

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

*У статті проаналізовано методологічні засади шкільного менеджменту. Зроблена спроба визначити способи досягнення ефективного функціонування шкільного менеджменту через делегування повноважень.*

**Ключові слова:** *шкільний менеджмент, автономія, делегування повноважень, децентралізація, управління, директор школи.*

**Постановка проблеми.** Глобальне інформаційне суспільство, в якому рушійною силою економічного росту і виробничої потужності є знання, інновації та застосуванні новітніх технологій, поставило в нові умови вітчизняну науку управління. Перехід до ринкових відносин, критика авторитарних методів управління, величезний пошук раніше невідомої інформації з Заходу – фактори, які зумовили появу нової форми управління шкільний менеджмент.

У країнах Америки та Європи управління освітніми системами різних типів і видів досить давно здійснюється на організаційних і методологічних засадах менеджменту. У країнах колишнього союзу, і в Україні зокрема, реалізація основних закономірностей та принципів менеджменту в управлінні освітніми закладами розпочалося в кінці 80-х рр. ХХ ст.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Як свідчить аналіз джерельної бази, значний інтерес до питання менеджменту в управлінні освітніми закладами зріс в країнах колишнього СРСР (Росія, Латвія, Естонія та Білорусія) в останнє десятиріччя. В цих країнах функціонують окремі науково-дослідні інститути з питань управління освітніми закладами, проводиться велика науково-дослідна робота із зазначеної проблеми, видається велика кількість відповідної літератури тощо. Можна стверджували, що в цих країнах, за аналогією до низки держав Америки та Європи, реагуючи на виклик зовнішнього середовища, утвердилася окрема галузь наукового знання, що отримала назву «освітній менеджмент».

Українські науковці (В.Алфімов, Г.Артюх, Т.Боголюб, В.Гамаюнов, Л.Даниленко, Г.Дмитренко, Л.Карамушка, В.Крижко, Н.Коломинський, І.Лікарчук, В.Луговий, Є.Павлютенков) лише почали розробку, адаптації та впровадження питання освітнього менеджменту на освітянській ниві. «Освітній менеджмент є складовою частиною соціального менеджменту, а також самостійною галуззю наукового знання і характеризується як специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їхнє становлення, ефективне функціонування і розвитку» [5].

Для американських та європейських науковців, таких як, Е.Баллок і Г.Томас, П.Волстеттер, С.Морман, Ч.Черг, Д.Рован, Д.Мерфі та Л.Бек, Д.Вітті, С.Пауел та Д.Галпін, К.Лейтвуд та Т.Мензіс, Р.Лівасік, М.Мюрей та ін., довгий час предметом досліджень став автономний шкільний менеджмент. Автономний шкільний менеджмент передбачає створення чи призначення ради школи, доручаючи їй формування бюджету школи та прийняття важливих освітніх рішень. Прийняття рішень належить на тільки державним органам влади чи директору школи, а й представникам професій та їх організацій, ринковим структурам, громадським організаціям, тобто всім зацікавленим сторонам. Така передача повноважень і характеризує процеси децентралізації освіти, які розповсюдженні в країнах Європи та Америки.

На жаль, в Україні процеси децентралізації освіти, однією з умов якої є надання автономії школам, відбуваються досить повільно. Однією з причин такого стану справ є відсутність чіткого глумачення основних методологічних та функціональних засад шкільного менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати методологічні засади шкільного менеджменту та визначити ефективність його функціонування через делегування повноважень.

**Виклад основного матеріалу.** Вітчизняна наука управління в сучасний період переживає своєрідний етап інтенсивного розвитку та оновлення. Відбувається це з багатьох, як внутрішніх, так і зовнішніх причин: здійснення реформ в суспільстві, перехід до ринкових відносин, критика авторитарних методів управління, величезний пошук раніше невідомої інформації з Заходу і необхідність її творчого осмислення, пошук національної моделі управління і т.д. У зв'язку з цим виникає велика кількість питань, дискусійних моментів, що вимагають аналізу і обговорення.

Перший дискусійний момент – це семантика понять «менеджмент» і «управління». Чи є перший термін еквівалентною заміною іншого?

І. Югурстіс у книзі «Основи менеджменту» [7] розглядає «менеджмент» як: діяльність, процес, функцію, орган (апарат) управління, категорію людей, науку і мистецтво. Розглянемо їх.

1) Менеджмент розуміється як вид трудової діяльності. Управління – це розумова праця, в результаті якого здійснюється процес управління. Коротко кажучи, процес управління – це безперервне здійснення послідовних дій від прогнозу май-

бутньої діяльності, постановки мети й розробки способів її досягнення до аналізу її фактичного результату [7, с.12].

2) Менеджментом називають сам процес управління, з усіма його функціями, методами і засобами. Процес менеджменту передбачає виконання певних функцій. Таких, як прогнозування, планування, створення організаційних структур, командування, координація, стимулювання (мотивація) діяльності, контроль і аналіз. Для реалізації тієї чи іншої функції застосовують різні методи. Наприклад, прогнозувати можна з допомогою статистичних та або експертних методів. При цьому можуть бути використані відповідні технічні засоби – комп'ютери, програмні продукти, Інтернет, засоби зв'язку та ін.. Менеджмент об'єднує різні складові управлінської діяльності в єдине ціле.

3) Менеджмент – це орган управління, наприклад, сукупність підрозділів апарату управління, що об'єднує менеджерів. Іншими словами, менеджментом називають організаційну структуру, призначену для управління тією чи іншою організацією, регіоном, країною.

4) Під менеджментом розуміють категорію людей, які професійно займаються управлінням, що працюють на посадах, які входять в апарат управління.

5) Менеджмент – це наукова дисципліна, присвячена проблемам, що виникають, коли люди керують людьми. В Україні менеджмент зазвичай розглядається як одна з економічних наук. Проводяться наукові дослідження, випускаються журнали і книги, захищаються дисертації з менеджменту.

6) Менеджмент як наукова дисципліна спирається на практику управління. Відповідно під менеджментом іноді розуміють практику реального управління та її осмислення.

7) Менеджмент – це не тільки наука, але й мистецтво управління. Управлінська наука дає скоріше загальні орієнтири, ніж конкретні інструкції на кожен конкретний акт управління. Реальне управління, особливо оперативне – швидше мистецтво, ніж наука. Менеджеру необхідні не тільки знання, але й інтуїтивне розуміння людей, якими він управляє.

8) Нарешті, менеджмент – це навчальна дисципліна, присвячена управлінню. В Україні менеджмент викладається для всіх студентів економічних спеціальностей. Про нього розповідають майбутнім інженерам, геологам, медикам, соціологам та ін. Все частіше з менеджментом знайомлять і школярів.

Всі розглянуті розуміння терміну «менеджмент» (а їх кількість можна значно збільшити) аж ніяк не суперечать один одному. Навпаки, вони тісно пов'язані між собою і розкривають різні сторони обговорюваного поняття.

Термін «управління» позначає сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [8, с.5]. В.Зигерт дає таке визначення: «Управління – це таке керівництво людьми і таке використання коштів, яке дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом» [3, с.7]. Серед пропонованих у науковій літературі визначень складових управління оберемо те, що найбільш відповідає завданням освіти і є доволі простим у користуванні. Отже, **управління** – це процес **планування, організації, мотивації, контролю** діяльності (це і є управлінські функції – авт.), необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.

Школа – це теж організація, якщо точніше – освітня організація, що складається з групи людей (вчителів, учнів, батьків), діяльність яких координується (директором – менеджером), для досягнення поставлених загальних цілей (отримання учнями якісних освітніх послуг). В сучасних умовах ринкових відносин колишнє поняття «отримання освіти», де держава замовник, а школа – виконавець, трансформувалося в словосполучення «надання освітніх послуг», де замовником

виступають учні та їх батьки. А якість освітніх послуг напряду стала залежати як від якості управлінської діяльності шкільних менеджерів. А хто тоді належить до шкільних менеджерів?

У своєму науковому доробку «Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій» Л.І.Даниленко визначає менеджмент як одну з головних функцій управління, «де відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), внаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності» [2, с.5]. А шкільний менеджмент – «це комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси» [2, с.33].

З огляду на вищезазначене шкільними менеджерами можуть бути як вчителі, так і директор школи. Проте, якщо вчителі є *лінійними* менеджерами, хто забезпечує взаємодію навчально-виховного, навчально-пізнавального та самоосвітнього процесу – управляють роботою учнів, то директор школи – це «*топ-менеджер*» (від англ. *top-manager* – менеджер вищої ланки), основна роль якого – визначення та реалізація різних освітніх процесів та забезпечення їх динамічної взаємодії. Він управляє роботою вчителів і учнів. Між лінійними менеджерами і топ-менеджерами зазвичай є середня ланка – заступники директора школи, завідувачі відділів, проектні менеджери. Середня ланка керує лінійними менеджерами і підпорядковується топ-менеджерам.

Досягнення поставлених цілей середньої освіти (отримання учнями якісних освітніх послуг) шкільні менеджери повинні мати чітке уявлення про зміст управлінської діяльності, що відображається у функціях шкільного менеджменту. А.Антонюк розрізняє загальні та специфічні функції менеджменту освіти, беручи до уваги суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. До загальних функцій належать планування, організація, мотивування, контролювання і регулювання, які з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами освітньої діяльності та реалізуються за допомогою їх послідовного застосування. Завдяки таким діям вдається вдосконалювати загалом систему менеджменту освіти, підвищувати її ефективність, усувати зайві ланки та бюрократизм.

Специфічні (особливі) функції менеджменту освіти виникають унаслідок горизонтального поділу праці в освітній системі будь-якої держави, визначають спрямованість на конкретний об'єкт управління.

Специфічні (особливі) функції менеджменту освіти можна класифікувати за:

1) ознакою рівнів управління – загальнодержавний; регіональний (управління освітньою сферою території); локальний (рівень місцевого управління та самоврядування);

2) ознакою освітніх рівнів – управління дошкільною; професійною; вищою, позашкільною; післядипломною підсистемами освіти;

3) ознаками об'єктів управління – управління навчальними закладами різних видів та типів (дитсадками, школами, гімназіями, коледжами, інститутами, університетами, академіями тощо);

4) ознакою процесів управління – навчально-методичною роботою; навчально-виховним процесом; роботою з керівниками та науково-педагогічними кадрами; підвищенням кваліфікації і перепідготовки кадрів; науковою діяльністю у вищих навчальних закладах; налагодженням і розширенням міжнародного співробітництва в освітній сфері; розвитком соціальної та матеріально-технічної бази освіти тощо [1, с.58-59].

Зауважимо, що загальні функції шкільного менеджменту передбачають адекватну діяльність як для директора школи, так і для вчителя загальноосвітнього закладу, тоді як зміст процесу управління обох ланок менеджменту дещо відрізняється (див. табл. 1):

Таблиця 1.

### Порівняння змісту управлінської діяльності шкільних менеджерів відповідно до функцій менеджменту.

Функції менеджменту	Зміст управлінської діяльності шкільних менеджерів	
	Вчитель	Директор
	<i>Здійснює управління навчально-пізнавальним процесом</i>	<i>Визначення та реалізація різних освітніх процесів і забезпечення їх взаємодії</i>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планування навчальних занять, виховних заходів, самостійної роботи учнів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Передбачення майбутнього розвитку діяльності школи для досягнення успіху. <ul style="list-style-type: none"> <li>Видача розпоряджень, наказів, рекомендацій.</li> <li>Затвердження планів, виховних заходів, виконавців і термінів здійснення.</li> </ul> </li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методичне забезпечення навчально-виховного процесу за для отримання позитивного результату (зацікавленість у результаті відносна).</li> <li>Поєднання теорії з практикою навчально-виховного процесу на основі особистого досвіду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення роботи педагогічного колективу задля досягнення спільної мети. <ul style="list-style-type: none"> <li>Зміцнення навчально-матеріальної бази.</li> <li>Фінансування.</li> <li>Спрямування роботи учнівських об'єднань та батьківських зборів і Рад.</li> <li>Сприяння вивчення і впровадження передового педагогічного досвіду.</li> </ul> </li> </ul>
Мотивування	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення в класі умов для появи внутрішніх спонукань до навчання, усвідомлення їх учнем і подальший саморозвиток ним своєї мотиваційної сфери.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преміювання та матеріальне заохочення вчителів.</li> <li>Просування по службі адміністративного, педагогічного і непедагогічного персоналу. <ul style="list-style-type: none"> <li>Надання додаткових повноважень, відпусток.</li> <li>Участь в інноваційній діяльності.</li> <li>Здійснення самоосвіти.</li> </ul> </li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>Складання та здійснення різних форм контролю в навчально-виховному процесі.</li> <li>Отримання результатів контролю.</li> <li>Прийняття певного управлінського рішення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спостереження, аналіз, збір інформації та оцінювання ефективності навчально-виховного процесу.</li> <li>Аналіз рівня досягнень учнів.</li> </ul>
Делегування		<ul style="list-style-type: none"> <li>Розподіл між вчителями, чи шкільними підрозділами конкретних завдань</li> </ul>

Зважаючи на різноманітність змісту управлінської діяльності вчителів та директорів загальноосвітніх закладів як шкільних менеджерів, маємо право зробити висновок, що вчитель не є менеджером у повному розумінні цього поняття. Професійним обов'язком учителя є навчання дітей, вирішення цілого комплексу світоглядних проблем шкільного рівня. Але в діяльності вчителя великою мірою проявляються і загальні функції менеджера.

Особливою є роль топ-менеджерів і директорів шкіл, зокрема, яка полягає у тому, що саме вони ухвалюють остаточні рішення і визначають цілі організації або підприємства. Решта менеджерів виконують їх рішення. Проте, однією з якостей успішного менеджера в умовах демократизації освіти – є делегування повноважень – організація роботи, при якій керівник розподіляє між підлеглими конкретні завдання.

Ідея цієї системи проста: йдеться про представлення працівникам певної свободи дій (так звана автономія) в межах певного завдання й періодичного контролю. Суть делегування полягає в тому, що керівник надає підлеглим свободу дій у рішенні тих чи інших питань, спеціальних завдань, тобто передає їм частину своїх повноважень, при цьому всю відповідальність, звісно, продовжує нести керівник. (див. табл. 2):

Таблиця 2.

**Розподіл за типами справ, які передбачають або не передбачають можливість делегування. Джерело [4]**

Делегують	Не делегують
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. рутину;</li> <li>2. справу, що людина може виконати не гірше за вас;</li> <li>3. у разі, коли вам не вистачає кваліфікації, знання чи досвіду;</li> <li>4. коли завдання сприяє зростанню підлеглих.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. планування основного проекту;</li> <li>2. підбір команди для проекту;</li> <li>3. контроль за роботою команди;</li> <li>4. оцінювання членів команди;</li> <li>5. винагорода членам команди;</li> <li>6. особисто довірених завдання.</li> </ol>

Перевага делегування повноважень полягає передусім у тому, що воно сприяє формуванню в колективі атмосфери творчої співпраці. Робітник, чи адміністративна ланка, яким делеговані повноваження, отримує самостійну ділянку й відповідає перед своїм керівником за неї.

Делегування повноважень, є складовою частиною децентралізації, яка передбачає зміцненні автономності закладів освіти та призводить до розширення самостійності установи, учителів і викладачів у виборі методів та технологій викладання. Саме в цій частині така інновація сприймається зі значним задоволенням педагогічним корпусом, особливо молодими вчителями, які проявляють великий інтерес до участі у зміні змісту освіти та забезпечення ефективності надання освітніх послуг.

На шляху до забезпечення демократизації освіти українські школи роблять лише перші кроки до впровадженні управлінських інновацій та перші спроби у делегуванні повноважень директорами шкіл нижчим ланкам шкільного менеджменту. На практиці директорів українських шкіл важко назвати менеджерами. «Спостерігається невідповідність реального рівня функціональної компетентності керівників навчальних закладів необхідного для ефективного управління рівню знань і вмінь» [6, с.35]. Це – результат відсутності в нашій країні усталеної системи підготовки керівників для управлінської діяльності в галузі освіти.

В країнах Західної Європи практика делегування повноважень від центральних органів влади на нижчі щаблі управління освітою реалізується за індивідуальними підходами відповідно до історії та традицій держави, ступеня децентралізації завдань, статусу вчителів, ступеня децентралізації публічних фінансів. Тому в Європі виділяють три принципові моделі управління освітою [9]:

1. централізована (освітні завдання реалізуються державою);
2. децентралізована (освітні завдання реалізуються місцевим самоврядуванням);
3. децентралізована з посиленою автономією шкіл (модель, в якій освітні завдання делеговано безпосередньо школам).

**Централізована модель управління освітою** значною мірою усталена у Франції, Італії, Австрії, Греції, Португалії, Іспанії. Більшість рішень щодо навчальних програм, працевлаштування вчителів, оплати праці вчителів, характеру і способу проведення занять приймаються на центральному рівні, а на місцевому рівні приймаються рішення щодо облаштування шкільних об'єктів та інвестиційних видатків в школах.

**Децентралізована модель** характеризується переданням повноважень до органів місцевого самоврядування (громади) реалізації більшої частини освітніх завдань. Передача освітніх завдань місцевому самоврядуванню ґрунтується на переконанні (доктрині), що члени таких місцевих громад – платники податків, батьки, вчителі, вихователі – краще розуміють освітні потреби дітей у місцевих спільнотах і школах. Тому у них мотивація дбати про краще функціонування освітнього закладу у своїй місцевості значно вища. Така модель є найбільш характерною для Польщі.

**Децентралізована з посиленою автономією шкіл** (або модель, в якій освітні завдання делеговано безпосередньо школам) характеризується тим, що більшість повноважень, пов'язаних з освітнім процесом, передано школам. Нідерланди є єдиною країною в Європейському союзі, в якій майже всі рішення щодо управління персоналом, організації навчання, структури шкільної мережі і використання ресурсів приймаються на рівні школи. Це практикується в країнах з розвиненими формами децентралізації, де значна частина повноважень вже належить територіальному самоврядуванню.

В країнах Європейського союзу все частіше робляться спроби збільшення автономії шкіл. У кількох землях в Німеччині від 2004 року реалізуються пілотні програми, спрямовані на збільшення автономії шкіл. В 2003 році розпочався процес передачі все більшої кількості повноважень школам у Литві, Люксембурзі і Румунії.

Зі збільшенням автономії школи у галузі прийняття рішень, фігура директора школи висувається на передній план. Директор повинен керувати процесом зміни місії школи: переходом від надання стабільного набору знань і вмінь, склад яких визначається вищими органами влади, до освітніх стратегій, що реагують на запити і потреби підлітків, а також постійну трансформацію робочого місця. Крім того, директори несуть відповідальність за розвиток надійних і постійних зв'язків з сім'ями та місцевими громадами, аби сприяти інвестуванню в діяльність школи з боку громад.

Коттон зазначає, що у випадку переходу школи на самоуправління, роль директора школи змінюється самим кардинальним способом [10]. Цікавим є той факт, що ріст автономії школи додає нових функцій директору школи до вже існуючих традиційних. (див. табл.3).

1. Іноді зміна ролі директора виражається в його перетворенні з «боса» у високопосадовця, який завідує виконавчими функціями та очолює освітню діяльність;
2. Замість того, щоб нав'язувати підлеглим політику, розроблену іншими, директор колегіально працює зі своїми працівниками, поділяючи з ними відповідальність;
3. Директор стає ближче до освітнього процесу, стаючи менеджером навчання;

4. Директор підіймається вище по адміністративних сходинках, так як після передачі повноважень в школу підвищується його відповідальність і підзвітність.

Таблиця 3.

**Зміна ролі директора в школі за умов автономії навчального закладу.  
Переклад**

<i>Традиційна роль</i>	<i>Нова роль</i>
Постійно здійснювати адміністративний контроль. Подавати заявку на доставку ресурсів. Наймати та призначати вчителів. Здійснювати рутинні бюрократичні процедури. Вести основні види звітності. Забезпечувати зв'язок школи з міністерством освіти.	Вирішувати проблеми та кризові ситуації, приймати рішення. Управляти матеріальними ресурсами. Бути лідером освітнього процесу. Забезпечувати підзвітність за результатами роботи школи. Накопичувати ресурси та управляти ними. Забезпечувати зв'язок з керівними органами влади і оточуючим суспільством.

Ролі та очікування, що належать до діяльності директора, можуть відрізнитися в різних країнах. Наприклад, у Франції вважається, що директор виконує в основному адміністративні функції. У Великобританії директора та класного керівника вважають лідерами в галузі педагогіки. Як правило, менеджмент автономних шкіл вимагає від директора знань педагогіки та навичок лідера. Отже, щоб задовольнити всі очікування, нова роль директора повинна поєднувати в собі функції мотиватора, лідера у галузі педагогіки, координатора роботи групи та розповсюджувача новітнього досвіду.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Як практика та мистецтво управління освітньою установою шкільний менеджмент має свою мету і завдання. Кінцевою метою шкільного менеджменту є забезпечення відповідно до суспільних запитів ефективного функціонування загальноосвітнього закладу. Шкільний менеджмент як практика і мистецтво управління покликаний створити умови для успішної роботи навчального закладу, орієнтуючись на запити споживачів освітніх послуг, організації ефективної діяльності працівників.

Основним завданням шкільного менеджменту, яке перегукується з завданнями системи освіти є організація діяльності, спрямована на отримання учнями якісних освітніх послуг, що проявляється через виконання загальних та специфічних функцій (шкільного менеджменту). Однією такою ефективною діяльністю шкільного менеджменту є делегування повноважень – організація роботи, при якій керівник розподіляє між підлеглими конкретні завдання.

Делегування повноважень передбачає зміцнення автономності загальноосвітніх закладів і, відповідно, розширення вимог до директора школи. Щоб задовольнити всі очікування споживачів освітніх послуг, директор школи повинен бути менеджером і поєднувати в собі функції мотиватора, лідера та координатора роботи групи.

### Список використаної літератури

1. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади / О. Антонюк // *Персонал*. – № 10, 2006 – С. 58–66.
2. Даниленко Л. І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій / *Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально – методичний посібник / Кол. авторів: А. А. Колупаєва., Ю. М. Найда, Н. З. Софій та ін.; за заг. ред. Л. І. Даниленко.* – К., 2007. – 128 с.
3. Зигерт В., Ланг Л. *Руководитель без конфликтов* / В. Зигерт, Л. Ланг. - М. : Экономика, 1990. – 366 с.



4. Керівник: мистецтво делегування повноважень / упоряд.: Л. В. Галіцина, Н. М. Міщенко – К. : Шк. світ, 2010. – 96 с.
5. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту / І. Л. Лікарчук // Електронне фахове видання “Народна освіта”. – 2007. – №1. – С. 5–13.
6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: Дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. –Харків : Основа, 2007. – 446 с.
7. Югуртіс І. А., Кравчук І. І. Основи менеджменту: навч. посібник / І. А. Югуртіс, І. І. Кравчук. – К. : Освіта, 1998. – 256 с.
8. Пометун О. та ін. Управління школою, що змінюється: поради сучасного директора / О. Пометун, А. Середняк, І. Сущенко. – Тернопіль: Астон, 2005. – 192 с.
9. Мархлевський В. та ін. Шкільний бюджет: навч.-метод. посіб. для кер. освіти/ В. Мархлевський, Ю. Шукевич [та ін.]. – К. : Таксон, 2011. – 156 с.
10. Cotton, Kathleen School-Based Management [Електронний ресурс] / Kathleen Cotton. – Topical Synthesis 6. – School Improvement Research Series (SIRS). – North West Regional Educational Laboratory. – Portland, OR. – Режим доступу: <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/topsyn6.html>.

А.С. Ковальчук

Луцкий национальный технический университет, Луцк

#### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ШКОЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕРЕЗ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

*В статті проаналізовано методологічні основи школьного менеджменту. Сделана попытка определить делегирование полномочий как наиболее эффективную форму функционирования школьного менеджмента.*

*Ключевые слова: школьный менеджмент, автономия, делегирование полномочий, децентрализация, управление, директор школы.*

O.S. Kovalchuk

Lutsk National Technical University, Lutsk

#### ACHIEVING EFFECTIVENESS OF SCHOOL MANAGEMENT THROUGH DELEGATING OF POWER

*The article analyzes the methodological principles of school management. An attempt is made to determine delegating as an affective form of school management functioning.*

*Key words: school management, autonomy, delegation, decentralization, governance, school head.*