УДК 378:005.6

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2\(7\)-692-701](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2(7)-692-701)

Цибулько Ольга Сергіївна доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки та освіти, Маріупольський державний університет, проспект Будівельників, 129, м. Маріуполь, 87500, <https://orcid.org/0000-0003-1297-5465>

ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Анотація. Удосконалення стилю управління інноваційними процесами у закладах освіти потребує сучасних організаційно-технологічних рішень, адекватних рівню розвитку педагогічної науки. Стиль управління, будучи інтегруючим чинником соціально-інноваційних ресурсів закладу освіти, об'єднує людські, організаційні та управлінські ресурси у єдину систему, орієнтовану на вирішення завдань інноваційного розвитку. Інтегруючи та гармонізуючи взаємозв'язки між управлінськими, організаційними та людськими компонентами, стиль управління сприяє актуалізації соціально-інноваційних ресурсів закладу освіти.

Програма розвитку освітньої установи – це документ, що посилює, передусім, конкурентні позиції конкретної освітньої установи на ринку освітніх послуг. Така програма може задавати інноваційний характер діяльності освітньої установи та бути формальним документом для зовнішнього подання на різних конкурсах. Програма розвитку закладу освіти має стати тим документом, на основі якого заклад проводитиме модернізацію своєї освітньої діяльності. Тому хоча програма розвитку і є необов'язковим документом для закладу освіти (не має офіційного статусу), її необхідно рекомендувати освітнім установам для розробки. І не випадково нині програмно-цільове управління сприймається як необхідний компонент системи управління закладами освіти.

Програмно-цільова технологія управління має кілька переваг. Участь співробітників у визначенні ключових цілей значно підвищує в їхніх очах об'єктивність процесу оцінки, забезпечує розуміння того, за якими критеріями їх оцінюватимуть, а також посилює мотивацію участі у спільному інноваційному проєкті. Зазначимо, що в ході проведення емпіричного дослідження нами було виявлено, що відсутність проєкту, який консолідує педагогічний колектив, є основною перешкодою на шляху здійснення інноваційної діяльності у закладі освіти. Діалог із співробітниками щодо загальної мети підвищує об'єктивність оцінки їхньої значимості для освітнього закладу, посилює зв'язок індивідуальних цілей із завданнями організації, і навіть цільову спрямованість професійній діяльності співробітників.

Використання програмно-цільової технології при вирішенні проблем освіти забезпечує єдність чітко структурованої та сформульованої змістовної частини із створенням та використанням організаційних механізмів її реалізації, а також контролем за проміжними та кінцевими результатами виконання.

Ключові слова: стиль управління, заклад освіти, інноваційний розвиток, технологія програмно-цільового управління.

Tsybulko Olga Sergeevna Doctor of Science in Pedagogy, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Education, Mariupol State University, Budivelnikiv Ave., 129, Mariupol, 87500, <https://orcid.org/0000-0003-1297-5465>

PECULIARITIES OF TECHNOLOGY-TARGET MANAGEMENT TECHNOLOGY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. Improving the style of management of innovation processes in educational institutions requires modern organizational and technological solutions, adequate to the level of development of pedagogical science. Management style, being an integrating factor of social and innovative resources of an educational institution, combines human, organizational and managerial resources into a single system focused on solving problems of innovative development. By integrating and harmonizing the interrelationships between managerial, organizational and human components, the management style contributes to the actualization of social and innovative resources of the educational institution.

An educational institution development program is a document that strengthens, first of all, the competitive position of a particular educational institution in the market of educational services. Such a program can set the innovative nature of the educational institution and be a formal document for external submission in various competitions. The program of development of an educational institution should become the document on the basis of which the institution will modernize its educational activities. Therefore, although the development program is an optional document for an educational institution (it has no official status), it should be recommended to educational institutions for development. And it is no coincidence that today the program-targeted management is perceived as a necessary component of the management system of educational institutions.

Software-targeted management technology has several advantages. Employee participation in defining key goals significantly increases the objectivity of the evaluation process, provides an understanding of the criteria by which they will be evaluated, and strengthens the motivation to participate in a joint innovation project. It should be noted that during the empirical study we found that the lack of a project that consolidates the teaching staff is a major obstacle to innovation in the educational institution. Dialogue with employees on the overall goal increases the objectivity of the assessment of their significance for the educational institution, strengthens the

connection of individual goals with the objectives of the organization, as well as the focus of professional activities of employees.

The use of program-targeted technology in solving problems of education ensures the unity of a clearly structured and formulated content with the creation and use of organizational mechanisms for its implementation, as well as control over the intermediate and final results.

Keywords: management style, educational institution, innovative development, technology of program-target management.

Постановка проблеми. Удосконалення стилю управління інноваційними процесами у закладах освіти потребує сучасних організаційно-технологічних рішень, адекватних рівню розвитку педагогічної науки. Стиль управління, будучи інтегруючим чинником соціально-інноваційних ресурсів закладу освіти, об'єднує людські, організаційні та управлінські ресурси у єдину систему, орієнтовану на вирішення завдань інноваційного розвитку. Інтегруючи та гармонізуючи взаємозв'язки між управлінськими, організаційними та людськими компонентами, стиль управління сприяє актуалізації соціально-інноваційних ресурсів закладу освіти.

Тому повною мірою реалізувати інтегруючу функцію стилю управління можна лише на основі технології програмно-цільового керування. Програмно-цільове управління є однією з найефективніших управлінських технологій. Як соціальна технологія програмування є організованою на засадах раціональності соціальною діяльністю з реалізації стратегічних цілей на основі узгодження інтересів різних суб'єктів, координації їх спільних дій, концентрації та цільового розподілу трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також ресурсу часу. Ця діяльність охоплює ту частину процесу соціального цілепокладання, яка пов'язана з пошуком та застосуванням найефективніших засобів досягнення спільних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання загального характеру відносно проблеми управління у закладі освіти, організації діяльності керівника закладу освіти розглянуті у роботах Т. Алексєнко, О. Гірняка та П. Лазановського, В. Григораша та О. Мармази, Г. Пекельної та О. Удод, Ф. Хміля та С. Щербакова. Педагогічні аспекти проблеми управління закладом освіти було предметом розгляду С. Максимюк. Окремо слід виділити праці В. Василенко та В. Шматько, а також О. Мармази, оскільки у них аналізуються питання інноваційності у діяльності закладу освіти та чинники стимулювання персоналу як підґрунтя якості управління. Разом з тим, аналізу особливостей технології програмно-цільового управління у закладах освіти приділено недостатньо уваги.

Мета статті – дослідження особливостей технології програмно-цільового управління у закладах освіти.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка технологія може моделюватися і реалізовуватися з урахуванням взаємозв'язку трьох рівнів її організації:

1) науково-організаційного – технологія є науково розробленим вирішенням проблеми, заснованим на певних теоріях та концепціях;

2) формально-описового – технологія представляється описом цілей, суб'єкта та об'єкта, систем комунікацій, набором принципів, методів, засобів, що застосовуються при досягненні запланованих результатів;

3) процесуально-діяльнісного – технологія постає як алгоритм дій, процес здійснення діяльності суб'єктів та об'єктів соціальної технології, цілепокладання, організація, реалізація цілей та аналіз результатів.

Технологія програмно-цільового управління – це технологія, в якій цілі плану пов'язуються з ресурсами за допомогою програм. Вона являє собою систему процедур та операцій, засновану на формулюванні цілей розвитку, їх поділі на підцілі більш приватного характеру та виявлення ресурсів, необхідних для їхньої узгодженої реалізації. Управління інноваційними процесами при цьому розглядається як управління наступними взаємопов'язаними та взаємозумовленими процесами:

- виконання приписів та рекомендацій вищих органів управління освітою;
- впровадження у педагогічну практику нових досягнень педагогічної науки та суміжних наук;
- освоєння передового педагогічного досвіду;
- вивчення та узагальнення педагогічного досвіду всередині закладу освіти;
- вивчення освітніх потреб учнів, побажань батьків та соціального оточення;
- висування інноваційних ідей, розробки, експертизи та впровадження інновацій усередині закладу освіти;
- підвищення інноваційного потенціалу закладу загальної середньої освіти як можливості учасників освіти до здійснення інноваційної діяльності.

Використання технології програмно-цільового управління інноваційними процесами закладу освіти передбачає певну послідовність дій, що включають розробку планових документів з попередньою оцінкою суспільних потреб в інноваційній освіті стосовно різних учасників освітнього процесу та груп споживачів освітніх послуг, визначення ефективних шляхів, засобів та організаційних ресурсного забезпечення інноваційної діяльності [6, С. 338].

Таким документом може бути програма розвитку, під якою розуміється «нормативна модель спільної діяльності групи людей; визначальний стан деякої системи; образ бажаного майбутнього стану цієї системи; склад і структура дій щодо переходу від сьогодення до майбутнього». У ній будуть бути відображені цілі, суб'єкт та об'єкт управління, система комунікацій, а також принципи, методи, засоби досягнення запланованих результатів. У програмі має бути відображений і алгоритм дій щодо досягнення цілей діяльності.

Незважаючи на значущість програмно-цільового управління на рівні окремої освітньої установи, поки що не прийнято належних організаційно-управлінських рішень щодо її впровадження. Ведеться робота з розробки подібних настанов, розробники програмних документів виходять із власного суб'єктивного бачення і на власний розсуд встановлюють порядок їх підготовки та реалізації [4, С. 184]. Неминучим наслідком цього є високий рівень суб'єктивізму, що виражається у некоректному оформленні програмних документів та їх неефективності. Як показує практика, необхідні умови реалізації програми розвитку освіти: наявність моніторингу; проведення робіт із створення єдиного освітнього комплексу; апробування точкового впровадження інновацій; розробка умов фінансування.

Програма розвитку освітньої установи – це документ, що посилює, передусім, конкурентні позиції конкретної освітньої установи на ринку освітніх послуг. Така програма може задавати інноваційний характер діяльності освітньої установи та бути формальним документом для зовнішнього подання на різних конкурсах. Програма розвитку закладу освіти має стати тим документом, на основі якого заклад проводитиме модернізацію своєї освітньої діяльності [2, С. 52]. Тому хоча програма розвитку і є необов'язковим документом для закладу освіти (не має офіційного статусу), її необхідно рекомендувати освітнім установам для розробки. І не випадково нині програмно-цільове управління сприймається як необхідний компонент системи управління закладами освіти.

Програмно-цільова технологія управління має кілька переваг. Участь співробітників у визначенні ключових цілей значно підвищує в їхніх очах об'єктивність процесу оцінки, забезпечує розуміння того, за якими критеріями їх оцінюватимуть, а також посилює мотивацію участі у спільному інноваційному проєкті. Зазначимо, що в ході проведення емпіричного дослідження нами було виявлено, що відсутність проєкту, який консолідує педагогічний колектив, є основною перешкодою на шляху здійснення інноваційної діяльності у закладі освіти. Діалог із співробітниками щодо загальної мети підвищує об'єктивність оцінки їхньої значимості для освітнього закладу, посилює зв'язок індивідуальних цілей із завданнями організації, і навіть цільову спрямованість професійній діяльності співробітників.

Використання програмно-цільової технології при вирішенні проблем освіти забезпечує єдність чітко структурованої та сформульованої змістовної частини із створенням та використанням організаційних механізмів її реалізації, а також контролем за проміжними та кінцевими результатами виконання.

Програма розвитку закладу освіти передбачає комплекс різних заходів, що забезпечують досягнення конкретних цілей та вирішення завдань у рамках обраного стилю управління. У загальному випадку програма розвитку закладу загальної середньої освіти повинна мати таку структуру:

- проблемно-орієнтований аналіз стану освітньої системи закладу;

- цілі та очікувані результати програми розвитку закладу;
- методи реалізації програми;
- дії щодо досягнення цілей (план-графік заходів реалізації програми розвитку закладу освіти) [8].

У всіх елементах структури програми розвитку закладу освіти має відбутися низка змін, які сприяли б удосконаленню стилю управління інноваційними процесами в закладі освіти. Специфіка програм управління інноваційним розвитком закладу освіти полягає у необхідності синхронізації розробки проектів розвитку об'єкта та суб'єкта управління, а також механізму їх впровадження.

Постановка мети програми завжди пов'язана з аналізом реальної ситуації у навчальному закладі, у тому числі із здійсненням діагностики стилю управління інноваційними процесами. Аналіз ситуації може передувати програмі постановку мети, а може залишитися поза рамками програми. Але робота з аналізу ситуації обов'язково має бути проведена. Це особливо важливо в умовах, коли заклади освіти та їхнє керівництво змушені працювати в ситуації невизначеності: немає чітких орієнтирів діяльності, стратегічні цілі розвитку загальної середньої освіти не обґрунтовані. Зокрема, держава у своїх програмних документах орієнтує розвиток системи загальної освіти на індивідуалізацію, формування практичних навичок та фундаментальних умінь, і одночасно ставить завдання забезпечення якісної освіти, що відповідає вимогам інноваційного розвитку економіки, сучасним потребам суспільства та кожного громадянина [9, С. 163]. Але досі відсутні рекомендації, як мають взаємопов'язати ці дії. Тому якщо директор навіть спробує ставити завдання, орієнтуючись на майбутнє, він не зможе чітко визначити, яке майбутнє чекає на заклад освіти як соціальний інститут, у якому напрямі потрібно рухатися. У таких умовах наявність програми розвитку закладу освіти виступає певним орієнтиром діяльності як самого директора, так і педагогічного колективу.

Ціль програми – загальне формулювання того, чого прагнуть в результаті її реалізації. Це, зазвичай, стосується нової якості закладу освіти. Важко очікувати від працівника ефективної праці, поки залишаються неясними її кінцеві результати, чи хоча б не намічені орієнтири, яких працівнику потрібно прагнути. Цим визначається та раціональна основа, на якій будується програмно-цільова технологія управління.

Як правило, мета програми пов'язана з основною діяльністю тієї організації, яка складає та здійснює програму. Тому найважливішою метою є інноваційний розвиток закладу освіти, а вдосконалення стилю управління – менш важливою (приватною) метою. Крім того, суттєво, щоб мета, яка сформульована у програмі, була зрозуміла всім учасникам програми, чітко сформульована, близька всім, хто має відношення до її досягнення. Тільки в цьому випадку можна сподіватися, що програму буде підтримано всім педагогічним колективом. Тому розробка програми розвитку закладу освіти починається із спільного (співробітники та керівник) визначення ключових

цілей співробітника на певний період. Таких цілей має бути небагато, вони мають відображати найважливіші завдання діяльності співробітника на наступний період і бути:

- конкретними, тобто предметними та специфічними;
- вимірними, тобто такими, що піддаються кількісній оцінці;
- досяжними;
- значущими, тобто такими, що належать до професійної діяльності співробітника та пов'язані з завданнями організації в цілому;
- орієнтованими у часі, для кожної мети має бути визначений термін її виконання [3, С. 143].

Вже під час складання програми необхідно сформулювати результат. Якщо мета програми відповідає питанням, чого хочемо досягти, то результат програми відповідає питанням: що конкретно зміниться лише на рівні даного освітнього закладу після завершення програми. Мета програми та її результат взаємопов'язані. Формулюючи ціль, розробники програми спочатку повинні визначити коло можливих результатів. За умови їхньої конкретності мета теж набуває рис визначеності. Чим точніше сформульовані результати, тим зрозумілішим усім учасникам стає мета програми в цілому, тим легше вона реалізовуватиметься.

Обґрунтування методів реалізації передбачає науково обґрунтований вибір засобів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт з метою досягнення бажаних станів об'єкта управління за допомогою вироблення управлінських рішень. При цьому при використанні програмно-цільового управління, по-перше, соціальні об'єкти розглядаються як відкриті системи, що мають властивість самоорганізації, а по-друге, предметом програмування виступають не самі стани, а процеси, що призводять до їх досягнення або зміни [10, С. 75]. Розвиток самоорганізованих систем характеризується складною детермінацією, що зумовлює практичні труднощі у прогнозуванні майбутніх станів.

Тому дуже важливо керувати організацією, використовуючи інтегруючу роль системоутворюючого фактора. Таким є стиль управління, завдяки якому відбувається інтеграція об'єкта та суб'єкта управління, консолідація соціальних, людських та організаційних ресурсів, що й забезпечує цілісне функціонування, збереження та розвиток організації. Стиль управління утворює природну структурну основу системи управління, яка є сукупністю стійких зв'язків процесу управління між окремими ланками. З цих обставин дуже важливо, який стиль управління, та на якому рівні він реалізується.

Застосування технології програмно-цільового управління інноваційним розвитком закладу освіти передбачає комплекс заходів, спрямованих на перехід від поширеного нині у закладах освіти локально-моделюючого рівня інноваційності до системно-моделюючого рівня, який дозволить вирішувати системні, організаційні завдання, тобто здійснювати цілісне самостійне проектування інновацій [11, С. 48].

Застосування технології програмно-цільового управління, як і будь-якої іншої технології, передбачає певну послідовність дій. Тому заходи, які наявні у програмі, створені задля досягнення поставленої мети і оцінюювані з урахуванням критеріїв результативності, мають бути комплексом ретельно спланованих дій з урахуванням їх ресурсного забезпечення. Окремі заходи повинні враховуватися та оцінюватись у сукупності, з урахуванням можливого синергетичного ефекту від їх реалізації.

До цих заходів слід включати дії, безпосередньо спрямовані на вдосконалення стилю управління, шляхом розвитку його інтегруючої ролі в управлінні інноваційними процесами [7, С. 64]. У цілому, програма інноваційного розвитку закладу освіти повинна мати комплексний характер, забезпечуючи загальні підходи і взаємозв'язок цілей і завдань, узгодження їх із термінами і ресурсами.

У загальному вигляді процес розробки та реалізації програми інноваційного розвитку можна здійснити на основі так званої «петлі управління», що застосовується в менеджменті організацій і включає циклічну послідовність наступних етапів: прогноз – планування – контрольована діяльність з реалізації планів – облік та аналіз результатів – корекція прогнозів та планів. Використання цієї технологічної схеми у керуванні інноваційними процесами потребує уточнення кожної її позиції.

Прогноз, як побудова серії попередніх пошукових прогнозів методами аналізу профільних та фонових показників з конкретизацією песимістичного, оптимістичного та найбільш ймовірного значень, дає розуміння того, що інновації неминучі та необхідні у змісті певної програми консолідації людських, організаційних та управлінських ресурсів.

Планування у процесі управління інноваційними процесами створює та підтримує працездатний процес досягнення мети, створення соціально-орієнтованого інноваційно-розвивального середовища для становлення творчої, вільної, соціально та професійно компетентної особистості [1, С. 6].

У процесі реалізації планів удосконалюється комплекс методів та способів реалізації управлінських функцій керівника, спрямованих на створення оптимальних умов для поступального розвитку закладу освіти з урахуванням умов провадження освітньої діяльності, організаційних структур та якісних характеристик педагогічного колективу, тобто йдеться про стиль управління інноваційними процесами.

Облік та аналіз результатів (контролю) передбачає перевірку досягнень поставлених цілей шляхом відстеження та вимірювання цільових показників та здійснення коригуючих дій за необхідності.

Корекція та прогноз планів (завершення) формалізує приймання результатів програми та здійснює коригування на предмет відповідності поставленим цілям та завданням [5, С. 502].

Висновки. При впровадженні інновацій у закладах освіти, відповідно до схеми, дії починаються з ініціювання рішення та поетапного виконання

планування, реалізації, обліку результату та корекції планів. Дії носять циклічний характер і у кожному витку співвідносяться із заданими параметрами планування. При цьому слід врахувати, що з часом в освіті відбуваються зміни, які знаходять своє відображення в прогнозуванні, утворюючи другу лінію зворотного зв'язку.

Література:

1. Алексєєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. *Педагогіка та психологія: наук. зб.* Чернівці: Чернівецький університет, 2005. Вип. 224. С. 3-9.
2. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 217 с.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К.: «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ», 2003. 265 с.
4. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Х: Вид.група «Основа», 2011. 374 с.
5. Максимюк С.П. Педагогіка: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2009. 670 с.
6. Мармаза О.І. Культура ділового спілкування як компонент професійної культури майбутнього керівника навчального закладу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2017. № 1 (27). Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка. С. 333-342.
7. Мармаза О.І. Мотивація та стимулювання персоналу як підґрунтя якості управління. *Управління школою.* 2003. № 16-18. С. 62-66.
8. Національна доктрина розвитку освіти у ХХІ столітті. К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
9. Пекельна Г.В., Удод О.А. Управління школою. Дніпропетровськ: Альфа, 1998. 284 с.
10. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К: Академвидав, 2003. 217 с.
11. Щербаков С. Аспекти управління навчальним закладом нового типу. *Директор школи.* 2008. № 12. С. 46-51.

References:

1. Aliksieienko, T. (2005). Strukturno-funktsionalnyi analiz upravlinnia yakistiu pidhotovky fakhivtsiv v universyteti [Structural and functional analysis of quality management training at the university]. *Pedahohika ta psykholohiia: nauk. zb. Chernivtsi: Chernivetskyi universytet*, 224, 3-9. [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V.O., Shmatko, V.H. (2005). Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 217. [in Ukrainian].
3. Hirniak, O.M., Lazanovskyi, P.P. (2003). Menedzhment: teoretychni osnovy i praktykum [Management: theoretical foundations and workshops]. K.: «Mahnoliia plus»; Lviv: «Novyi svit», 265. [in Ukrainian].
4. Hryhorash, V.V. (2011). Orhanizatsiia diialnosti kerivnyka shkoly [Organization of the school principal]. Kh: Vyd.hrupa «Osnova», 374. [in Ukrainian].
5. Maksymiuk, S.P. (2009). Pedahohika: Navchalnyi posibnyk [Pedagogy: Textbook]. K.: Kondor, 670. [in Ukrainian].
6. Marmaza, O.I. (2017). Kultura dilovoho spilkuvannia yak komponent profesiinoi kultury maibutnoho kerivnyka navchalnoho zakladu [The culture of business communication as a component of the professional culture of the future head of the educational institution]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, 1 (27), 333-342. [in Ukrainian].
7. Marmaza, O.I. (2003). Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu yak pidgruntia yakosti upravlinnia [Motivation and incentives for staff as a basis for quality management]. *Upravlinnia shkoloiu*, 16-18, 62-66. [in Ukrainian].

8. Natsionalna doktryna rozvytku osvity u XXI stolitti [National doctrine of educational development in the XXI century]. K.: Vyd-vo «Shkilnyi svit», 2001. [in Ukrainian].

9. Pekelna, H.V., Udod, O.A. (1998). Upravlinnia shkoloiu [School management]. Dnipropetrovsk: Alfa, 284. [in Ukrainian].

10. Khmil, F.I. (2003). Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk [Fundamentals of management: a textbook]. K: Akademvydav, 217. [in Ukrainian].

11. Shcherbakov, S. (2008). Aspekty upravlinnia navchalnym zakladom novoho typu [Aspects of management of a new type of educational institution]. *Dyrektor shkoly*, 12, 46-51. [in Ukrainian].