, що є базовими для побудови, аналізу й оцінки різних варіантів організаційно-педагогічних структур залежно до змін найістотніших факторів.

Метод аналогій застосовується в проектуванні організацій, що виправдали себе в житті і мають подібні організаційні характеристики – мети, типу учбово-виробничої технології, розміру, специфіки зовнішнього оточення тощо. Цей метод найпродуктивніше використовується при розробці типових структур управління навчально-виробничими організаціями і при визначенні меж і умов їх застосування. Типові організаційні рішення повинні бути варіативними, періодично переглядатися і коректуватися, а також передбачати відхилення у випадках, коли умови роботи конкретної організації істотно відрізняються від умов, для яких рекомендується відповідна типова форма організаційної структури управління. Найбільш ефективним методом використання типових рішень при формуванні апарату управління є “блоковий принцип” типізації структури його підсистем – лінійно-функціональних і програмно-цільових. Часткові характеристики організаційно-педагогічних структур розглядаються відповідно до прогресивних норм і нормативів, що розробляються як розрахунковими моделями, так і на основі узагальнення передового педагогічного і виробничого досвіду управління.

У цілому вирішальну роль у формуванні організаційно-педагогічної структури управління шкільним виробництвом відіграють висококваліфіковані досвідчені експерти, керівники і практики. При формуванні даної структури варто дотримуватися основних принципів, характерних для створення організаційних структур управління базовим підприємством. При цьому враховуються такі педагогічні вимоги до них:

- встановлення балансу між економічністю структури і здатністю вирішувати все коло поставлених перед нею задач;

- досягнення достатньої наблизеності керівників до навчального виробництва (за рахунок зменшення ланок в апараті управління) і дотримання раціональних форм управління

(обмеження максимально припустимого числа підлеглих в одного керівника), що може збільшити кількість ланок в оргструктурі;

– скорочення протяжності комунікацій між підрозділами, ліквідація проміжних ланок та інші міри;

– виділення самостійних підрозділів на основі раціонального сполучення адміністративно-педагогічних і економічних форм і методів управління;

– створення організаційно-економічних умов для ефективнішого використання інформаційно-обчислювальної техніки;

– створення умов для розширення внутрішньоорганізаційного господарського розрахунку.

При встановленні оптимального числа рівнів структури управління основне протиріччя виникає між обмеженням норм управління, з одного боку, і скороченням багатоступеневості – з іншого. Існують і поведінкові фактори, що впливають на раціональну норму управління. Дослідження соціологів, психологів і педагогів демонструють, що оптимальна кількість підлеглих одному керівникові повинна бути 5–9 чоловік. При збільшенні кількості підлеглих керівник об'єктивно змушений більш формально складати свої відносини з підлеглими. Проектуючи систему управління різних типів, доцільно велику увагу приділяти створенню учбово-виробничих підрозділів, які б цілком забезпечували зв'язок організації з зовнішнім середовищем, включаючи аналіз попиту, виявлення основних напрямків науково-технічного прогресу в профільній галузі, контроль і регулювання матеріального й інформаційного забезпечення управління учбово-виробничим процесом. Такий підхід дозволяє розглядати організацію як відкриту систему, що є вирішальним чинником для формування її структури управління. Отже, організаційно-педагогічна структура управління шкільним процесом повинна забезпечувати досягнення кінцевої навчально-виховної мети з найменшими витратами усіх видів ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових.

Раціональна організаційно-педагогічна структура управління шкільним виробництвом дозволяє ефективно вирішувати поточні та перспективні соціально-психологічні проблеми, створює необхідні умови для наукової організації праці не тільки учнів, але й всього інженерно-педагогічного і допоміжного персоналу.

При проектуванні організаційно-педагогічної структури управління шкільним виробництвом необхідно дотримуватись наступних вимог: структура управління мусить мати оптимальне число ієрархічних ступенів, бути адаптивною, тобто здатною до змін загальних і часткових цілей управління, якості окремих елементів, а також до змін у зв'язку з нагромадженням досвіду функціонування. У системі управління необхідно домагатися скорочення шляхів проходження інформації; за виконання кожної елементарної функції управління повинен повністю відповідати один працівник органу управління. При зведенні декількох функцій управління усі виконавці кожної елементарної функції повинні бути підпорядковані виконавцеві укрупненої функції; розподіл функцій управління між виконавцями і побудова ієрархічних ступенів в органі управління повинні передбачати раціональний ступінь централізації, при якому, з одного боку, досягається потрібна спеціалізація і велика повнота використання технічних засобів управління, а з іншого – забезпечується достатня оперативність управління.

Дотримання зазначених вимог при побудові організаційних структур управління сприяє проведенню єдиної загальнодержавної політики у розв'язанні завдань виробництва, а також тісній пов'язаності дій між відомствами й усередині них, чіткому розподілу повноважень і відповідальності між різними рівнями управління.

Усі процедури розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень можуть бути поділені на наступні групи:

1. Пов'язані з безпосередньою управлінською діяльністю:

а) постановка цілей і формування задач для фахівців та технічних виконавців (постановка завдань);

б) вибір варіанта управлінського рішення, призначеного для виконання (затвердження рішення);

в) адміністративний вплив на виконавців з метою виконання завдань (накази, розпорядження, вказівки);

г) контроль за виконанням завдання.

2. Пов'язані з функціональною діяльністю з підготовки рішень:

а) вивчення й оцінка стану управлінського об'єкта, формування й оцінка варіантів рішення (розробка проекту рішення);

б) розробка або добір варіантів управлінських рішень, запропонованих фахівцями і виконавцями для аналізу і пророблення (функціональне керівництво);

в) вибір і формування методів розробки альтернатив, побудова моделей очікуваного стану керованого об'єкта, критерії аналізу розробки рішень (методичне керівництво);

г) оцінка розроблених варіантів рішень на основі поставленої мети і рекомендації кращого варіанта до реалізації (ухвалення рішення);

д) оцінка розроблених варіантів рішення з погляду відповідності моделей очікуваному стану керованого об'єкта поставленій меті (схвалення альтернатив);

е) коригування рішень з погляду сукупності цілей керованого об'єкта (координація рішень);

є) оцінка рішень з погляду некерованих або неврахованих у процесі розробки і прийняття альтернатив фактів (узгодження рішень);

ж) допомога у функціональному і методичному керівництві, оцінка оптимальності альтернатив і правильності їх розробки (консультації та експертиза).

3) Пов'язані з виконавською діяльністю з обробки інформації та її носіїв:

а) обробка документів (отримання, відправлення, реєстрація, оформлення, розмноження, пошук, збереження і т.п.);

б) фіксація інформації (запис, креслення, спостереження, читання тощо);

в) технічна обробка інформації (її обробка за заданими алгоритмами – обчислення, моделювання, геометрична інтерпретація, перевірка правильності розрахунків і побудов, лабораторні роботи й випробування тощо);

г) звітність про обсяг і зміст робіт, виконаних відповідно до завдання.

Розглянута класифікація, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень є основою для моделювання більшості процесів управління.

Організаційно-педагогічна функція управління шкільним виробництвом – це взаємовідносини учбово-виробничих підрозділів, ланок і посад, розподіл функціональних повноважень і ролей у досягненні кінцевих педагогічних цілей, а також забезпечення педагогічної дисципліни процесу управління, що впливає на поведінку людей, що у своїй сукупності утворюють реальну організаційну структуру шкільного виробництва.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Мадзігон В.М. Інформатизація в контексті демократизації освіти в Україні // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні. – Частина І. – Харків: ОВС, 2002. – С. 23–37.
2. Мадзігон В.М., Тименко М.П. Розгортання змісту трудового навчання школярів у навчальних посібниках // Проблеми сучасного підручника. – К.: Педагогічна думка, 2000. – Вип. 2. – С. 3–6.
3. Інформатизація середньої освіти: програмні засоби, технології, досвід, перспективи / За ред. В.М. Мадзігона та Ю.О. Дорошенка. – К.: Педагогічна думка, 2003. – 276 с.
4. Калініна Л.М., Лапінський В.В., Дорошенко Ю.О. Інформаційні і комунікаційні технології як засіб підвищення ефективності управління закладами освіти // Нова педагогічна думка. – 2002. – № 3 – 4. – С. 221–238.
5. Теоретико-прикладні аспекти управління освіти: Навчально-методичний посібник / Авт. кол.; За ред. Л.М. Калініної. – К.: ПП Компанія “Актуальна освіта”, 2002. – 310 с.