

## Лекція 1. Теоретичні засади управління навчальним закладом.

Тривалий час теорія управління освітніми установами в нашій країні розвивалася окремо від світових надбань менеджменту. Тому подальший розвиток теоретичних засад управління навчальними закладами неможливий без аналізу поширених в різних країнах шкіл, концепцій, теорій менеджменту.

Менеджмент як наукова дисципліна виник наприкінці ХІХ — на початку ХХ ст. Але, як вважає історик менеджменту Клод Джорж, історичний шлях менеджменту налічує вже багато тисяч років.

### Зарубіжні наукові школи, теорії та концепції менеджменту

#### *Школа наукового управління*

Першою серед шкіл менеджменту була школа наукового управління. Вона формується з 1885 до 1920 р. Головним представником був Ф. Тейлор, який розробив основні принципи менеджменту.

1. Використання наукових методів, розроблених з урахуванням стандартів трудових операцій.

2. Відбір робітників з урахуванням наукових критеріїв їх здібностей та можливостей досягнення прийнятих стандартів та норм.

3. Постійне підвищення кваліфікації робітників, забезпечення їх наукової освіти та розвитку.

4. Психологічна сумісність, дружнє співробітництво і кооперація адміністрації та робітників у справі практичного запровадження наукової організації праці, реалізації перелічених принципів.

Ф. Тейлор ставив своїм завданням удосконалити управління підприємством на основі різнобічного дослідження досвіду ділової і виробничої діяльності, розробки питань ощадливого використання праці й засобів виробництва шляхом регламентації використання інструментів і матеріалів, стандартизації робочих операцій, точного врахування робочого часу.

#### *Адміністративна школа менеджменту*

Виникнення адміністративної школи менеджменту пов'язують з французьким підприємцем та інженером А. Файолем (1841—1925). Він розглядав організацію як єдиний організм. Для будь-якої ділової організації характерні 6 функцій або напрямки діяльності:

- технічний (виробництво);
- комерційний (закупівля, збут, обмін);
- фінансовий (пошук та оптимальне використання коштів);
- бухгалтерський (діяльність з аналізу, обліку, статистики);
- захисний (захист власності фірми та людей);

— особливий адміністративний, тобто управлінська діяльність, яка охоплює п'ять обов'язкових функцій управління: планування, організацію, розпорядливість, координацію, контроль.

А. Файоль розробив чотирнадцять загальних принципів управління, від яких залежить його ефективність:

- розподіл праці, що підвищує кваліфікацію та рівень виконання робіт;

- влада (право віддавати команди та нести відповідальність за наслідки);
- дисципліна (чітке та явне порозуміння робітників та менеджерів, яке базується на повазі до правил та дотриманні домовленостей);
- єдність у віддані розпоряджень, виконання розпоряджень тільки одного керівника та звітність одному керівнику;
- єдність керівництва (один керівник та один план для групи людей, які працюють в межах єдиної мети);
- підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації;
- винагорода працівників (платня має бути справедливою та відображати стан організації, стимулювати ефективну роботу співробітників);
- централізація (рівень централізації та децентралізації має залежати від ситуації та обиратися таким чином, щоб давати найкращі результати);
- скалярна мета, або мета взаємодії (чітке визначення порядку проходження команд від керівництва до підлеглих);
- порядок (всі повинні знати своє місце в організації);
- рівність (до робітників треба ставитися справедливо, по-доброму);
- стабільність персоналу (кадри повинні перебувати в стабільній ситуації);
- ініціатива (менеджери повинні заохочувати підлеглих на висування нових ідей);
- корпоративний дух (треба створювати дух єдності та сумісних дій, розвиток бригадної форми роботи).

А. Файоль вважав, що використання цих універсальних принципів у практичній діяльності має бути гнучким.

#### *Школа людських стосунків*

У 30—60-ті роки великою популярністю користувалася "школа людських стосунків". Одним із її основоположників був Елтоу Мейо (1880—1949) — виходець з Австралії, який на початку 20-х років ХХ ст. переїхав до США, де працював у відділі промислових досліджень у Гарварді. Він і багато інших прихильників цієї теорії були спеціалістами, що вивчають соціально-психологічні проблеми поведінки людини в трудовій діяльності. Вони спробували перебороти хибу теорії "наукового управління", яка не враховує людський чинник виробництва. На чільне місце вони поставили членів організації. Їхня теорія була спробою вирішення проблем загострених стосунків між власниками і найманим персоналом. Основні положення цієї теорії зводяться до такого:

- управління має справу переважно з групами людей, а не окремими робітниками, і тому потребує створення методів управління поведінкою людей в організаціях;
- природа людини несумісна з примітивною ієрархією підпорядкованості, формалізацією організаційних процесів. Ця особливість потребує використання таких форм і методів управління, які б давали змогу більш повно використовувати потенціал, особливості робітників;

— одним з головних завдань управління має стати вирішення соціальних проблем праці, її гуманізація, виховання і навчання робітників, управління на основі авторитету;

— ефективність виробничого процесу значно більше залежить від соціального та психологічного стану, ніж від матеріального заохочення.

#### *Кількісна школа*

Під час Другої світової війни у Великобританії було створено групу, яка займалася питаннями управління радарними системами та розробкою способів боротьби з підводними човнами, яку очолював фізик, лауреат Нобелівської премії П. Блокет. Подібні групи виникають у військово-морських та військово-повітряних силах США. Відбувається відродження використання наукових методів з метою аналізу управління. Цей процес поступово поширюється і на виробничу сферу. Якщо зусилля Тейлора, Ган-та, Гілберта були спрямовані на пошуки за допомогою наукового методу кращого рішення, то зусилля представників кількісної школи були спрямовані на пошуки найкращого, оптимального з багатьох можливих рішень. Для цього використовували математичні методи, комп'ютерну техніку, побудову абстрактних моделей реальних подій, що забезпечувало прийняття правильних управлінських рішень.

Представники цієї школи розглядають управління як процес логічний, який підлягає формалізації і може бути викладений математично.

#### *Концепція управління за цілями*

Концепція була обґрунтована П. Друкером (народився у 1909 р.) у 50-ті роки ХХ ст. П. Друкер — уродженець Австрії, який у 1937 р. переїхав до США, де працював економічним і фінансовим консультантом. П. Друкера — знаного економіста, соціолога, публіциста — вважають фундатором сучасного менеджменту. У той час увага теоретиків та практиків менеджменту була сконцентрована на функціях та процесах управління. Ідея Друкера полягала в тому, що управління має починатися в першу чергу з розробки цілей, і тільки після цього визначають функції, системи взаємодії і процеси.

Управління за цілями характеризується трьома найсуттєвішими положеннями:

1. Визначення чітких лаконічних загальних цілей.

2. Участь у процесі розробки цілей всіх, хто працюватиме в межах даної системи.

3. Оцінка ефективності за результатами реалізації цілей.

#### *Теорія "X" - "Y" Д. Мак-Грегора*

Дуглас Мак-Грегор (1906—1964) — знаний американський фахівець у галузі психології менеджменту — вважав, що є

два типи управління, які відображають два типи працівників і поглядів на них менеджерів:

1. Теорія "X": середній працівник не вирізняється особливим розумом, бажає уникнути праці, тому його необхідно постійно примушувати, спонукати, контролювати та спрямовувати. Людина такого типу вважає, що ним повинні керувати, уникає відповідальності, турбується лише про свою безпеку.

2. Теорія "У": люди не народжуються пасивними. Вони стають такими в процесі роботи в організаціях. У цього типу людей фізичні та розумові зусилля природні й необхідні, як гра на дозвіллі. Така людина не лише бере на себе відповідальність, а й прагне її. Вона не потребує зовнішнього контролю, тому що здатна сама себе контролювати.

Більшість працівників, підкреслював Мак-Грегор, бажає використовувати свій досвід, знання у розв'язанні проблем організації. Однак сучасне індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини. Він вважав управління за теорією "У" більш ефективним і пропонував менеджерам як основну мету створювати такі умови, за яких співробітник успішно працював би заради цілей організації, водночас найкращим чином досягаючи особистих цілей.

#### *Школа "соціальних систем"*

Ця школа виникла на початку 70-х років ХХ ст. Вона базувалася на засадах системного підходу. Її засновниками були представники США Честер Барнард (1886—1961), Герберт Саймон (народився у 1916 р.), Ігор Ансоф (народився у 1929 р.), котрі вважали, що будь-яка людська організація як відкрита складна система має тенденцію до пристосування до навколишнього середовища і основні причини того, що відбувається всередині організації, слід шукати головним чином за її межами. Така система сама себе не може забезпечувати. Вона залежить від енергії, інформації, матеріалів, які надходять ззовні, і має властивість адаптуватися до змін у навколишньому світі.

Будь-яке підприємство є системою, яка перетворює ресурси — витрати на сировину, людей, машини — в товари і послуги. Вона функціонує всередині більшої системи — зовнішньополітичному, економічному, соціальному, технічному середовищі. Вона включає низку взаємопов'язаних підсистем. Порушення функціонування будь-якої частини системи обумовлює виникнення труднощів в інших її підсистемах.

Головна ідея цієї теорії полягає в тому, що жодна дія не здійснюється ізольовано від інших. Кожне рішення дає наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дає змогу запобігти ситуації, коли рішення в одній підсистемі перетворюється на проблему для іншої.

#### *Теорія "2" — японська модель менеджменту*

Американський професор У. Оучі висунув ідею про три ідеальних типи організації: американський (тип А), який бере свій початок у традиціях індивідуалізму цієї країни, японський (тип У), характерною рисою якого є соціокультурна спадщина згоди та колективізму, і тип 2, у якому поєднуються переваги двох попередніх.

У 1981 р. У. Оучі ідею про типи організацій виклав як "теорію 2", яка доповнювала теорії "Х" та "У" Мак-Грегора. Це була спроба адаптувати досвід японського управління до умов американського виробництва.

На формування японської системи управління впливали місцеві традиції, американська окупація після Другої світової війни та необхідність боротьби з бідністю.

Японський менеджмент перебував під впливом не лише американських управлінських ідей, а й використовував концепції управління інших західних країн, пристосовуючи їх до місцевих умов, національних традицій.

Японська модель менеджменту базується на гаслі "ми всі — одна сім'я". У зв'язку з цим головна мета японського менеджменту — забезпечити нормальні стосунки з працівниками, сформувавши розуміння, єдність працівників та менеджерів.

З урахуванням особливостей японського менеджменту У. Оучі розробив свою концепцію, яка характеризується:

- довгостроковим наймом працівників;
- груповим прийняттям рішень;
- індивідуальною відповідальністю;
- неквапливістю оцінювання та поступовістю в просуванні по службі працівників;
- неформальним контролем чіткими і водночас ненормативними методами;
- неспеціалізованою кар'єрою;
- всебічним піклуванням про працівників.

#### *Теорія поведінки людини К. Арджириса*

Професор Нью-Йоркського університету Крис Арджирис (народився у 1929 р.) розробив теорію, яка отримала назву "індивідуальність проти організації". "Здоровій" особистості, на думку Арджириса, притаманна тенденція до розвитку (від незрілості до зрілості) завдяки: перетворенню свого існування з пасивного на активне; рухові від залежності до незалежності; все більшому накопиченню знань про себе та контролю за самим собою.

Таким чином, рівень самореалізації кожного індивіда можна визначити шляхом його розташування на відрізку незрілість — зрілість.

За Арджирисом, самореалізації особистості заважає не-відповідність між потребами здорової особистості й потребами формальної організації у підпорядкуванні та контролі особистості.

#### *Концепція "7 С"*

Концепцію було розроблено у 80-ті роки дослідниками фірми "Макінсі", тому інколи її називають моделлю "Макінсі 7 С".

Розробники концепції вважали, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких потребує відповідної зміни останніх, шести.

"7 С" становлять:

- стратегія — плани та напрями діяльності, які визначають розподіл ресурсів, фіксують обов'язки з реалізації певних дій для досягнення поставлених цілей;
- структура — внутрішня композиція організації, яка відображає її розподіл на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів та розподіл влади між ними;
- системи — процедури та рутинні процеси, які відбуваються в організації;

- штат — важливі групи кадрів, які є в організації;
- стиль - способи керівництва організацією та організаційні структури;
- сукупність навичок - специфічні можливості ключових фігур організації;
- сумісні цінності — сенс та зміст основних напрямків діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Значення моделі "7 С" полягає у тому, що планування її прибічники розуміють не тільки як створення формальних схем і сукупності кількісних показників, але й як встановлення зв'язків та згоди співробітників, узгодження їхніх інтересів, урахування всіх складових діяльності людини в організації.

#### *Ситуаційний підхід*

Цей підхід було розроблено в Гарвардській школі бізнесу. Він поширився у 70-ті роки ХХ століття. Його сутність полягає в тому, що одні й ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завданням менеджменту є за допомогою аналізу факторів, які визначають ці ситуації, обрати відповідну теорію, прийоми та методи вирішення проблеми з урахуванням їх переваг і недоліків, можливостей використання.

Основні ідеї ситуаційного підходу такі:

- ситуаційні ймовірні фактори враховують у стратегіях, структурах та процесах, завдяки чому досягається якість виконання;
- є не менше двох шляхів досягнення мети;
- менеджери можуть адаптувати свої організації або змінити ситуацію відповідно до вимог організації.

Прихильники цієї концепції вважають, що управління — це мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, визначити її характерні риси й обрати відповідний стиль керівництва, і лише після цього дотримуватись наукових рекомендацій в галузі управління.

#### *Концепція стратегічного управління*

Найбільш відомим представником цієї концепції є шведський дослідник, професор Стокгольмського університету Бенгт Карлофф (народився у 1937 р.). Прихильники цього підходу під стратегією розуміють загальну концепцію досягнення мети організації, вирішення її проблем та розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів.

Б. Карлофф вважає, що є декілька чинників, які впливають на стратегію будь-якої організації: місія організації, конкурентоспроможність, організаційні фактори, обсяг ресурсів, потенціал розвитку, культура та компетентність управління.

Інші фахівці до цих чинників додають ступінь ризику діяльності організації, рівень підготовки й досвіду кадрів, залежність організації від навколишнього середовища та попередньо взятих на себе обов'язків.

Процеси, в яких бере участь організація, поділяють на процеси функціонування та процеси розвитку.

#### *Теорія організаційної культури*

Ця теорія виникла на початку 90-х років ХХ ст. Вона набула розвитку в США та Японії.

Прихильники цієї теорії В. Сатє, Е. Шайну, Т. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах та ін. вважають, що організація — складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура: те, заради чого люди стали членами організації; те, як вибудовуються стосунки між ними, які усталені норми, принципи життя і діяльності організації вони поділяють, що, на їх думку, добре і що погано. Головна ідея теорії полягає в тому, що культура людей, які працюють в організації, використовується як потужний інструмент управління, як інтегруючий фактор, що концентрує всі особливості фірми — системні, організаційні, соціокультурні та інші.

Усім цим не тільки відрізняється одна організація від іншої, а й суттєво забезпечується успіх її функціонування і виживання. Тому менеджмент не лише відповідає організаційній культурі, а й значною мірою залежить від неї, а також впливає на її формування й розвиток.

#### Сутність управління вищим навчальним закладом

Поняття "управління" в наш час використовують численні науки. Але зміст цього поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного об'єкта. Так, правомірно говорити про управління технічними пристроями, машинами, про управління біохімічними процесами в живих організмах, про управління соціальними процесами.

У зв'язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповісти на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування.

Кібернетика встановила, що управління властиве тільки системним об'єктам, що воно має цілеспрямований, доцільний характер. Загальним у процесах управління є його антиентропійний характер, спрямованість на упорядкування системи.

Неодмінною рисою процесу управління є переробка інформації, встановлення зворотного зв'язку. І, нарешті, останнє. Будь-яка самокерована система поділяється на дві підсистеми — керовану і керуючу. Але треба враховувати, що кібернетика розкриває найбільш загальні закономірності управління, вивчає його процеси з визначеної формально-структурної, кількісної сторони, без урахування змісту системи, в якій ці процеси відбуваються. Тому кібернетичний аналіз тієї або іншої системи має бути поглиблений змістовним якісним аналізом.

Управління, як невід'ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації — це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв'язку з цим

надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління.

Концепції управління значною мірою вплинули на розвиток теорії управління освітніми системами, яку розробляють вчені зарубіжних країн.

Особливістю розвитку цієї галузі науки в зарубіжних країнах стала її опора на різноманітні соціальні, педагогічні, психологічні теорії. Це привело до концептуалізації розвитку теорії управління освітніми установами, що, безсумнівно, можна вважати головною її особливістю.

Але концептуалізація теорії управління навчальним закладом не стала особливістю вітчизняної науки. Це пов'язано з тим, що наші вчені цілком орієнтувалися на положення загальної теорії управління і теорії соціального управління. Фактично сутність багатьох школознавчих робіт полягала у перенесенні загальних положень теорії управління на освітнє підґрунтя. При цьому особливості навчальних закладів враховувалися переважно на технологічному, а не на концептуальному рівні.

У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління.

Перша з них виникла на початку ХХ ст. Вона ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. В рамках цієї концепції освітня організація розглядається як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності.

Друга концепція ґрунтується на критерії педагогічної ефективності. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

Третя модель управління базується на критерії гнучкості. У концептуальному плані вона спирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. В процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості.

Четверта модель управління базується на критерії релевантності. В її основі — положення экзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків. У рамках цієї моделі освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності.

Найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності.



Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління є В.С. Пікельна. Вона розглядає управління як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан. У цьому визначенні сутність управління розглядається крізь призму впливу.

Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років. Так, одні зазначають, що управління — це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші розглядають управління як сукупність організаційних, методичних та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу.

Семантичний аналіз цих та інших визначень, використання процедури спеціалізації й узагальнення, показує, що їх головними компонентами є: суб'єкт — керуюча система; об'єкт — керована підсистема; засіб взаємозв'язку — вплив або взаємодія; основа функціонування; мета.

Підхід до управління як впливу має суттєві недоліки, оскільки управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. У зв'язку з цим зазначимо, що управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. Велику частину змісту цієї діяльності становлять набуття, аналіз інформації, розробка управлінських рішень, що не передбачає прямих впливів на керовану підсистему. Таким чином, розгляд сутності управління через такий засіб взаємозв'язку, як вплив, є певною мірою доцільним

Орієнтація керівників навчальних закладів на це тлумачення сутності управління привела до формування їхньої діяльності як переважно адміністративно-господарської. Це пояснюється тим, що головним засобом адміністративно-господарської діяльності є вплив.

Управління навчальним закладом необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.

Запропоноване трактування управління навчальним закладом є певною мірою альтернативним концепціям, що базуються на принципі впливу і взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Слід з'ясувати у якому відношенні названа концепція перебуває з моделлю управління навчальним закладом, розробленою Р.Х. Шакуровим?

Цей автор вважає, що управління ставить дві головні цілі: 1) організувати навчально-виховний процес і задовольнити таким чином інтереси учнів; 2) задовольнити особисті потреби й інтереси працівників навчального закладу. Для реалізації цих цілей використовується багаторівнева система функцій управління.

Першу групу цих функцій становлять цільові — виробнича і соціальна. Виробнича передбачає організацію навчально-виховного процесу. Соціальна функція орієнтована на задоволення інтересів педагогів та інших працівників.

Друга група функцій — це соціально-психологічні функції. Серед них виділяють: організацію педагогічного колективу, його активізацію, згуртування, удосконалення, розвиток у ньому самоврядування.

Третю групу функцій утворюють операційні. До них автор відносить планування (прийняття рішень), інструктування і контроль.

Головними, на думку Р.Х. Шакурова, є цільові функції, на другому "поверсі" знаходяться соціально-психологічні функції, а їм підпорядковані операційні.

Цікавим є положення автора про те, що оцінка ефективності управління за формальними операційними критеріями сприяла поширенню планоманії й контролеманії — планування і контроль перетворилися на самоціль.

У трактуванні сутності управління навчальним закладом Р.Х. Шакуровим є і суперечність. Так, не можна погодитися з твердженням про те, що операційні функції не мають ніякого самостійного значення, що вони підпорядковані функціям другого і третього рівнів. Створення ієрархічної моделі функцій управління є дещо умовним, оскільки цільові функції управління не можуть бути реалізовані без операційних, а паралельно з першими і другими здійснюються соціально-психологічні функції.

Недостатньо обґрунтованою також є відмова Р.Х. Шакурова від поширеної у світі структури функцій управління, які він називає операційними. Недоцільною є також заміна функції організації на інструктування.

Але, якщо абстрагуватися від окремих суперечностей, спробувати виділити специфічні особливості моделі управління Р.Х. Шакурова, то можна зазначити, що це трактування значно розширює розуміння сутності управління. Воно дає можливість розглядати соціально-психологічний зріз управління не як супутній і другорядний, а як один з основних. Крім того, у поле зору теоретиків і практиків уводиться коло питань, пов'язаних із задоволенням за допомогою управління потреб працівників навчального закладу.

Головною перевагою моделі управління, розробленої Р.Х. Шакуровим, є те, що ця модель більш повно відображає об'єктивно властиві внутрішкільному управлінню особливості.

Якщо порівняти багаторівневу модель управління і модель, у якій управління трактується як створення умов для реалізації цілей навчального закладу, то стає очевидним, що друга модель містить у собі всі аспекти, запропоновані першою моделлю. Створення педагогічних, соціально-психологічних, матеріально-фінансових та інших умов передбачає реалізацію значно ширшого кола управлінських завдань порівняно із завданнями, на вирішення яких спрямовані функції управління у трирівневій моделі.

Істотною відмінною рисою двох моделей є те, що в багаторівневій моделі управління соціально-психологічні й операційні функції розглядають як засоби цільових функцій. Підхід до того або іншого явища як до засобу вже в собі містить можливість альтернативних засобів. Таким чином, закладається основа для можливого альтернативного використання цих функцій управління.

Друга модель управління розглядає створення окремих груп умов як важливі завдання управління, які обов'язково треба вирішити. Саме

забезпечення всіх груп умов дасть можливість у повному обсязі реалізувати цілі навчального закладу.

Дуже близьким до такого трактування сутності управління є погляд на це вище В.І. Бондаря. Він вважає, що метою управлінської діяльності є надання дійової допомоги педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів. Але, слід зауважити, що надання допомоги є тільки одним з аспектів створення оптимальних умов для реалізації цілей навчального закладу.

Близькою до трактування сутності управління навчальним закладом через критерій створення умов є позиція В. Д. Семенова, який головною функцією управління вважає створення об'єктивних передумов для реалізації виховних можливостей колективу.

Запропонований підхід до визначення сутності управління як створення умов дає можливість природно інтегрувати положення інших управлінських теорій, а саме:

- положення теорії "наукового управління" і пов'язаних з нею теорій економічної й педагогічної ефективності відображає створення організаційних умов;

- положення теорії "людських стосунків" відображає створення психологічних умов;

- положення теорії "соціальних систем", "культурної релевантності", "гнучкості" відображає створення соціально-прогностичних і всього комплексу інших умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу.

Сформулюємо основні положення представленої концепції управління навчальним закладом.

Категорії впливу і взаємодії, які використовуються в управлінській науці, не дають змогу розкрити сутність управління навчальним закладом. Для вирішення цього завдання необхідно використовувати категорію, пов'язану з метою управління. Як мету управління ми розглядаємо створення умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу.

Функціонування навчального закладу здійснюється на основі численних процесів — педагогічних, психологічних, економічних тощо. Внутрішкільне управління спрямоване на створення цілісного комплексу умов — прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, медичних, санітарно-гігієнічних, які охоплюють усі ці процеси.

Як механізм створення названих умов у концепції розглядається встановлення управлінських відносин, які дають можливість вирішити важливе завдання трансформації зовнішніх умов функціонування навчального закладу у внутрішні особливості й умови здійснення мети навчального закладу.

Стрижневим положенням розробленої нами концепції є ідея про спрямованість управління навчальним закладом на забезпечення динамічного розвитку навчального закладу шляхом перетворення всіх його компонентів.