

УДК 005.3

Укладач: Темченко О.В.

Черновол-Ткаченко Р. І. – к.п.н., професор, директор Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ Г. С. Сковороди.

Мармаза О. І. – к.п.н., професор, заступник директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ Г. С. Сковороди.

Менеджмент освітніх організацій. Методичні рекомендації з навчального курсу / О. В. Темченко. — Харків : ХНПУ, 2021 — 132 с.

Методичні рекомендації розроблені для організації вивчення курсу «Менеджмент освітніх організацій». У виданні містяться матеріали, які дозволять студентам під час вивчення дисципліни ефективніше організувати свою самостійну роботу, готуючись до семінарсько-практичних занять, поточного та підсумкового контролю, виконання індивідуальних завдань, написання курсової роботи та виконання кваліфікаційної роботи з менеджменту. Матеріали рекомендується використовувати для підготовки до занять з «Менеджменту освітніх організацій». Видання адресовано студентам інституту підвищення кваліфікації, перепідготовки зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди
Протокол № ____ від ____ _____ 2021 р.

Видано за рахунок автора

© Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2021

© Темченко О.В., 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Опис навчальної дисципліни.....	5
Структура навчальної дисципліни	6
Силабус навчальної дисципліни	7
Конспекти лекцій	41
Методичні рекомендації щодо підготовки семінарських і практичних занять.....	79
Самостійна робота студентів.....	84
Індивідуальне завдання та рекомендації щодо його виконання.....	87
Методичні рекомендації з виконання самостійної роботи.....	93
Питання для самоперевірки.....	95
Термінологія для засвоєння студентами.....	110
Література до навчальної дисципліни	119
Додатки.....	122

ВСТУП

Навчальне видання розроблено відповідно до вимог підготовки студентів менеджерських спеціальностей.

Видання повинно допомогти студентам у набутті теоретичних знань та практичних умінь під час вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент освітніх організацій».

Тут містяться такі обов'язкові матеріали, як: структура курсу, силабус навчальної дисципліни, плани семінарських та практичних занять, зміст самостійної роботи, тези лекцій.

Особливий акцент зроблено на важливості самостійної роботи студентів у ході вивчення навчального курсу. Розроблено рекомендації щодо її організації, вказано кількість годин, що відводиться на неї, наведено систему запитань та завдань для самоконтролю.

У виданні представлені рекомендації щодо підготовки індивідуального завдання (ІЗ) та вимоги до його змісту й оформлення.

Контрольні питання до курсу дозволять систематизувати знання з дисципліни та підготуватись до різного роду контролю.

У виданні також представлено тести та практичні завдання для самоконтролю.

Список літератури допоможе виконати індивідуальне завдання, підготуватись до семінарських занять та різних форм поточного і підсумкового контролю.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заоч. форма навчання
Мова викладання: українська			
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» (шифр і назва)	Вид дисципліни: вибіркова	
	Спеціальність 073 «Менеджмент»		
Модулів – 1	Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» (шифр і назва)	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		2	
Загальна кількість годин – 150		Семестр	
		3	3
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи здобувача – 6	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	30 год.	12 год.
		Практичні, семінарські	
		20 год	8 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		100 год	130 год.
		Індивідуальні завдання	
-	-		
		Вид контролю:	
		залік	залік

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	ус.	у тому числі					ус.	у тому числі				
		л	п	л	і	с.р.		л	п	л	і	с.р.
Модуль 1. Менеджмент освітніх організацій												
ЗМ 1. Загальні засади менеджменту освітніх організацій												
Тема 1. Становлення і розвиток управління в галузі освіти.	21	2	4	-	-	15	19	2	2	-	-	15
Тема 2. Методологічні та теоретичні основи менеджменту освітніх організацій	34	6	8	-	-	20	31	4	2	-	-	25
Разом за ЗМ 1	55	8	12	-	-	35	50	6	4	-	-	40
ЗМ 2. Керівник освітнього закладу-менеджер освіти												
Тема 1. Модель функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти.	44	10	4	-	-	30	59	2	2	-	-	55
Тема 2. Оновлення управління закладом освіти.	51	12	4	-	-	35	41	4	2	-	-	35
Разом за ЗМ 2	95	22	8	-	-	65	100	6	4	-	-	90
Усього	150	30	20	-	-	100	150	12	8	-	-	130

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Політика навчальної дисципліни

Для успішного проходження курсу та складання контрольних заходів необхідним є вивчення навчального матеріалу за кожною темою. Специфіка курсу здебільшого передбачає акцент на розумінні підходів і принципів, ніж запам'ятовування визначень. Кожен здобувач освіти має ознайомитись із Положенням про академічну доброчесність Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (ХНПУ імені Г. С. Сковороди), Статутом і Правилами внутрішнього розпорядку ХНПУ імені Г. С. Сковороди, Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти в ХНПУ імені Г. С. Сковороди й дотримувати виконання цих документів. Зокрема, для успішного засвоєння програмного матеріалу здобувач освіти зобов'язаний:

- відвідувати навчальні заняття, а в разі хвороби надавати довідку;
- обов'язково бути присутнім на модульному та підсумковому контролях;
- самостійно опановувати матеріал пропущеного заняття;
- конструктивно підтримувати зворотний зв'язок на всіх заняттях;
- брати активну участь у навчальному процесі;
- своєчасно й акуратно виконувати завдання для самостійної роботи, модульного контролю;
- відключати мобільний телефон під час занять;
- бути терпимим і доброзичливим до однокурсників та викладачів;
- брати участь у контрольних заходах (поточний контроль, модульний контроль, контроль самостійної роботи; підсумковий контроль);
- не допускати будь-яке копіювання або відтворення результатів чужої праці, якщо тільки робота не має груповий формат.

Здобувач успішно навчається, якщо послідовно набирає кредити, необхідні для здобуття бажаного ступеня. Для цього потрібно, щоб накопичувальний бал був не нижче, ніж 60 за цією навчальною дисципліною. Якщо накопичувальний бал нижче 60 балів, здобувач вважається неуспішним і може бути відрахований

відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу в ХНПУ імені Г. С. Сковороди (у новій редакції)».

2. Пререквізити і постреквізити навчальної дисципліни

Пререквізити (Prerequisite): дисципліни «Менеджмент організацій», «Інформаційні системи та технології в менеджменті», «Система планування в освітніх організаціях».

Постреквізити (Postrequisite): Дисципліну «Менеджмент освітніх організацій» в структурно-логічній схемі вивчають як похідну в блоці дисциплін вільного вибору здобувачів освіти. Знання й уміння, здобуті в процесі вивчення цієї дисципліни, готують здобувачів освіти до засвоєння навчальних дисциплін згідно зі структурно-логічною схемою підготовки магістрів і є опорними для професійної діяльності керівника закладу освіти.

Час проведення дисципліни: 3-й семестр.

3. Характеристика навчальної дисципліни

Призначення навчальної дисципліни: формування освіченої та високопрофесійної особистості керівника закладу освіти, якому притаманне ефективне мислення, професійна компетентність, організаторські та міжгалузеві знання, уміння та навички, які необхідні в управлінській діяльності. Після вивчення дисципліни здобувач освіти повинен мати цілісне уявлення про сутність та мету менеджменту в освіті; основні поняття та категорії менеджменту в освіті; основи сучасної концепції управління освітою; принципи управління освітнім закладом; фактори, що зумовлюють розвиток менеджменту в освіті; мету і завдання управління освітнім закладом; основні підходи до управління; функції управління закладом освіти; вимоги до знань та умінь керівника; сучасні підходи до управління освітнім закладом.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент освітніх організацій» є формування у здобувачів освіти культури управління закладом освіти на основі оволодіння ними науковими засадами менеджменту в освіті; розвиток здатності й готовності до управління закладом освіти.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент освітніх організацій» є:

- 1) розкриття сутності методологічних засад менеджменту освітніх організацій;;
- 2) розвиток уміння здобувачів освіти з урахуванням вимог наукових підходів до управління, сучасного стану розвитку педагогіки, психології: сформулювати мету управління закладом освіти та визначити пріоритетні завдання; реалізувати на практиці основні принципи управління; обрати концептуальну основу інноваційної діяльності; впорядкувати управлінську діяльність відповідно до функцій управління; обрати оптимальні методи управління; визначити рівень власної компетентності; реалізувати на практиці науковий підхід до управління закладом освіти.

Програмні результати навчання за дисципліною «Менеджмент освітніх організацій»

Сформовані компетентності	Результати навчання за дисципліною	Методи оцінювання	Методи навчання
<i>Інтегральна компетентність</i> : Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог Загальні компетентності	ПРН 2. Здатність перевіряти результати діяльності організації на засадах квалімет-го підходу, поєднувати експертні процедури в управлінській діяльності з іншими методами оцінювання, встановлювати критерії та показники	<i>Поточне</i> тестування й опитування (усне, письмове); <i>модульний контроль</i> – тестування, практичне завдання; <i>підсумковий контроль</i> – залік (тестування), розгорнута відповідь на теоретичне	<i>За характером пізнавальної діяльності:</i> пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, проблемного викладу, частково-пошукові, дослідницькі. <i>Продуктивні методи:</i> проблемний виклад, частково-пошуковий, кейс-стаді, бесіди та дискусії.

<p>(ЗК):</p> <p>ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).</p> <p>ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.</p> <p>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.</p> <p>Фахові компетентності спеціальності (ФК):</p> <p>ФК5. Здатність створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління.</p> <p>ФК9 Здатність</p>	<p>оцінювання динаміки розвитку організації.</p> <p>ПРН 3. Уміння за результатами аналітичної діяльності визначати стратегію конкурентної переваги, обирати оптимальну корпоративну стратегію з урахуванням прийнятого рівня ризику.</p> <p>ПРН 13. Уміння розробляти алгоритм реалізації прийнятого управлінського рішення, оцінювати ефективність його реалізації.</p> <p>ПРН 21. Знання, розуміння та критичне осмислення основних</p>	<p>запитання)</p>	<p><i>За способом педагогічного керівництва:</i></p> <p>пояснення викладача, самостійна робота.</p> <p>Самостійна робота з використанням можливості мережі Інтернет з наданням відповідних посилань на джерело інформації.</p> <p>Самостійна підготовка з використанням м друкованих підручників, навчальних посібників, а також інших локальних і мережевих інформаційних ресурсів</p>
--	---	-------------------	---

<p>аналізувати та структурувати проблеми освітньої організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. ФК10. Здатність до управління організацією та її розвитку.</p>	<p>теорій, принципів і методів аналізу й оцінювання процесів діяльності організації. ПРН 23. Дотримувати вимог процесуального підходу й ефективності управлінського циклу в діяльності керівника установи, організації, слідувати принципам ефективності управління, порівнювати ефективність методів управління, інтегрувати кращий науковий і практичний досвід управління організаціями й рекомендувати його до</p>		
--	--	--	--

	застосування з урахуванням різних сфер діяльності й форм власності організації.		
--	--	--	--

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі освіти повинні:

знати:

- сутність та мету менеджменту в освіті;
- основні поняття та категорії менеджменту в освіті;
- основи сучасної концепції управління освітою;
- принципи управління освітнім закладом;
- фактори, що зумовлюють розвиток менеджменту в освіті;
- мету і завдання управління освітнім закладом;
- основні підходи до управління;
- функції управління закладом освіти;
- вимоги до знань та умінь керівника;
- сучасні підходи до управління освітнім закладом;

уміти:

- з урахуванням вимог наукового підходу до управління, сучасного стану розвитку педагогіки, психології:
 - сформулювати мету управління закладом освіти та визначити пріоритетні завдання;
 - реалізувати на практиці основні принципи управління;
 - обрати концептуальну основу інноваційної діяльності;
 - впорядкувати управлінську діяльність відповідно до функцій управління;
 - обирати оптимальні методи управління;
 - визначити рівень власної компетентності;
- реалізувати на практиці науковий підхід до управління закладом освіти

Зміст навчальної дисципліни

Розподіл годин/тем за видами занять

№ з/п	Назва теми/розділу дисципліни	Форми організації навчання в годинах (денна/заочна)				Усього
		Лекції	Практичні заняття	Семінарські заняття	Самостійна робота	
1.	Тема 1.1 Становлення і розвиток управління в галузі освіти.	2/2		4/2	15/15	21/
2.	Тема 1.2. Методологічні та теоретичні основи менеджменту освітніх організацій.	6/4		8/2	20/25	34
3.	Тема 2.1. Модель функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти.	10/2	4/2		30/55	44
4.	Тема 2.2. Оновлення управління закладом освіти.	12/4		4/2	35/35	51
	Разом:	30/12	4/2	16/6	100/130	150/150

Тематичний план лекцій

№ з/п	Назва теми лекції	Кількість годин	Форма проведення (оглядова, проблемна та ін.)	Завдання для студентів до лекції
1	Становлення і розвиток управління в галузі освіти.	2/2	Тематична	<p>Розкрити основні етапи становлення управління в галузі освіти.</p> <p>Розкрити особливості української школи управління.</p> <p>Описати структуру управління освітою в Україні</p> <p>Назвати вимоги до управління закладами освіти, які визначено у Законах «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 р.</p>
2	Методологічні та теоретичні основи менеджменту освітніх організацій	6/4	Тематична	<p>Розкрити сутність і специфіку менеджменту в освіті</p> <p>Сформулювати мету й завдання управління закладом освіти.</p>

				<p>Назвати та розкрити сутність основних законів управління закладом освіти.</p> <p>- Назвати та розкрити сутність основних закономірностей управління закладом освіти.</p> <p>Схарактеризувати принципи управління закладом освіти (за В. Масловим)</p> <p>Назвати та розкрити зміст принципів управління закладом освіти (за Ю. Конаржевським)</p> <p>.</p> <p>Здійснити класифікацію функцій управління освітнім закладом.</p> <p>Довести доцільність розвитку управлінських функцій керівника сучасного освітнього закладу.</p> <p>Схарактеризувати методи управління закладом освіти.</p> <p>Змоделювати управлінську ситуацію та</p>
--	--	--	--	--

				розкрити доцільність методів її вирішення.
3	Модель функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти.	10/2	Практико-орієнтована	<p>Назвати особливості управлінської праці керівника закладу освіти.</p> <p>Схарактеризувати структуру управлінської діяльності керівника, обумовлену типом освітнього закладу</p> <p>Назвати посадові вимоги до керівника сучасного освітнього закладу</p> <p>Схарактеризувати систему знань та умінь керівника освітнього закладу</p> <p>Назвати методи оцінювання компетентності керівника</p> <p>Розкрити сутність і структуру культури управлінської діяльності</p> <p>Розкрити емпіричні ознаки керівників, які володіють різними рівнями управлінської культури.</p> <p>Розкрити</p>

				доцільність використання різних наукових підходів до розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу. Пояснити, які форми та методи роботи використовуються для розвитку управлінської культури керівника закладу освіти.
4	Оновлення управління закладом освіти.	12/4	Тематична	Пояснити, що означає нове управлінське мислення, його сутність та ознаки. Схарактеризувати шляхи й напрямки вдосконалення та раціоналізації управлінської діяльності. Порівняти традиції та інновації в управлінні ЗО. Пояснити, що означає лідерська позиція керівника. Розкрити зміст концепції Херсея та Бланшарда. Схарактеризувати

				управлінські ролі керівника (за А. Едайзисом) Розкрити риси успішного керівника.
--	--	--	--	---

Тематичний план семінарських/практичних занять

№ з/п	Назва теми заняття	Кількість годин	Форма проведення	Завдання для студентів до заняття
1	Сутність демократичних перетворень в управлінні освітою	4/2	Розгорнута бесіда, обговорення повідомлень, рефератів	Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати реферат, зробити його презентацію.
2	Класифікація функцій та методів управління в освіті. Моделювання в управлінні освітнім закладом.	8/2	Розгорнута бесіда, презентація та обговорення творчих робіт, мікродосліджень. Розв'язування управлінських ситуацій.	Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати творчу роботу та зробити її презентацію. Підібрати управлінські ситуації, що вимагають розв'язання з використанням різних методів управління,

				запропонувати методи їх розв'язування.
3	Система знань та умінь керівника сучасного закладу освіти.	4/2	Розгорнута бесіда, обговорення повідомлень, рефератів	Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати виступи за планом заняття.
4	Методи та методики оцінювання управлінської компетентності керівника	4/2	Розгорнута бесіда, презентація та обговорення творчих робіт. Практична робота.	Опрацювати тексти лекцій. Опрацювати літературу. Підготувати творчу роботу та зробити її презентацію.

4. Контроль і оцінка результатів навчання

Критерії оцінки знань

За 100-бальною системою	Критерії оцінювання знань студентів	
	Теоретичні знання	Уміння
90–100	Здобувач освіти розуміє зміст, походження теоретичних знань з дисципліни, висловлюючи особисту позицію щодо них. Вільно висловлює власні думки, може дискутувати з того чи іншого питання. Визначає програму	Здобувач освіти володіє узагальненими способами дій під час розв'язування навчальних і навчально-теоретичних задач. Уміє самостійно планувати організацію і контроль навчального процесу; скласти робочий навчальний план школи,

	<p>особистої пізнавальної діяльності та вказує основні засоби її реалізації. Володіє теоретичними методами наукового пізнання та мислення: історичний та логічний, сходження від абстрактного до конкретного, моделювання, аксіоматичний, структурно-системний. Засвоєні здобувачем освіти знання та його мислення вирізняються системністю. До складу виконуваної діяльності входить проектувальний і прогностичний компоненти</p>	<p>розклад навчальних занять, програму вивчення певного питання в навчальному процесі; діагностувати якість навчання та викладання; здійснювати психолого-педагогічний аналіз навчального процесу. Згідно з принципом розвивальної наступності планує систему завдань; проектує власну навчальну діяльність і прогнозує її результат.</p>
74–89	<p>Здобувач освіти усвідомлено володіє теоретичним матеріалом, знає його походження та область (межі) застосування на практиці. Під час розв'язування проблемних ситуацій (задач нового типу) конструє необхідний теоретико-понятійний апарат, допускаючи при цьому незначні помилки логічного й понятійного змісту. Аргументовано</p>	<p>Здобувач освіти уміє розв'язувати типові задачі (володіє визначеними способами дій). Уміє планувати організацію і контроль навчального процесу; скласти освітню програму, робочий навчальний план школи, розклад навчальних занять, програму вивчення певного питання в навчальному процесі; діагностувати якість навчання та викладання; здійснювати психолого-педагогічний</p>

	<p>відповідає на поставлені запитання і намагається відстояти свою точку зору</p>	<p>аналіз навчального процесу. У процесі діяльності допускає незначні помилки. Уміє узагальнювати та систематизувати навчальний матеріал, планувати власну пізнавальну діяльність</p>
60–73	<p>Здобувач освіти формулює означення теоретичних понять, самостійно виділяє їх змістові (істотні) характеристики, однак не може обґрунтувати їх походження. За незначної допомоги викладача (одногрупників) свідомо відтворює теоретичний матеріал, наводить власні приклади його застосування, допускаючи при цьому незначні неточності. Відповідь здобувача освіти характеризується застосуванням деяких змістово-теоретичних дій (аналіз, абстрагування)</p>	<p>Здобувач освіти уміє розв'язувати типові завдання в рамках визначеного (наперед заданого) способу дій. Самостійно виконує дії (операції) та контролює правильність їх виконання. Уміє виділяти основні етапи процесу розв'язування типових завдань (виконання способу дій).</p>
35–59	<p>Під час формулювання теоретичних понять здобувач освіти робить суттєві помилки, не може обґрунтувати їх походження. Водночас наводить приклади їх застосування. На питання</p>	<p>За умови постійного контролю й допомоги з боку викладача (одногрупників) здобувач освіти виконує визначений спосіб дій. Водночас близько половини визначених дій (операцій)</p>

	теоретичного змісту відповідає однослівно («так» чи «ні»). Намагається відтворити незначну частину матеріалу в тому вигляді і в тій послідовності, у якій її було розглянуто на лекції або консультації	уміє виконувати самостійно.
1–34	Здобувач освіти наводить приклади теоретичних понять (розпізнає), без їх формулювання. Не може обґрунтувати походження понять, виділити істотні (змістові) характеристики. Відповідає на конкретні запитання порівняльного змісту однослівно («так» чи «ні»)	Під час виконання визначеного способу дій здобувач освіти потребує постійної консультації та контролю з боку викладача (одногрупників). Лише з допомогою одногрупників та викладача виконує визначені дії (операції).

Рейтинг-план дисципліни

Вид діяльності здобувача	Максимальна кількість	Денна форма				Заочна форма			
		Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2		Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	11	11	3	3	3	3
Відвідування	1	6	6	2	2	2	2	1	1

семінарських занять									
Відвідування практичних занять	1	-	-	2	2	-	-	1	1
Робота на семінарському занятті	10	6	60	2	20	2	20	1	10
Робота на практичному занятті	10	-	-	2	20	-	-	1	10
Виконання завдань для самостійної роботи	10	2	20	4	40	2	20	4	40
Виконання модульної роботи	20	1	20	-	-	1	20	-	-
Виконання ІЗ	5	-	-	1	5	-	-	1	5
Разом			110		100		65		70
Максимальна кількість балів – 210						Максимальна кількість балів – 135			
Розрахунок коефіцієнта – 2,1						Розрахунок коефіцієнта – 1,35			

7.1. Види контролю

Поточний, модульний, підсумковий.

7.2. Форми контролю

7.2.1. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Тривалість проведення: 1 година.

Максимальна кількість балів: 20 балів.

Виконання тестових завдань: 1 бал за кожне правильно виконане завдання (максимальна кількість балів – 10), практичне завдання – максимальна кількість балів – 10.

Критерії оцінювання практичного завдання	Бали
Практичне завдання виконано в повному обсязі	9–10
Практичне завдання виконано в повному обсязі, але здобувач	7–8

припустився незначних помилок, або завдання виконано нераціональним способом, або не в повному обсязі	
Завдання виконано неповністю, але більше ніж на 2/3 від загального обсягу. Наявні помилки у виконанні завдання. Алгоритм виконання завдання правильний	5–6
Завдання виконано більше, ніж на половину. Алгоритм виконання завдання порушений, що призвело до неправильного результату	3–4
Завдання не виконано, або виконано менше, ніж на половину	0–2

7.2.2. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Вид контролю: залік

Форма проведення: комбінована.

Тривалість проведення: 2 години.

Максимальна кількість балів: 20 балів.

Виконання тестових завдань: 1 бал за кожне правильно виконане завдання (максимальна кількість балів – 10), розгорнута відповідь на одне теоретичне запитання (максимальна кількість балів – 10).

Критерії оцінювання відповіді на теоретичне запитання	Максимальна кількість балів
Повнота відповіді	3
Чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення	2
Переконливість, обґрунтованість, аргументованість	2
Наявність узагальнень і висновків	3
Разом	10

7.3. Критерії оцінювання знань здобувачів Шкала відповідності оцінок

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Значення оцінки
90 – 100	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в

	межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
74-89	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
60-73	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
35-59	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
1-34	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

8. Самостійна робота

Тема	Зміст теми	Години	
		Денна форма	Заочна форма
1	<p>Ознайомитись із сучасними концепціями розвитку управління в освіті.</p> <p>Ознайомитись зі змістом Державної національної програми «Освіта» (Україна ХХІ ст.). Які стратегічні завдання реформування управління освітою визначено в ній? Пояснити, в чому полягає сутність демократичних перетворень в управління освітою.</p> <p>Ознайомитись зі змістом Національної стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року, Закону України «Про освіту». Які вимоги висунуто в цих документах щодо розвитку управління закладами освіти?</p> <p><i>Побудувати організаційну структуру управління освітою в Україні.</i></p>	15	15

2	<p>На основі аналізу наукових джерел здійснити класифікацію функцій управління за різними ознаками.</p> <p>Пояснити, в чому полягає модернізація функцій управління: аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання.</p> <p>Розкрити зміст функцій управління розвитком закладу освіти.</p> <p>На основі аналізу наукових джерел здійснити класифікацію методів управління.</p> <p><i>Підготувати приклади управлінських ситуацій. Змодельовати варіанти їх ефективного розв'язання.</i></p>	20	25
	<p>Ознайомитись з науковими джерелами з проблеми оцінювання здатності особистості до управління закладом освіти, стилю управління, управлінської позиції.</p> <p>Схарактеризувати методи та <i>підібрати методики оцінювання здатності особистості до управління закладом освіти, стилю управління, управлінської позиції.</i></p>	15	26
3	<p>Провести аналіз наукових джерел в аспекті теоретичного обґрунтування професійної моделі керівника закладу освіти, структури й рівнів управлінської діяльності.</p> <p>Схарактеризувати концептуальні здібності керівника.</p> <p>Схарактеризувати комунікативні здібності керівника.</p> <p>Схарактеризувати технічні здібності керівника.</p> <p>Пояснити особливості моделі «керівник-</p>	15	29

	<p>господарник».</p> <p>Пояснити особливості моделі «керівник-дослідник».</p> <p>Пояснити особливості моделі «керівник-педагог».</p> <p>Пояснити особливості моделі «керівник-менеджер».</p> <p>Схарактеризувати соціальні вимоги до керівника.</p> <p>Схарактеризувати моральні вимоги до керівника.</p> <p>Схарактеризувати комунікативні вимоги до керівника.</p> <p>Схарактеризувати ділові вимоги до керівника.</p> <p>Розкрити особливості ознак успішності за М. Вудвоком та М. Френсісом.</p> <p>Розкрити основні обмеження для керівника за М. Вудвоком та М. Френсісом.</p> <p>Провести дослідження за методикою М. Вудвока та М. Френсіса та встановить рівень власної готовності до управління. Виявіть проблеми та розробіть заходи щодо їх вирішення.</p> <p>Розкрити особливості самоменеджменту як технології саморозвитку керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності.</p> <p><i>Описати зміст етапів самоменеджменту керівника.</i></p>		
4	<p>Ознайомитися з науковими джерелами з питань оцінювання діяльності керівника закладу освіт</p> <p><i>Підібрати методики оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти.</i></p>	20	20

<p>Пояснити переваги й недоліки використання методів кваліметрії до оцінки управлінської діяльності керівника закладу освіти.</p> <p>Пояснити особливості використання методу експертного оцінювання (за В. Зверевою, А. Єрмолою) до визначення рівня управлінської діяльності та встановлення рівня функціональної компетентності керівника закладу освіти.</p> <p><i>Розробити цільовий проект щодо удосконалення системи управління закладом освіти.</i></p>		
<p>Ознайомитись із науковими джерелами щодо розвитку культури управлінської діяльності керівника закладу освіти та управлінської культури керівника:</p> <p>Схарактеризувати компоненти управлінської культури керівника закладу освіти (когнітивно-операційний, особистісний);</p> <p>Визначити емпіричні ознаки керівників, які володіють різними рівнями управлінської культури;</p> <p>Схарактеризувати особливості різних наукових підходів до розвитку управлінської культури керівника закладу освіти (системний, ситуативний, інноваційний, діалектичний, синергетичний, компетентнісний, інформаційний тощо)</p> <p>Визначити шляхи та засоби розвитку управлінської культури керівника закладу освіти (спеціальна освіта; самоосвіта; участь у семінарах, конференціях; удосконалення науково-</p>	15	15

	<p>методичного забезпечення тощо).</p> <p>Підібрати (роробити) методики для визначення рівня управлінської культури керівника закладу освіти.</p> <p>Схарактеризувати теорії лідерської поведінки.</p> <p>Ознайомитися з концепцією Херсея та Бланшарда (стиль керівництва – зрілість послідовників). Проаналізувати її відповідність в закладі освіти.</p> <p>Пояснити зміст ситуаційної моделі Стінсона-Джонсопа та моделі «шлях-мета» Теренса, Мітчелла та Хауса.</p> <p>Визначити основні характеристики лідера-реформатора.</p> <p>Пояснити залежність стилю управлінської поведінки від міри готовності підлеглих до виконання завдання.</p> <p>Схарактеризувати основні риси успішного керівника закладу освіти.</p> <p>Розкрити характеристики нового управлінського мислення (за О. Мармазою).</p> <p>Розкрити специфічні особливості управлінської діяльності та негативні риси керівника</p> <p><i>Представити методики вивчення управлінської культури.</i></p>		
Разом		100	130

Теми рефератів

1. Розвиток управління в освіті.
2. Організаційна культура менеджера в освіті.
3. Організаційна структура управління в закладі освіти.
4. Професійна відповідальність менеджера в освіті.
5. Соціально-психологічні функції управління в освіті.

6. Цільові функції управління в освіті.
7. Шляхи удосконалення управлінських функцій керівника освітнього закладу.
8. Напрями демократизації управління освітнім закладом.
9. Розвиток колегіальних основ управління освітнім закладом.
10. Синергетичні засади демократизації управління освітнім закладом.
11. Освітній заклад як системне утворення.
12. Напрями діяльності з реалізації системного підходу до управління освітнім закладом.
13. Структура особистості керівника освітнього закладу.
14. Структурні компоненти діяльності керівника освітнього закладу.
15. Системний підхід до розробки моделей у процесі управління освітнім закладом.
16. Погляди вітчизняних науковців на сутність та структуру функцій управління.
17. Проблема закономірностей управління навчальними закладами у вітчизняній науці.
18. Сутність закономірностей управління освітніми закладами.
19. Принципи управління освітніми закладами.
20. Закономірності та принципи управління в практичній діяльності керівника освітнього закладу.
21. Розвиток уявлень про сутність управління освітніми закладами.
22. Управлінська концепція «створення умов».
23. Порівняльний аналіз сучасних вітчизняних концепцій управління освітніми закладами.
24. Критерії оцінки ефективності управління освітнім закладом.

Питання до заліку

Теоретичні запитання

1. Взаємозв'язок функцій, методів та стилів управління в освіті.
2. Визначить роль та місце освітнього менеджменту в управлінні закладами освіти.
3. Висвітліть управлінські функції в закладі освіти органів

- колегіального управління та органів громадського самоврядування
4. Відображення сучасного стану та перспектив менеджменту освіти в роботах українських вчених.
 5. Відображення сучасного стану та перспектив педагогічного менеджменту в роботах іноземних вчених.
 6. Внесок українських науковців у розвиток освітнього менеджменту.
 7. Вчені Харківщини про управління закладами освіти.
 8. Діяльнісний підхід до класифікації функцій управління, їх характеристика.
 9. Дореволюційний період розвитку управління в освіті.
 10. Закономірності управління освітнім закладом.
 11. Змістовна характеристика журналів «Директор школи», «Управління освітою», (публікації за останні три роки).
 12. Змістовна характеристика журналу “Завуч” (публікації).
 13. Контроль як функція управління. Нові підходи до контролю в закладах освіти.
 14. Концептуальна основа управління освітою.
 15. Культура управлінської діяльності керівника закладу освіти.
 16. Мета і завдання управління закладом освіти.
 17. Методи управління закладом освіти: загальна характеристика.
 18. Модернізовані функції управлінської діяльності керівника закладу освіти.
 19. Негативні риси керівника.
 20. Нове управлінське мислення.
 21. Організаційний механізм управління за умов розвитку школи.
 22. Організація як функція управління. Удосконалення організаційно-координаційної діяльності керівника закладу освіти.
 23. Основні принципи державної освітньої політики.
 24. Особистісно та професійно значущі якості керівника сучасного закладу освіти.
 25. Оцінювання компетентності керівника закладу освіти.
 26. Педагогічний аналіз як функція управління. Шляхи та засоби оновлення аналітичної діяльності в закладі освіти.
 27. Планування як функція управління. Інноваційні підходи до планування як функції управління закладом освіти.

28. Посадові вимоги до керівника сучасного закладу освіти.
29. Посадові обов'язки членів адміністрації заклад освіти.
30. Практичне спрямування газети «Директор школи» на удосконалення управління.
31. Практичне спрямування газети «Завуч» на удосконалення управління.
32. Практичне спрямування газети «Управління освітою» на удосконалення управління
33. Принципи менеджменту в освіті.
34. Принципова схема управління закладом освіти.
35. Проблеми управління в освіті у 60-70-х роках ХХ століття.
36. Регулювання при традиційному та інноваційному управлінні закладом освіти.
37. Реформування управління освітою. «Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті» про управління освітою та шляхи його модернізації.
38. Реформування управління освітою. «Національна стратегія розвитку освіти України на період 2012-2021 роки» про управління освітою та шляхи його модернізації.
39. Риси успішного керівника.
40. Розвиток управлінських функцій керівника освітнього закладу.
41. Роль протиріч у розвитку закладу освіти.
42. Система знань керівника сучасного закладу освіти.
43. Система умінь керівника сучасного закладу освіти .
44. Соціально-психологічні функції управління освітнім закладом.
45. Специфічні особливості управлінської діяльності.
46. Структура державних органів управління освітою та органів громадського самоврядування.
47. Суб'єкти, об'єкти та рівні управління закладом освіти.
48. Сутність і специфіка менеджменту в освіті.
49. Сучасні наукові підходи до управління освітою: цільове, програмно-цільове, за результатами, адаптивне, управління розвитком та якістю.
50. Тематика та характер публікацій журналів «Рідна школа» та «Шлях освіти» про управління сучасними закладами освіти.
51. Теоретичне обґрунтування професійної моделі керівника

закладу освіти.

52. Теорія і практика управління школою у період з 1917 по 50-і роки ХХ століття.

53. Управлінські ролі керівника закладу освіти.

54. Фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті.

55. Функції управління закладом освіти: загальна характеристика.

56. Характеристика методів організаційно-розпорядницького впливу.

57. Характеристика методів організаційно-стабілізуючого впливу.

58. Характеристика методів організаційно-технологічного впливу.

59. Характеристика методів рішення функціональних задач.

60. Характеристика методів самоуправління.

61. Характеристика методів творчої праці.

62. Характеристика соціально-психологічних методів.

63. Цільові функції управління закладом освіти.

Практичні завдання

1. Визначте основні протиріччя та проблеми управління сучасним закладом освіти.

2. Визначте фактори зовнішнього середовища, які впливають на управління організацією, в якій Ви навчаєтесь.

3. Визначте шляхи подолання основних обмежень для керівника.

4. Доведіть правомірність оцінювання управління в освіті як мистецтва.

5. Запропонуйте управлінську ситуацію та на її прикладі поясніть можливості моделювання в системі методів управління.

6. Здійсніть процедуру декомпозиції мети управління (на конкретному прикладі освітньої системи, процесу діяльності).

7. Змалюйте та поясніть принципову схему управління закладом освіти.

8. Змалюйте структуру управління в організації, в якій Ви навчаєтесь.

9. На конкретному прикладі розкрийте дію закону розподілу праці в управлінні в закладі освіти.

10. На конкретному прикладі розкрийте дію закону системності в управлінні закладом освіти.

11. На конкретному прикладі розкрийте дію закону

централізації та децентралізації в управлінні закладом освіти.

12. На конкретному прикладі розкрийте дію закону централізації та децентралізації в управлінні закладом освіти.

13. На конкретному прикладі розкрийте дію принципу гуманізації в управлінні закладом освіти.

14. На конкретному прикладі розкрийте дію принципу детермінації в управлінні закладом освіти.

15. На конкретному прикладі розкрийте дію принципу науковості та компетентності в управлінні закладом освіти.

16. На конкретному прикладі розкрийте дію принципу оперативного регулювання в управлінні закладом освіти.

17. На прикладі ситуації «Підготовка наради» покажіть замкнутий тип управління, авторитарний стиль поведінки та рольову позицію «пастух» в системі комунікацій.

18. На прикладі ситуації «Підготовка наради» покажіть змішаний тип управління, демократичний стиль поведінки та рольову позицію «лідер» в системі комунікацій.

19. На прикладі ситуації «Підготовка наради» покажіть розімкнутий тип управління, ліберальний стиль поведінки та рольову позицію «локомотив» в системі комунікацій.

20. Розробіть алгоритм декомпозирування мети як підгрунтя функції планування.

21. Розробіть алгоритм ефективного аналізування в закладі освіти.

22. Розробіть алгоритм ефективного контролювання в закладі освіти.

9. Рекомендована література

9.1. Базова

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації : навч.-метод. посіб. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.

2. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

3. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін та ін.. Харків : Основа, 2004. 145 с.

4. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
5. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків : Основа, 2011. 320 с.

9.2. Допоміжна

1. Васильченко Л. В. Як оцінювати культуру управління? *Директор школи*. 2001. №3. С.50–55.
2. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. Київ : Логос, 2002. 140 с.
3. Єльнікова Г.В Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія . Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
5. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. Київ : МАУП, 1996. 160 с.
6. Крижко В. В., Павлютенков Є. М. Менеджмент в освіті: навч.-метод. посіб. Київ : ДАККО, 1998. 192 с.
6. Мармаза О. І. Основи теорії менеджмент. Харків : Планета-Прінт, 2015. 139 с.
7. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків : Основа, 2006. 176 с.
8. Пікельна В. С., Удод О. А. Управління школою. Харків : Основа, 2004. 220 с.
9. Сиротенко Г. О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект. Харків : Основа, 2003.
10. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. у двох частинах. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораши та ін. Харків : Веста: Ранок, 2003. 312 с.
11. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Київ : Знання, 2006. 365 с.

10. Матеріально-технічне забезпечення навчальної дисципліни

№ з/п	Найменування аудиторій,	Модель і марка персональні	Назви пакетів прикладн	Можливість доступу	Перелік обладнання, устаткування

	кабінетів, спеціалізованих приміщень	х комп'ютерів, їх кількість	их програм (в тому числі ліцензованих)	до Інтернет, наявність каналів доступу (так/ні)	я, кількість
1	Аудиторія 305/1-В (корп. вул. Блюхера,2)	Комп'ютер R-Line/ D2700LG-19 - 1 шт.	Microsoft Office 2003, Microsoft Office 2007, Microsoft Office 2010, Adobe Design Stol CS 5.5, Corel Draw x5, Abbyy Fine Reader 10	так	Мультимедійний проектор Epton EMP-83e – 1 шт. Екран перенісний Sopar 200x200. Мультимедійний комплект Funai / колонки – 2 шт.
2	Аудиторія 305/2-В (корп. вул. Блюхера,2)			так	Роздатковий матеріал до навчальної дисципліни
3	Кабінет менеджменту 305/3-В (корп. вул. Блюхера,2)	Комп'ютер Geleon 2/2/Samsung -17- 1 шт. Комп'ютер	Microsoft Office 2003, Microsoft Office 2007,	так	Відеомагніт офон Daewoo DV-F502W – 1шт. Відеоплеєр

		Core2Duo/P hilips-19- 1 шт.	Microsoft Office 2010, Adobe Design Stol CS 5.5, Corel Draw x5, Abbyy Fine Reader 10		Akai-R150 – 1шт. Принтер Lazer Canon LBP 810 ч/б А4 - 1 шт. Принтер Lazer HP Jet 1300 ч/б А4 - 1 шт. Системний блок Geleon 600 - 1 шт. Системний блок Geleon 800 - 1 шт. Телевізор Akai 21 - 1 шт. Сканер HP 2400
4	Навчальна частина 210-В (корп. вул. Блюхера,2)	Комп'ютер R-Line/ GL-19 - 1 шт.	Microsoft Office 2003, Microsoft Office 2007, Microsoft Office 2010, Adobe Design Stol CS 5.5, Corel Draw x5, Abbyy	так	Ксерокс МФВ Lazer Canon MF 4410 ч/б А4. Принтер Lazer HP Jet 2055 ч/б А4 - 1 шт.

			Fine Reader 10		
5	Викладацька 208/1-В (корп. вул. Блюхера,2)	Комп'ютер Sempron 1.8 / Samsung-19 – 1 шт.	Microsoft Office 2003, Microsoft Office 2007, Microsoft Office 2010, Adobe Design Stol CS 5.5, Corel Draw x5, Abbyy Fine Reader 10	так	Роздатковий матеріал до навчальної дисципліни

Інформація про наявність бібліотеки та обсяг її фондів

№ з/п	Найменування бібліотеки	Площа (кв. м)	Обсяг фондів навчальної, наукової літератури (примірники в)	Наявність читального залу, його площа (кв. м), кількість посадкових місць	Примітка*
1	Бібліотека Харківського національного педагогічного університету	1100	Загальний обсяг – 767 056 примірників ; навчальної	Читальних залів – 6; 328 посадкових місць	У стадії розроблення, у вересні 2016 року створено репозитарій

	імені Г. С. Сковоро ди		літератури – 400752 примірника; наукової літератури – 94877 примірників		
--	------------------------------	--	---	--	--

Інформація про наявність і фонди кабінету менеджменту

№ з/п	Найменування бібліотеки	Площа (кв. м)	Обсяг фондів навчальної, наукової літератури (примірників)	Кількість читальних місць
1	Аудиторія 305/3-В (корп. вул. Блюхера,2)	20	Книжковий фонд – 5 000 примірників; 1200 номерів періодичних видань; електронні версії науково-методичної літератури – 300 примірників	7 посадкових місць

Інформаційні ресурси

Фонди бібліотек: бібліотека ХНПУ імені Г. С. Сковороди (вул. Алчевських, 29, вул. Валентинівська, 2), кабінет наукових основ управління (вул. Валентинівська, 2), ХДНБ імені В. Г. Короленка (пров. Короленка, 18).

Освітні сайти Інтернет:

1. Освітній портал «Освіта UA». URL: <http://ru.osvita.ua/>.
2. Освітній портал «Педагогічна преса». URL: <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno>.
3. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. URL: <https://dniokh.gov.ua/>.
5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/content/5/509>.
6. Офіційний сайт Інституту підвищення кваліфікації

- педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди. URL: <http://ipohnpu.in.ua>.
7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України. URL: <http://naps.gov.ua/>
9. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua>.
10. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ

Лекція 1.

Становлення і розвиток управління в галузі освіти

Ретроспективний аналіз теорії і практики управління освітою

Основною метою освіти у всі часи було навчання, виховання підростаючого покоління, відтворення ним накопиченого людством досвіду. Відтак, управління завжди було націлене на організацію пізнавальної діяльності дитини.

Спершу цей процес носив стихійний характер.

З відкриттям перших шкіл у другій половині X ст. за часів Київської русі в управління освітою позначилися риси організованості, упорядкованості.

З появою християнства і введенням державної релігії осередками навчання стають церковні храми, які давали початкову освіту і займалися підготовкою службовців для церкви та держави. Прийняття християнства й утвердження єдиної церкви сприяли створенню першої системи народної освіти, до якої увійшли школи грамоти і школи книжної справи, монастирські школи, вищі школи при княжих дворах.

Унікальним явищем в історії вітчизняної освіти була діяльність братських шкіл (80-ті роки XVI ст.), які організували і утримували церковні братства (громадсько-політичні організації православних громадян) з метою зміцнення православ'я. Серед них були як елементарні, так і школи підвищеного рівня. Найвідоміші – Львівська (перша школа, заснована Успенським братством у 1586 р.), Київська та Луцька школи. їм були притаманні такі ознаки:

- 1) демократичність;
- 2) введення елементів класно-урочної системи навчання;
- 3) налагоджений щільний зв'язок з батьками чи родичами учнів;
- 4) чітка організація навчання: заборонялись пропуски занять, запізнення, існувала налагоджена система чергових;
- 5) ґрунтовність освіти, яка не поступалася західноєвропейській.

У XVI ст., з появою цехових організацій постає потреба в організації професійної підготовки. Це зумовлює розширення мережі шкіл.

У XVII – XVIII ст. з'являються приходські, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників та інші навчальні заклади.

Першими національнимикладами вищого типу стали Острозька школа-академія(1576 р.) і Києво-Могилянська академія (1632 р.).

Система управління академією у XVII ст. мала таку структуру: найвищою посадою була посада ректора, який одночасно був ігуменом Києво-Братського монастиря; заступником був префект, який спочатку поєднував й обов'язки інспектора, економа і професора філософії; згодом обов'язки інспектора відпали. До адміністрації входив суперінтендант; із студентів призначалися візитатор, сеньйори, директори і цензори, що стежили за порядком у класних кімнатах і бурсах та поведінкою студентів. Очолював апарат нагляду суперінтендант, якого обирали з професорів на один рік. Об'єднання студентів у вигляді малої і великої конгрегацій створювалися лише за віковою ознакою (школярі і студенти).

Наука управління зароджувалась у давнину, проте відокремлення її в самостійну галузь знань починається на рубежі XVIII–XIX ст. Цей період пов'язаний із розроблянням «теорії суспільного прогресу» російськими просвітителями «природного права» та «теорії суспільної угоди», зокрема О. Бестужевим, А. Куніциним, В. Малиновським, І. Пніним.

Основні його положення педагогічного менеджменту викладені в публікаціях видатних педагогів дореволюційної Росії й України. Щодо цього цінними є праці М. Ломоносова, М. Пирогова, Л. Толстого, К. Ушинського.

Розвиток держави, встановлення зовнішніх зв'язків зумовили відкриття перших закладів освіти – університетів.

Уся Росія була поділена на 6 освітніх округів, очолюваних шістьма університетами, які стали осередками вищої освіти.

Першим класичним університетом на українській території став Львівський, створений у 1661 р. на базі єзуїтського колегіуму.

Перший український університет відкрився у Харкові (1805) за ініціативою місцевих просвітницьких кіл (засновник В. Каразін). У 1834 р. було відкрито Київський університет.

Навчальними закладами підвищеного типу були: Рішельєвський ліцей (для дітей аристократії) в Одесі (1817), перетворений на Одеський (Новоросійський) університет (1865); гімназія вищих наук (для дітей незаможного дворянства) у Ніжині (1820), реорганізована в історико-філологічний інститут (1875).

Університети виконували адміністративні та методичні функції щодо закладів народної освіти. Університетам безпосередньо були підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за роботу повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

У 1802 році для управління шкільною освітою створюється перший державний орган – Міністерство народної освіти. Отже, державою була створена перша лінійна система управління народною освітою, яка характеризувалась ієрархічністю і жорсткими координаційними зв'язками.

Для упорядкування діяльності загальноосвітніх закладів Міністерством народної освіти були опубліковані правила народної освіти і створено єдиний статут навчальних закладів. З появою державної структури управління народною освітою починають розвиватися управлінські структури на місцях.

У 60-70 роках XIX ст. створюються відділи народної освіти губернських земських управ на селі та шкільних відділень міських управ. Основними завданнями цих структур було створення і підтримування умов для розвитку шкільної освіти (розширення матеріальної, забезпечення дидактичної бази школи, оплата роботи вчителів тощо).

Серйозним періодом реформування загальної сучасної освіти і органів управління нею були роки після революції 1917 року.

Основними рушійними силами, що зумовлюють розвиток функцій управління, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення школі щодо навчання та і виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток школи як соціальної системи.

Положенням про єдину трудову школу (1918) було визначено, що завідуючий школою обирається її трудовим колективом як із складу педагогів школи, так і з інших педагогічних організацій. Завідуючий був виконавцем розпоряджень колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна рада, вищим виконавчим органом – президія. Така піраміда обмежувала діяльність керівника школи, стримувала розвиток його функціональної компетентності, позбавляла самостійності у розв’язання важливих проблем та прийнятті єдино осібних рішень, що призводило до стихійності в управлінні школою.

У 20-і роки удосконалювався державний апарат управління. У розділі «Управління школою» Статуту Єдиної трудової школи (1923) вперше було визначено функціональний статус завідуючого навчальним закладом: керівництво педагогічною, адміністративною та господарською частиною; завідуючий був зобов’язаний стежити за перебігом навчально-виховного процесу, за розвитком учнівського самоврядування; організовував працю школярів та створював систему ідейно-політичного виховання. До його обов’язків входило все, що стосувалось санітарно-гігієнічного стану шкільного приміщення, його ремонту, матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу. Передбачалось, що завідуючий школою має право припинити постанову ради школи, а в окремих випадках – приймати самостійні рішення без ради школи. Листування з вищими інстанціями, звітність, організація вчительського колективу, спрямування розвитку учнівського колективу вимагали від керівника певних особистих та педагогічних якостей: політичної грамотності, віри в майбутнє, порядності, достатнього педагогічного стажу, ведення безпосередньо в школі педагогічної роботи та інших.

Саме в цей час з’являються роботи А. Гаталова-Готського, М. Йорданського та інших авторів, в яких містяться рекомендації щодо розподілу обов’язків між членами адміністрації та педагогічного колективу, впровадження основ НОП, змальовується досвід організації педагогічного колективу на виконання всеобучу.

Ряд документів та постанов Міністерства народної освіти 30-х років сприяв становленню та закріпленню за керівниками шкіл

таких функцій, як: адміністративна, організація навчально-виховного процесу, фінансово-господарська, керівництво шкільним колективом, регулювання роботи школи, контроль за роботою вчителів та учнів. Постановою ЦК ВКП(б) «Про структуру початкової та середньої школи» (1934) завідуючих школами перейменували в директорів. Саме в цей період вчені починають інтенсивно розробляти теорію внутрішньошкільного управління, в якій значне місце відводиться питанням функціональної компетентності керівника (М. Веселов, П.Глаголев, Д. Ложков, І. Новіков, А. Савич).

У 30-ті роки в державному управлінні країною починають домінувати контролюючі функції. Цю тенденцію в освіті закріпив наказ 1939 р. «Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами окупації знань в оцінці знань учнів». Головною функцією управління, тобто провідною діяльністю керівника став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного стилю управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників породжували механічне, бюрократичне виконання управлінських функцій, вели до зниження творчої активності. Тому в 30 – 40 роки публікації щодо управління школою зводились до висвітлювання різних форм, видів, методів контролюючої діяльності керівників освітніх закладів (А. Волковський, Є. Петровський).

У 1949 році здійснено перехід до загальної обов'язкової семирічної освіти.

У післявоєнні роки виразно позначилась тенденція щодо практичної спрямованості науково-педагогічної літератури та публікацій на допомогу керівникам шкіл, для підвищення рівня їх функціональної компетентності. Вчений та практик В. Сухомлинський послідовно розкриває сутність шкільного керівництва, форми, методи та зміст роботи директора школи по організації навчально-виховного процесу. Він наголошує на тому, що результативність діяльності керівника залежить від рівня його ділової кваліфікації.

Події в державі кінця 50-х — початку 60-х років (період хрущовської «відлиги») свідчать про демократичні тенденції в розвитку суспільного управління. Закон «Про зміцнення зв'язку

школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР», який було прийнято в 1958 р., висунув завдання восьмирічної освіти, політехнізації, залучення дітей до суспільно-корисної праці. У 1959 році – до обов'язкової восьмирічної освіти. У вищезазначеному Законі визначалось, що директор здійснює управління школою, оптимально поєднуючи єдино-початок та колегіальність, спирається в своїй діяльності на педагогічну раду, на партійні та профспілкові організації, залучає на допомогу школі батьків учнів, шефські підприємства. В. Сухомлинський в роботі «Розмова з молодим директором» змальовує внутрішню управлінську лабораторію керівника школи, розкриває такі функції директора, як вчительську, виховну та організаційну. Він підходить до розкриття причинних зв'язків та закономірностей в роботі керівника.

В 60-70-ті роки школа стала центром роботи з молоддю, відбувся перехід до загальної середньої освіти (1964 рік – середня школа стала десятирічною, а з 1972 року здійснюється перехід до обов'язкової середньої освіти) і були визначені нові завдання щодо виховання дітей та підлітків. У зв'язку з цим зріс інтерес суспільства до школи та зокрема до проблеми школознавства. Почався новий етап розвитку теорії та практики управління. В. Маслов визначив його основні риси: інтенсивний пошук нових форм та методів управління, широке і всебічне вторгнення науки у практику управління, подальший розвиток демократичних тенденцій, комплексний підхід до розв'язання задач, системний аналіз об'єктів управління. Виокремлюються основні соціально-рольові функції керівника школи – це керівництво реалізацією комплексного підходу до виховання учнів, наукове управління навчальним процесом, робота з громадськістю та батьками учнів, активний вплив на виховні процеси в селі (місті, мікрорайоні), суспільно-політична, адміністративно-педагогічна, господарська діяльність та викладацька робота. Ці тенденції щодо розвитку теорії та практики управління знаходять відображення в науково-педагогічних працях Є.С. Березняка, М. Захарова, І. Мар'єнка, Р. Шакурова та інших авторів.

Демократичні перетворення в управлінні освітою.

Керівник 80-х років спільно з радою школи повинен був вирішувати всі питання, які стосуються життєдіяльності закладу:

вироблення режиму роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів, планування та організація навчально-виховного процесу, контроль за його перебігом, аналіз результатів педагогічного процесу тощо. Директора обирав колектив школи. У Положенні про загальноосвітню школу було передбачено звільнення директора від адміністративно-господарської діяльності. Це дало змогу зосередитись на педагогічній роботі, творчо-пошуковій діяльності, керівництві вчительським та учнівським колективами. Набирали чинності тенденції щодо демократичного стилю керівництва та підвищення рівня професійної компетентності керівника школи.

В 90-ті роки соціально-економічні, політичні зміни в суспільстві, розпад Радянського Союзу, проголошення самостійності України, прагнення незалежної країни ствердитись та вижити економічно — все це не залишає без змін і систему освіти. Децентралізація державної влади, подальша демократизація суспільства вимагали змін в управлінні освітою.

Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI ст.) визначає стратегічні завдання реформування управління освітою (2012 року): перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ; утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави та пріоритетні завдання шкільної освіти: формування освіченої, творчої особистості, становлення її фізичного та морального здоров'я, забезпечення пріоритетності розвитку людини, відтворення й трансляція культури і духовності в усій різноманітності вітчизняних та світових зразків. Одним із основних шляхів реалізації цих завдань є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю та важливих управлінських рішень.

Однією із перших спроб змалювати, як змінились функційні обов'язки керівника школи, як удосконалювати управлінську діяльність в умовах її оновлення, була колективна наукова праця російських вчених Ю. Конаржевського, К. Нефедової, П. Третьякова, Т. Шамової. Автори констатують той факт, що змінились завдання вищої ланки управління: не тиснути і

обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; керувати, а не командувати. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому. Вчені викрили проблеми невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, та характером внутрішньошкільного управління.

Постала необхідність вчити керівника школи управляти її розвитком, спрямовувати дослідницьку та пошукову діяльність педагогів та учнів. Т. Шамова ще не говорить про нову функцію управління розвитком школи, але своїм дослідженням закладає її теоретичні основи.

Диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі загальноосвітніх шкіл. З'явилися проблеми, пов'язані зі специфікою управління такими закладами, оновленням функціональних обов'язків керівників шкіл та виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора. Зміст управлінських функцій в нових умовах передбачає розгляд їх з позиції психологічного, педагогічного та організаційного аспектів і виявляється в органічному поєднанні та послідовності управлінських дій.

На цей час набувають поширення тенденції щодо психологізації управлінської діяльності та адаптації ефективних технологій управління виробництвом до управління освітою, школою, поширення менеджменту в освіті. Оновлення функцій управління школою обумовлюється новими видами діяльності, які виконує директор з тенденцією входження керівників шкіл до загального складу менеджерів.

Саме всередині 90-х років поряд з поняттям «керівник» почав широко вживатись термін «менеджер». Розвивається менеджмент освіти.

Менеджмент освіти — це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та уміннями,—

це менеджер. Наукові роботи Г. Дмитренка, Л. Карашук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Коростелева, О. Мармази розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

Л. Даниленко, Н. Островерхова вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника.

В 90-ті роки і в Україні поширюється ідея «знаходження свого обличчя». Однією із основних функцій директора школи стає управління розвитком освітнього закладу.

Ю. Конаржевський виказав слушну думку, що школознавство стоїть перед невідкладною задачею оновлення та узагальнення підходів, методів, ознак теоретичного вивчення управління школою, уніфікацію своєї термінології, приведення її у відповідність із загальноприйнятою термінологією теорії управління.

Фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті

Факторами, які обумовлюють та забезпечують розвиток управління в освіті поділяють на екзогенні (зовнішнього середовища) та ендогенні (внутрішнього середовища).

1. Екзогенні фактори: науково-технічний прогрес; зміни соціально-економічного стану в країні; характер та особливості управління суспільством на різних історичних станах розвитку країни; зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до школи; розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук тощо.

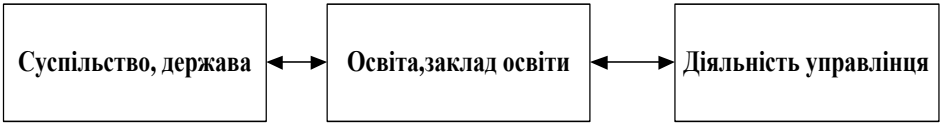
2. Ендогенні (внутрішні) фактори: зміна освітньої парадигми; розвиток школи як соціально-педагогічної системи; тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі шкіл різних типів; тиск «знизу», що позначається у незадоволенні учасників навчально-виховного процесу існуючою системою шкільного управління; тощо.

Г. Єльнікова здійснює аналіз факторів, що дають можливість визначитись з правильністю наступних тез:

1. Випереджаючий характер розвитку суспільства щодо освіти;
2. Випереджаючий характер розвитку освіти щодо суспільства

Зрозуміло, що і одна і друга тези є крайніми,

полюсними. Оптимальним буде рух назустріч держави і людини.



Концептуальна основа управління освітою в Україні

З боку держави: визнання пріоритету освіти щодо розвитку суспільства. З боку керівника: усвідомлення власної ролі, відповідальності за стан справ у закладі освіти.

Лекція 2.

Методологічні та теоретичні основи менеджменту освітніх організацій

Суть та специфіка менеджменту в освіті.

Галузь менеджменту, що регулює процеси трансформування змісту освітньої діяльності, називається менеджментом в освіті; вона охоплює зміст, форми реалізації принципів, методів, підходів, технологій, функцій та прийомів управління взаємодією освітніх процесів.

Поняття педагогічного управління та менеджменту розглядали різні науковці. Кожен із них вкладає у визначення цієї наукової категорії власне бачення.

Учитель у школі, по суті, є менеджером навчально-пізнавального, навчально-виховного і самоосвітнього процесів як суб'єкт управління ними; керівник закладу освіти виконує роль менеджера, який займається визначенням та реалізацією різних освітніх процесів, забезпеченням їх динамічної взаємодії. Він є суб'єктом управління цими процесами.

І. Мармаза вважає, що управління освітнім закладом – це доцільна активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим персоналом, та громадськістю, спрямована на координацію та узгодження зусиль, упорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень).

Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління

закладом освіти.

Місією менеджера є створення сприятливого середовища для динамічної взаємодії освітніх процесів та розвитку у вихованців готовності до зміни в умовах життєдіяльності, до творення свого майбутнього.

Метою управлінської діяльності менеджера освіти є визначення способів подолання невідповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу.

Завданням освітнього менеджменту є забезпечення розробки та реалізації організаційної структури управління взаємодією освітніх процесів з урахуванням можливих варіантів за всіма їх параметрами.

Управління освітою належить до соціального управління.

Принципи менеджменту в установах освіти.

Закономірності управління освітнім закладом є відображення найбільш міцних, суттєвих, загальних, необхідних, повторюваних об'єктивних зв'язків і стосунків, які виникають і проявляються у процесі управлінської практики.

На думку Ю. Конаржевського в основі педагогічного управління лежать дві закономірності: гуманізму управління і демократичності управління.

Принципи управління

Діяльність організації, як і людини, повинна будуватися на базі обґрунтованих принципів, якими керівник повинен керуватися під час прийняття рішень і виконання всіх інших управлінських функцій. Принципи синтезують у собі об'єктивність закономірностей управління і характерні риси реальної управлінської практики.

Принципи – фундаментальні вихідні положення, що випливають із стійких тенденцій та закономірностей управління.

Принципи – це ознаки будь-якої науки, зокрема і управління. Принципи управління слід розуміти як загально визнані положення, яких необхідно дотримуватись у процесі управлінської діяльності.

Принципи – це основні правила, що розкривають дії об'єктивних законів, за якими повинна ефективно функціонувати

організація.

Умовно принципи можна розподілити на дві групи:

1) загальні принципи відображають основні тенденції та закономірності розвитку організації, закладають основу теорії управління;

2) специфічні принципи, які відбивають особливості організації, управлінської технології тощо.

Загальні принципи повинні відображати положення, які розповсюджуються на організації різних типів; відповідають законам розвитку природи, суспільства та менеджменту; об'єктивно відображають сутність реальних процесів управління; визнаються суспільством як керівні. До загальних принципів можна віднести такі:

Під принципами управління в освіті розуміють основні керівні положення, на які орієнтується менеджер у процесі управління школою. Принципи управління визначають вимоги до змісту, структури, організації цього процесу. Вони як би складають ідейну основу теорії і практики управління і використовуються як фундаментальні аксіоми.

Конкретно принципи управління закладом освіти розкрито в дод. А та дод Б.

Система запропонованих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння суті та змісту управління розвитком навчального закладу.

Мета та завдання управління закладом освіти

У *найширшому* плані мета управління закладом освіти полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу.

Конкретна мета:

○ мінімум — забезпечити оптимальне функціонування освітнього закладу

○ максимум — забезпечити його розвиток.

До мети висуваються такі вимоги:

○ вона має конкретизувати кінцевий результат;

○ термін її досягнення має бути чітко визначений;

○ у її формулюванні має вказуватися максимальний

обсяг затрат сил, засобів, часу та енергії, потрібних для досягнення кінцевого результату;

- вона має окреслювати тільки те, «що» й «коли» повинно бути зроблено, без деталізації «як» і «чому»;

- її слід формулювати відповідно до цільового спрямування організації;

- вона має бути зрозумілою для тих, хто працюватиме над її досягненням;

- вона має узгоджуватися з інтересами виконавців і не викликати конфліктів в організації;

- її необхідно фіксувати письмово;

- менеджер має узгоджувати її з персоналом.

Завданнями менеджменту як діяльнійшої взаємодії освітніх процесів є забезпечення:

- відображення періодичності й послідовності як окремих дій виконавця, так і всієї управлінської діяльності керівника;

- визначення вимог до якості результату діяльності та ефективності способів досягнення цілей, забезпечення оптимальних затрат зусиль і часу;

- визначення кількості необхідної інформації та її основних джерел з позицій оптимальності (необхідності й достатності);

- визначення і передбачення основних правил контролю, врахування динаміки взаємодії та результатів діяльності виконавців.

Протиріччя в управлінні породжуються необхідністю подолання проблем та, відповідно, досягнення цілей та розв'язання завдань діяльності керівника заклад уосвіти. Ю. Конаржевський виокремлює, наприклад, такі проблеми та відповідно управлінські цілі-завдання:

Проблема 1. Не сформованість педагогічних колективів як колективів одностумців.

Управлінська мета: сформувати цілісний педагогічний колектив одностумців.

Проблема 2. Модернізації управління та формуванню колективу одностумців протидіє відсутність демократичних начал у

навчальному закладі та управлінні ним.

Управлінська мета: демократизувати на усіх рівнях шкільне життя та управління ним.

Проблема 3. Демократизація шкільного життя та управління неможлива без гуманізації стосунків, їх діалогічної основи.

Управлінська мета: гуманізувати стосунки на усіх рівнях системи. Гуманізація, передусім, означає:

Проблема 4. Переходу закладу освіти в режим розвитку протидіє відсутність творчої активності педагогів.

Управлінська мета: створити атмосферу творчої активності.

Проблема 5. Виконання більшості завдань закладу освіти гальмується недостатньо високим рівнем теоретичної підготовки педагогів.

Управлінська мета: організувати систематичне навчання та підготовку усіх членів педагогічного колективу до виконання проблем розвитку закладу освіти.

До основних засобів підвищення ефективності управлінської діяльності можна віднести вироблення таких властивостей управлінських систем:

- ціннісний характер управління;
 - адаптивність управління (приспособлення до ситуації);
 - релевантність (відповідність справі);
 - превентивність (випереджальний характер);
 - прогностичність (визначення перспектив і прогнозів);
 - консолідуєчий, об'єднуючий характер;
 - діалогічність, узгоджуваність з іншими системами організації;
 - інноваційність, творчість;
 - демократичний, партисипативний характер;
- особистісно-орієнтована спрямованість;
- гнучкість, мобільність;
 - рефлексивність, орієнтація на самооцінку, самокорекцію, саморозвиток.

Організаційний механізм управління за умов розвитку закладу освіти повинен відповідати таким вимогам:

1. Раціональність технології.
2. Якість технології.

3. Орієнтація на результати, досягнення, продуктивність повинна домінувати над зовнішньою привабливістю та інноваційною формою.

4. Мотиваційний потенціал.

5. Відповідний рівень кваліфікації керівників усіх рівнів управління.

6. Сталість керованого складу, незначна чисельність кадрів у колективі.

7. Злагоженість у роботі адміністративної команди, корпоративний дух.

8. Інформаційне забезпечення управління.

Структура цілей освітнього менеджменту достатньо складна, і кожний її компонент пов'язаний з усіма іншими, а всі інші пов'язані з ним.

Процес управління розвитком освітнього закладу не може здійснюватися шляхом послідовного досягнення однієї цілі за другою. Тут просліджується взаємодоповнення цілей, коли досягнення однієї цілі можливе лише за умови одночасного повного або часткового досягнення другої. Тут має місце паралельне включення різного роду управлінських впливів. Лише спільне досягнення всіх цілей, взаємодії процесів руху до них може сформувати позитивний і елективний результат процесу.

Якщо ж вести мову про пріоритет цілей за часом їх досягнення, то на перший план стосовно кожної окремо взятої цілі висувається ціль систематичної теоретичної підготовки керівника і всіх членів педагогічного колективу, теоретичного осмислення його руху до кожної окремої мети.

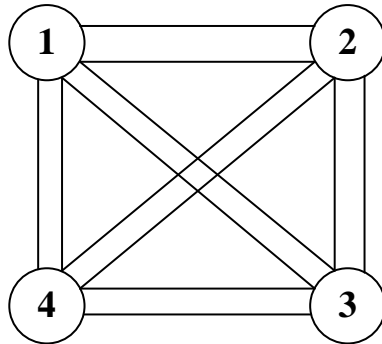
Функції управління закладом освіти. Розвиток управлінських функцій керівника освітнього закладу.

З визначенням О. Мармази, функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Діяльність менеджера освіти має внутрішню структуру, яку і складають функції управління. Її можна подати у вигляді певної моделі.

Загальних (основних, операційних) функцій, які засвідчують

циклічність діяльності, налічується понад двадцять. Серед них: передбачення, контроль, планування, аналіз, координація, програмування; організація, виконання, керівництво, мотивація тощо.



Умовна модель управлінської діяльності (функціональний аспект)

- 1 – загальні (операційні) функції
- 2 – соціально-психологічні функції
- 3 – цільові функції
- 4 – типологічні функції

Результатом виконання функції планування та прийняти рішення є розпорядження, накази, рекомендації, плани тощо. Планування взаємодії освітніх процесів у школі та прийняття рішення – одна з основних функцій менеджменту, що реалізується через визначення основних видів діяльності і заходів, а також їх конкретних виконавців і термінів здійснення.

Функція організації виконання прийнятих рішень і планів передбачає доведення прийнятого рішення (плану) до відома виконавця; організаційне та ресурсне забезпечення виконання рішення (плану); узгодження плану (рішення) з настановами і потребами особи виконавця (іншого суб'єкта менеджменту).

Функція контролю — одна з основних функцій менеджменту, виконання якої — це процес отримання та опрацювання інформації про хід та результати навчально-виховного процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення. Контроль включає: спостереження, вивчення, аналіз та оцінювання ефективності діяльності виконавців.

Аналіз взаємодії освітніх процесів – одна з функцій і основний метод контролю в структурі менеджменту; спосіб

отримання знань про причини того чи іншого рівня результативності спільної діяльності вчителя та учня.

Таким чином, у комплексі ці функції відображають хід і послідовність певних управлінських впливів, їх завершений цикл.

Друга група функцій – соціально-психологічні (представлено Н. Коломінським та Р. Шакуровим). Вони спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на формуванні необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та неформальної структури. До соціально-психологічних функцій належать такі функції: організація колективу, його згуртування, удосконалення, розвиток самоуправління, мотивація.

Організація шкільного колективу – це діяльність керівника школи щодо узгодження та координації дій усіх учасників навчально-виховного процесу, що сприяє високій результативності спільних зусиль.

Згуртування – це діяльність керівника щодо вироблення в колективі властивості зберігати свою цілісність на основі спільної мети та завдань прагнень, інтересів, переконань, бажань усіх членів колективу.

Активізація – це діяльність керівника, яка передбачає вплив на мотиваційну сферу вчителів з метою підтримки оптимальної трудової напруги.

Удосконалення – це діяльність керівника щодо забезпечення оновлення і розвитку шкільного колективу та його діяльності.

Розвиток самоуправління – це діяльність керівника щодо розширення прав та обов'язків шкільного колективу, створення умов для співпраці та децентралізації шкільного управління.

Третю групу функцій складають цільові функції. Вони відбивають основні напрями діяльності керівника школи: управління навчально-виховним процесом, адміністративно-розпорядницька діяльність, керівництво педагогічним колективом, робота з батьками, робота з громадськістю, викладацька діяльність, робота з учнями, фінансово-господарська діяльність, інструктивно-методична робота.

До четвертої групи функцій слід віднести типологічні функції. Типологічні функції управління будуть обумовлені

завданнями, що стоять перед керівниками закладів певного типу, певного режиму діяльності, певної організаційної структури, певних можливостей диференціації та розвитку особистості тощо.

Ще один підхід до класифікації функцій управління об'єднує авторів, які визначають функції, виходячи із основних напрямів діяльності директора школи: Є. Березняк, Б. Кобзар, І. Мар'єнко, М. Портнов, П. Фролов.

Вони виокремлюють такі функції: керівництво освітньою роботою та підвищення кваліфікації педагогів, забезпечення зв'язку з батьками та громадськістю, організаційно-господарська, фінансова та адміністративно-управлінська функція, науково-організаційна робота, адміністративно-інструктивна діяльність.

Розвиток функцій управління в режимі управління розвитком закладу освіти показано в дод. В.

Мета традиційного управління полягає у забезпеченні оптимального функціонування закладу освіти; інноваційного – переведення освітньої установи на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.

Основними напрямками інновацізації управлінської діяльності є: концептуальність в управлінні закладом; цільовий підхід до управління; психологізація управління; моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій механізмів управлінської діяльності; побудова рухливої структури горизонтальних зв'язків; приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу; рефлексивність діяльності керівника; управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу; комп'ютеризація, технологізація управління; адаптація досягнень науки менеджменту в соціальній та виробничій сфері управління закладом освіти.

Поряд із класичними функціями управлінської діяльності керівника закладу, які в умовах розвитку залишаються провідними, з'являються нові, модернізовані, а саме: прогностична, консультативна, представницька, політико-дипломатична, менеджерська.

Завдяки модернізованим функціям: оновлюється зміст

освітнього процесу, відбувається його індивідуалізація та персоніфікація; розробляються та апробуються нові освітні технології; удосконалюється освітнього процесу; трансформуються технології контролю; модернізуються зміст, форми й методи управління закладами й установам освіти.

Прогностична функція – це передбачення перспектив розвитку освітнього закладу, прогнозування результативності його діяльності, створення умов для формування соціально активної особистості і здатність виділяти основне, суттєве перспективне.

Консультативна функція реалізує кваліфіковані поради з різних питань: науково-педагогічних, методичних, правових, економічних. Передбачає залучення до співуправління різних спеціалістів.

Представницька функція полягає в умінні належно репрезентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах.

Дипломатична функція реалізується через запровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму, за участі керівника в місцевих (регіональних, державних) органах влади; полягає у правильному розумінні роз'ясненні та втіленні в життя ідеології держави, пропаганді досягнень національної культури, традицій.

Менеджерська функція передбачає посилення уваги до роботи з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи із збереження життя та здоров'я педагогів і студентів.

Мотиваційна функція передбачає передусім реалізацію підходу партисипативного керування.

Мотиваційна функція керівника навчального закладу може бути реалізована за такими напрямками:

По-перше, педагоги отримують право самостійно приймати виконання з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність.

По-друге, педагоги можуть прилучатися до прийняття рішень щодо організації їхньої роботи, діяльності всього педагогічного колективу чи закладу освіти.

По-третє, педагогам надається право контролю за якістю і

кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне керування припускає широку участь працівників в інноваційній та раціоналізаторській діяльності, у розробці пропозицій щодо вдосконалення їх особистої роботи та окремих підрозділів.

По-п'яте, можливим напрямком здійснення партисипативного керування є надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

Методи управління закладом освіти.

Методи управління – це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

Система методів, обраних керівником, зумовлює:

- а) якість системи управління в цілому;
- б) якість керованої організації та показників діяльності.

Відтак, важливо удосконалювати та оновлювати арсенал методів управління.

В. Колпаков виокремлює дві групи методів управління, а саме:

1. Методи управління організацією
2. Методи управління діяльністю.

До перших віднесено:

1. Методи організаційно-стабілізуючого впливу: регламентування – розподіл функцій, обов'язків повноважень; нормування – встановлення норм робіт, чисельності персоналу, витрат: інструктування – уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності: оргпроекування – розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації і тому подібне.

2. Методи організаційно-технологічного впливу (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль): планові; програмні; сітьові; алгоритмічні.

3. Методи організаційно-розпорядницького впливу: розпорядження; вказівка; наказ; директива.

4. Соціально-психологічні методи управління: заохочення;

переконання; критика; навіювання; пропаганда і агітація; метод «мовних трюків». особисті приклади; бесіди.

До других віднесено:

1. Методи рішення функціональних задач: методи аналізу; методи планування; методи організування; методи контролювання; методи регулювання та коригування.

2. Методи творчої праці: мозкова атака; дискусія; метод сценаріїв; методи ділових, імітаційних та інших ігор.

3. Методи самоуправління: планування професійної кар'єри; самоорганізація; ефлексія; саморегуляція; самоменеджмент; методи психічного захисту (самовладання, самозаспокоєння).

Моделювання в управлінні

Стиль керівництва перебуває у щільній взаємодії з методами. Він опосередкований індивідуальними властивостями керівника. Метод і стиль можна порівняти з нотами та манерою виконання музичного твору: ноти одні для всіх, але виконавець трактує твір по своєму.

У системі методів управління можлива заміна одного методу іншим, застосування різних форм реалізації методу, тобто моделювання. Вибір методів управління залежить від: рівня знань та умінь (керівника); ступеня досвіду; особистих характеристик керівника; домінуючого стилю управлінської поведінки; ступеня сформованості колективу організації; рівня професіоналізму колективу; матеріально-технічних, фінансових можливостей організації.

Під час вибору методів управління необхідно:

1. Чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу.

2. Здійснити моделювання в системі методів — пошук методів адекватних проблемі.

3. Відокремити альтернативні методи та порівняти їх ефективність (можливості і наслідки).

Лекція 3.

Модель функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти

Теоретичне обґрунтування професійної моделі керівника навчального закладу

Модель керівника ЗО – це його узагальнений професійний образ. Вона повинна відбивати завдання, які виконує керівник у своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. При створенні моделі важливо домагатись достатньої її повноти при мінімумі кількості якостей, що оцінюються. Професіограма – це узагальнюючий документ, що з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника.

Посадові вимоги до керівника освітнього закладу в широкому плані можна поділити на три групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні.

Кваліфікаційні вимоги передбачають вищу освіту, позитивний досвід та певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту.

Соціально-психологічні вимоги умовно можна поділити на групи, що вмщують певні риси: соціальні, моральні, комунікативні, ділові.

Соціальні вимоги спрямовані на такі риси, як: почуття громадянського обов'язку та відповідальності, національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо.

Моральні вимоги вмщують такі риси, як: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисупільних вчинків, демократичність.

Комунікативні вимоги пов'язані з уміннями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме: вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції,

проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо.

До ділових вимог можна віднести риси, що передбачають його діловитість. Це: установка на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо.

Професійні вимоги можна визначити як рівень кваліфікації керівника, тобто як ступінь оволодіння професією, спеціальністю. Професійні вимоги до керівника обумовлюють систему знань та умінь, яка є фундаментом моделі компетентності.

Зрозуміло, що система основних знань і вмінь керівника, необхідних для ефективного управління, повинна бути адекватною структурі та змісту його діяльності.

До першої входять такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. До другої підсистеми — методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння, які утворюють гносеологічний ряд.

Знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо виходять на професійні уміння.

Таким чином, на основі знань формуються управлінські уміння.

Система знань та умінь керівника закладу освіти

Систему знань та умінь керівника утворюють дві підсистеми.

За цільовими ознаками їх можна згрупувати в діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі (В. Бондар, В. Маслов).

У широкому розумінні, діагностико-прогностичні вміння пов'язані зі збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою

стратегічних та тактичних планів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності.

Організаційно-регулятивні вміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних, технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу.

Контрольно-коригуючі уміння — це уміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ відповідно до них, вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо покращення роботи.

У вузькому значенні, діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі уміння — це способи реалізації управлінських функцій.

Модель компетентності керівника обумовлюється функціонально-посадовими обов'язками, які виконують роль дозиметра функцій управління. На них позначаються розбіжності в основних видах діяльності, зокрема — в типологічних функціях управління.

Функціональна компетентність — це система знань та умінь керівника, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності, яка повною мірою забезпечує виконання функціонально-посадових обов'язків.

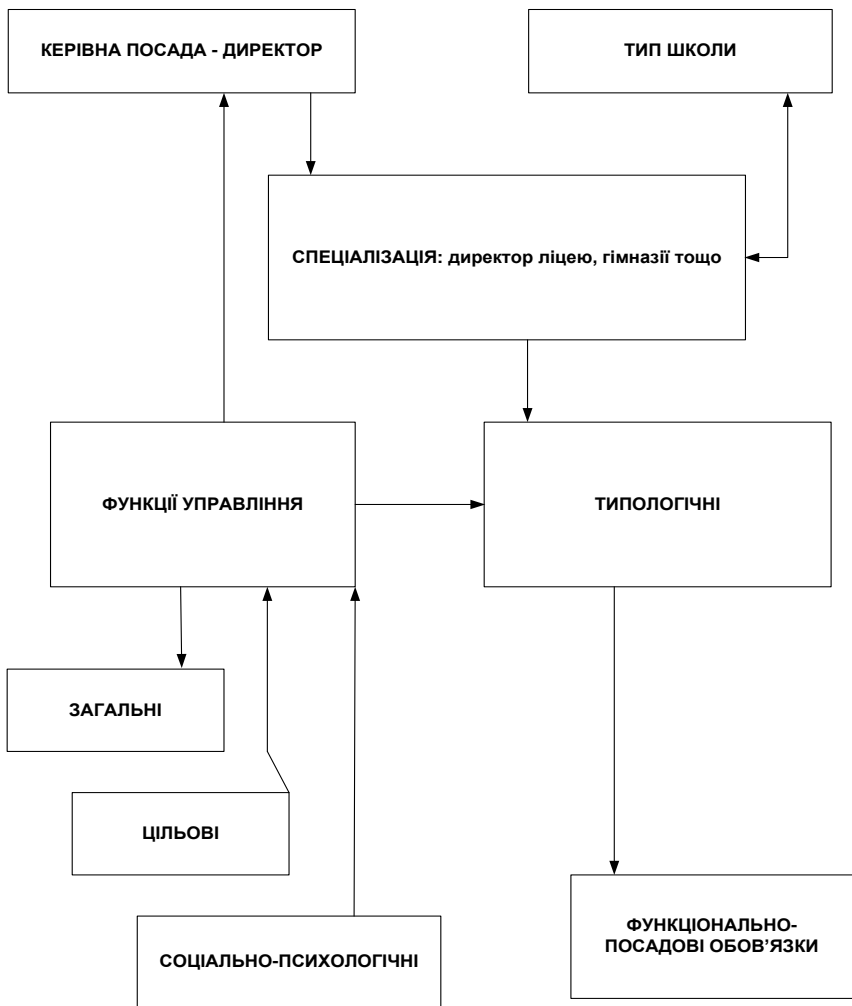
Оцінювання компетентності керівника

Процедура встановлення рівня функціональної компетентності передбачає:

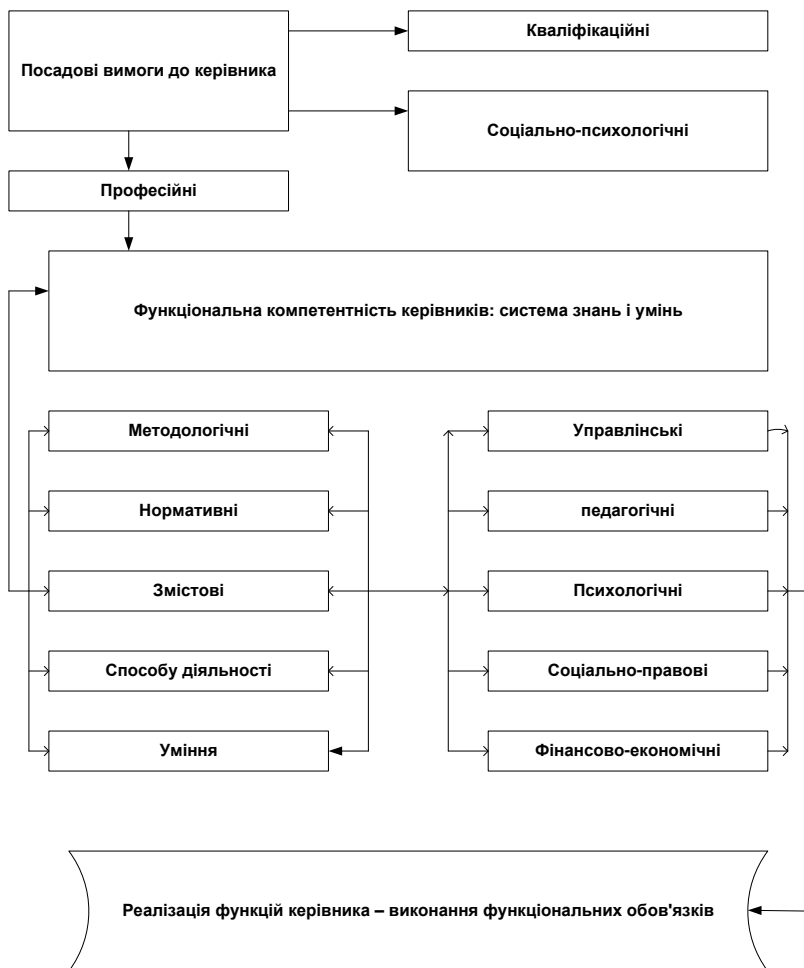
1. Визначення кола основних знань та умінь керівника школи. За критеріальну основу беруться загальні функції управління.

2. Визначення суб'єктів оцінювання. Це — сам керівник.

3. Визначення шкали оцінювання:



Структура управлінської діяльності керівника, обумовлена типом освітнього закладу



Модель функціональної компетентності керівника

- критичний рівень – малоефективний – характеризується недостатнім запасом професійних знань, низьким розвитком професійних умінь та незначними результатами діяльності.
- пересічний рівень – характеризується поєднанням позитивних та негативних результатів управлінської діяльності, обумовлених невисоким рівнем професійних знань та умінь керівника.
- високий рівень – характеризується наявністю необхідних для керівної роботи знань, стійких управлінських

умінь та навичок, позитивних результатів діяльності.

○ вищий рівень кваліфікації – еталонний – повністю відповідає сучасним вимогам до керівника школи.

4. Визначення методики встановлення реального рівня функціональної компетентності.

Для визначення рівня управлінської компетентності керівника закладу освіти пропонується використати кваліметричний підхід, який дає можливість у кількісній оцінці відобразити якісні показники. Оцінювання знань керівника, його управлінських умінь та результативності діяльності відбувається за коефіцієнтами: професійні знання – 1, управлінські вміння – 2, результативність діяльності – 3.

Спочатку в балах від 1 до 4 оцінюється кожний показник, оцінка в балах множить на коефіцієнт відповідної групи показників, результати додаються. Потім за шкалою визначається рівень кваліфікації керівника школи.

Примітка Максимальна оцінка за кожний із показників становить:

професійні знання: 20 балів = $(4 \times 1) \times 5$;

управлінські вміння: 24 бали = $(4 \times 2) \times 3$;

результативність діяльності: 24 бали = $(4 \times 3) \times 2$.

Максимальна оцінка, яку можна одержати за всі показники, відповідно становить: 68 балів $(20 + 24 + 24)$. Розподіл набраних балів за шкалою оцінювання:

1-й рівень — 34—44 бали; 2-й рівень — 45—55 балів; 3-й рівень — 56—62 балів; 4-й рівень — 63—68 балів.

Оцінювання рівня функціональної компетентності керівника закладу освіти

№	Показники рівня професійної компетентності керівника	Бал (від 1 до 4)	Коефіцієнт	Оцінка, бал
1	Професійні знання:			
			1	
			1	
			1	
			1	
			1	
				Разом

2	Управлінські вміння:			
			2	
			2	
			2	
				Разом
3	Результативність діяльності:			
			3	
			3	
				Разом
				Усього

Ще один підхід до оцінювання управлінської компетентності керівника через аналіз його управлінської діяльності пропонує В. Григораш. Він розробив відповідну кваліметричну модель за основними управлінськими функціями.

Оцінка кожного фактора визначається як сума добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінка кожного параметра — як сума добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінка за об'єкт — як сума оцінок за параметри.

Необхідно зауважити, що найчастіше використовуються оцінки в межах 0-1, що дозволяє орієнтуватись на класичну (у системі *ECT3*) шкалу оцінювання:

0–0,35 – недопустимий рівень;

0,35–0,6 – критичний (низький) рівень;

0,6–0,75 – достатній (середній) рівень;

0,75–0,9 – високий (вище за середній) рівень;

0,9–1 – відмінний (дуже високий, з відзнакою) рівень.

Кваліметрична модель оцінки управлінської діяльності керівника

Параметри	К	Фактори	К
Аналітична діяльність	0,3	Наявність та рівень системи інформаційного забезпечення	0,3
		Знання та використання сучасних методів педагогічного аналізу	0,3
		Повнота та комплексність аналізу	0,2

		Якість рекомендацій за результатами аналізу	0,2
Планово-прогностична діяльність	0,1	Знання основ стратегічного, тактичного та оперативного планування	0,1
		Якість стратегічного планування, обґрунтованість стратегії (програми) розвитку, перспективного плану роботи	0,1
		Якість річного плану роботи, узгодженість планів структурних підрозділів	0,2
		Якість навчального плану школи, відповідність стратегії розвитку, потребам учасників освітнього процесу	0,2
		Рівень планування особистої діяльності керівника	0,1
		Узгодженість цілей діяльності (стратегічної, тактичних, оперативних, поточних, структурних підрозділів, окремих посадових осіб)	0,1
		Своєчасність та обґрунтованість корекції планів	0,1
		Планування мережі освітнього закладу	0,1
Організаційна діяльність	0,3	Якість організаційної структури навчального закладу	0,05
		Розподіл посадових обов'язків, розробка положень про структурні підрозділи освітнього закладу	0,05
		Раціональність розподілу функціональних обов'язків, добору виконавців, визначення термінів діяльності та форм звітності	0,1
		Рівень проведення нарад, інструктажів, засідань, зборів	0,1

		Використання циклограм, алгоритмів в управлінській діяльності	0,05
		Раціональне використання робочого часу (власного і підлеглих)	0,05
		Створення умов для навчання, виховання та розвитку учнів (матеріально-технічна база, обладнання навчальних кабінетів, кадрове забезпечення, організація харчування, медичного обслуговування)	0,15
		Своєчасне виявлення тенденцій, недоліків та рівень управлінського реагування на них і корегування діяльності	0,05
		Організація роботи з техніки безпеки, охорони праці, цивільної оборони	0,1
		Організація профільного навчання	0,05
		Організація роботи з обдарованими, учнями різного рівня навчальних досягнень, схильними до девіантної поведінки, пільговим контингентом	0,05
		Організація виховної роботи в школі	0,1
		Організація науково-методичної роботи в школі	0,1
Контролююча діяльність	0,2	Наявність та рівень системи внутрішнього контролю	0,1
		Наявність та рівень системи моніторингу освітнього процесу та його результатів	0,05
		Знання законодавчої бази освіти, контроль за виконанням нормативних документів	0,1
		Контроль за станом викладання предметів	0,1

		Контроль за підвищенням рівня професійної компетентності педагогів, науково-методичною роботою, самоосвітньою діяльністю	0,05
		Контроль за виховною роботою закладу освіти	0,1
		Контроль за результатами роботи закладу освіти, якістю освіти	0,1
		Контроль за виконанням управлінських рішень	0,05
		Рівень узагальнення результатів контролю	0,1
		Дієвість контролюючої діяльності (виконання управлінських рішень, вплив на результативність роботи освітнього закладу)	0,2
		Контроль за веденням документації закладу освіти, його результативність	0,05
Мотиваційно-рефлексійна сфера управлінської діяльності	0,2	Наявність та рівень системи мотивації та стимулювання діяльності підлеглих	0,2
		Наявність та обґрунтованість системи оцінювання результатів діяльності підлеглих та освітнього закладу загалом (система критеріїв, показників, методів оцінювання, форми звітності тощо)	0,3
		Рівень самоаналізу управлінської діяльності, усвідомлення рівня власної управлінської культури	0,1
		Особиста мотивація керівника (усвідомлення місії освітнього закладу, потреба в самовдосконаленні, усвідомлення ролі керівника, потреба в досягненні успіху)	0,2
		5. Мотиваційно-рефлексійна сфера управлінської діяльності	0,2

Культура управлінської діяльності

Управлінська культура – це властивість керівника закладу освіти як особистості, але проявляється вона в усіх царинах його діяльності як професіонала, «управлінська культура керівника освітнього закладу» є, з одного боку, поняттям видовим (окремим) стосовно загальніших (управлінська культура керівника, управлінська культура праці), з іншого, як одна з характеристик особистості керівника, що суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності.

Управлінська культура керівника як цілісна властивість особистості виявляється у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управління керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток (особистісне зростання, самоактуалізацію) керівника у процесі його діяльності.

Ю. Палеха вважає, що культура управління – це теорія закономірностей комплексного, системного підходу до вирішення управлінських проблем, що займається управлінням на універсальному організаційному баченні об'єкта управління. З-поміж інших автор розглядає технологічні аспекти культури управління, до яких відносить: розроблення стратегії розвитку організації, підготовку управлінського рішення, прийняття управлінського рішення, вибір стимулів і мотивів діяльності, організацію виконання, контроль реалізації рішень, перебування на робочих місцях.

На думку Л. Васильченко, компонент управлінської культури включає засоби і прийоми управління освітнім процесом, тобто є когнітивно-діяльнісною складовою. Для його здійснення керівнику закладу освіти необхідні оперативні знання, які безпосередньо впливають на характер активності керівника у його професійній діяльності. Функцію оперативних знань виконують знання теоретичного характеру, які існують у професійній свідомості сформованими поняттями, алгоритмами і програмами професійних

дій. Оперативні знання керівника школи поєднують два блоки: професійні та управлінські. Професійні знання – це знання педагогіки, психології, теорії управління педагогічними системами, санітарії і гігієни педагогічної праці тощо.

Високий рівень управлінської культури забезпечить здійснення системного підходу до вирішення управлінських проблем. Перед нею стоїть завдання створити такий управлінський світогляд кожного керівника, який здатний піднести його до висот сучасної професійної культури.

Складовими управлінської культури є аксіологічний, технологічний і особисто-творчий компоненти. Аксіологічний компонент управлінської культури керівника навчального закладу утворений сукупністю управлінсько-педагогічних цінностей, що мають значення й смисл у керівництві сучасним навчальним закладом. У процесі управлінської діяльності керівник освітнього закладу засвоює нові теорії і концепції управління, опановує управлінські навички залежно від ступеня їхнього застосування в практичній діяльності.

Емпіричні ознаки керівників, які володіють різними рівнями управлінської культури

Початковий рівень	Рівень актуалізації	Рівень розвинутої культури
недостатня теоретико-методологічна база в галузях, важливих для успішної діяльності керівника навчального закладу; відсутність або невеликий стаж управлінської діяльності на посаді директора навчального закладу (до п'яти років); низький рівень підготовки до самоосвітньої діяльності.	наявність умінь і досвіду самоосвітньої діяльності, невисока ефективність управлінської діяльності; застій у розвитку освітнього закладу, недостатня творча активність, наявність достатнього професійного досвіду (більше п'яти років).-	високий рівень розвитку професійно важливих якостей і теоретичної підготовки, лідерські риси

Технологічний компонент управлінської культури містить у

собі способи та прийоми управління педагогічним процесом. Відтак, управління навчальним закладом як соціальною системою передбачає наявність у керівника знань про ознаки освітнього закладу, як об'єкта соціального управління: відкритості, нестабільності, місця в ієрархії державного управління, взаємозв'язків з іншими установами, громадськими організаціями тощо.

Ці поняття входять у гностичний компонент управління освітнім закладом як соціальною системою і передбачає опанування керівником наукових основ управління. Це визначення процесу управління, його принципів, закономірностей, функцій, циклічності, критеріїв ефективності.

Індивідуально-творчий компонент управлінської культури розкриває управління педагогічними системами як творчий акт. Освоюючи цінності й технології управління, керівник-менеджер перетворює, інтерпретує їх, що визначається як особистісними особливостями керівника, так і особливостями об'єкту управління.

Узагальнено якості, що визначають управлінську культуру керівника наведено в дод. Г.

Наукові підходи до розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу

Розвиток управлінської культури керівників ЗО здійснюється в системі післядипломної педагогічної освіти й у процесі самовдосконалення.

Післядипломна освіта виступає як гуманітарна сфера, де здійснюється синтез трьох культур у розвитку особистості – світоглядної, духовно-моральної та професійної». На першому плані у спрямованості цієї діяльності має бути розвиток особистості керівника і лише потім його розвиток як професіонала.

Звідси нові вимоги до змісту післядипломної освіти, його спрямованості.

Курсове навчання є стимулом для самоосвіти й орієнтує керівників шкіл на відбір певного змісту для самостійного вивчення. А самоосвіта суттєво доповнює ті знання, які слухачі отримали на курсах.

Важливу роль у становленні нової управлінської культури відіграють ціннісні основи управління, до складу яких входить

нове управлінське мислення (життєва позиція керівника, цінності освіти, цінності людини, духовні цінності), нова стратегія управління, нові управлінські технології.

Аналіз проблеми розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу у процесі підвищення кваліфікації здійснюється, зокрема, шляхом її діагностування.

С. Корольок виділяє такі основні шляхи розвитку управлінської культури керівника ЗО, як: спеціальна освіта; самоосвіта; участь у семінарах, конференціях; удосконалення науково-методичного забезпечення.

Вона визначає основні наукові підходи до розвитку управлінської культури керівника системний, ситуативний; інноваційний; діалектичний; синергетичний; компетентнісний; інформаційний.

Лекція 4.

Оновлення управління закладом освіти

Який керівник є лідером сьогодні?

Найбільш кардинальних змін процес реформування освіти в Україні набув у 90-ті роки минулого століття. До його особливостей слід віднести:

- відхід від одноманітності освітнього процесу,
- руйнування педагогічного бюрократизму,
- поширення інноваційних процесів,
- розвиток мережі шкіл нового типу.

Це зумовило оновлення функцій керівника закладу освіти, змісту його діяльності; створило ситуацію переосмислення статусу, ролі директора та стилю управлінської поведінки; підсилило значення професійного саморозвитку

Хто такий керівник школи сьогодні? Погонич отари овець? Локомотив, що тягне за собою вагони? Капітан красивого лайнера? Звичайно, що ці формули управління застаріли.

На перше місце висувається лідерська позиція керівника. Керівник-реформатор повинен мати риси неформального лідера, щоб спонукати людей до змін, оновлення, удосконалення, щоб за ним ішли послідовники. Директор, який приваблює людей, який

уміє згуртувати однодумців та повести за собою, який поважає колег, який зацікавлений в успіхові кожного,— це і є лідер.

Сучасного керівника іноді називають «соціальним архітектором», підкреслюючи його призначення — будівництво культури організації. Відтак його основними інструментами управління будуть культурно-етичні, а не адміністративно-командні методи керівництва.

Адміністративно-командні методи керівництва	Культурно-етичні методи керівництва
Наказовий стиль під час спілкування	Доброзичливий стиль спілкування
Одноосібне кабінетне управління	Робота з персоналом
Самостійне прийняття рішень	Обговорення рішень із безпосередніми виконавцями
Не припускається вільне висловлювання думок	Повага до думок інших, прихильне ставлення до конструктивної критики
Розпорядження, накази	Переконання, мотивація
Епізодичні доручення персоналу	Робота командою
Режим інструкцій, правил, норм, стандартів	Відкритість для нових ідей, пошуку, творчості
Удосконалення формальної структури колективу	Розвиток неформальної структури колективу

Нове управлінське мислення

Керівник нової генерації відрізняється, насамперед, новим управлінським мисленням, яке характеризується, на дуку О. Мармази:

- рухом від технологізації процесів до гуманізації відносин;
- повагою до людини, людиноцентристські погляди;
- формуванням корпоративної культури, команди однодумців;
- демократизацією відносин через децентралізацію управління та підсилення ролі горизонтальних зв'язків;
- цілеспрямуванням діяльності; узгодження цілей організації, керівництва та персоналу;
- увагою до управління розвитком та якістю;
- підсиленням ролі взаємоконтролю та самоконтролю;

- формуванням культури організації.

Управлінські ролі керівника

Професор Прованського університету у Франції, Генрі Мінцберг досліджував складну, розгалужену діяльність керівників та виокремив певні управлінські ролі, які можуть бути цікавими і для шкільного управління.

Перша група, це міжособистісні ролі: головний керівник, лідер — пов'язувальна ланка. Друга група ролей — інформаційні: приймач та поширювач інформації, представник. Третя група ролей пов'язана із прийняттям рішень: підприємець, скасовуючий порушення, розподільник ресурсів, відповідальний за перговори.

Айчек Едайзис у книзі «Як подолати кризу неправильного управління» змальовує чотири типи ролей керівника: виробники, адміністратори, новатори та інтегратори. Ролі теж пов'язані зі стилями керівництва (див. дод. Д).

Риси успішного керівника

До переліку важливих рис успішного керівника, як правило, відносять:

- інтелектуальні можливості вищі за середні, але не на рівні обдарованості та геніальності;
- ініціатива, яка пов'язана із здатністю до аналізу та конструктивної діяльності, енергією, життєстійкістю;
- упевненість, що спирається на здатність вірити в себе і свою діяльність, усвідомлення свого місця, бажання досягти цілей;
- здатність подивитися на ситуацію з висоти пташиного польоту, що дає можливість панорамного бачення подій та процесів; фізичне та психічне здоров'я, яке створює запас енергії, необхідної для складної роботи;
- усвідомлення мети уможливорює постійний аналіз власної діяльності та мотивацію підлеглих;
- тактовність, толерантність керівника викликають з боку підлеглих повагу, яка потрібна, щоб вести за собою;
- порядність необхідна, щоб завоювати довіру;
- бажання успіху, установка на лідерство створюють

позитивні умови для кар'єри;

- уміння брати на себе відповідальність за прийняття рішень, виконання важливих завдань;
- здатність співпрацювати з широким колом людей;
- емоційна зрілість дозволяє управляти своїми почуттями, станами;
- установка на успіх створює передумови успішної діяльності та результатів;
- здатність до здорових, тверезих суджень.

Специфічні особливості управлінської діяльності:

- Підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність підлеглих, за стан процесів у цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень.
- Велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало.
- Домінування комунікативної функції.
- Різний рівень зацікавленості керівника та підлеглих у результатах діяльності; різні мотиви діяльності; різні ступені зрілості учасників освітнього процесу.
- Творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника.
- Висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається.

Негативні риси керівника

Негативними рисами керівника є: пасивність, нерішучість, невігластво, поспішність, невихованість, невірноваженість, невміння визначати пріоритет, перебільшення свого «я», підвищена чутливість та тривожність.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Теми семінарських і практичних занять наведені у відповідному розділі силабусу.

Тема 1: Сутність демократичних перетворень в управлінні освітою – Семінарське заняття.

Література

Базова

1; 2; 3; 4; 5.

Допоміжна

2; 3; 6; 9; 11.

Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції № 1 «Розвиток управління в галузі освіти».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

- демократичні перетворення в управлінні освітою (90 роки ХХ ст.) (Національна доктрина розвитку освіти в Україні);

- зміни в підходах до управління закладами освіти (Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 р.);

- Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» про управління освітніми закладами.

Тема 2: Класифікація функцій та методів управління в освіті. Моделювання в управлінні освітнім закладом. – Семінарське заняття.

Література

Базова

1; 2; 3; 4; 5.

Допоміжна

2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 11.

Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції № 2 «Методологічні та теоретичні основи менеджменту в освіті».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

з 1 питання: «Класифікація управлінських функцій»

- Загальні функції управління закладом освіти.
- Типологічні функції управління закладом освіти.
- Цільові функції управління закладом освіти.
- Соціально-психологічні функції в управлінській діяльності керівника.

- Нові, модернізовані функції управління.

- Розвиток функцій управління в режимі управління розвитком навчального закладу.

з 2 питання: «Методи управління закладом освіти»

- Система методів управління (за В. Колпаковим).

- Вибір методів управління керівником.

- Моделювання в управлінській діяльності керівника закладу освіти

Індивідуальні завдання.

1. Здійснити порівняння традиційного та інноваційного управління за кожною з загальних функцій

2. Запропонувати управлінські ситуації та варіанти їх розв'язання з використанням різних методів управління.

Тема 3: Система знань та умінь керівника сучасного закладу освіти. – Семінарське заняття.

Література

Базова

1; 2; 3; 4; 5.

Допоміжна

1; 2; 10.

Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції № 3 «Модель функціональної компетентності сучасного керівника».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

з 1 питання: «Компетентність керівника – запорука успішного розвитку закладу освіти»

- Вимоги до керівника закладу освіти.
- Модель компетентності менеджера освіти.

Індивідуальні завдання.

Представити модель професійної компетентності керівника освітнього закладу.

Розроблена модель представляється у друкованому й електронному варіантах

Тема 4: Методи та методики оцінювання управлінської компетентності керівника –семінарське заняття.

Література

Базова

1; 2; 3; 4; 5.

Допоміжна

1; 2; 10.

Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції № 3 «Модель функціональної компетентності сучасного керівника».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

з 1 питання:

«Методи та методики оцінювання рівня компетентності керівника освітнього закладу»

- Актуалізація та систематизація діагностик управлінської діяльності та рівня компетентності керівника навчального закладу.

- Розробка методики для визначення рівня функціональної компетенції керівника сучасного навчального закладу.

Індивідуальні завдання.

Представити методику для визначення успішності, обмежень, ефективності управлінської діяльності, рівня компетентності керівника освітнього закладу.

Розроблена методика представляється у друкованому й електронному варіантах

Тема 5: Визначення рівня управлінської компетентності керівника сучасного освітнього закладу. – *Практичне заняття*

Література

Базова

1; 2; 3; 4; 5.

Допоміжна

1; 2; 10.

Методичні рекомендації та завдання до практичного заняття

1. Опрацювати тексти лекцій № 3 «Модель функціональної компетентності сучасного керівника» і №4 «Оновлення управління закладом освіти».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

1. Під час ознайомлення з матеріалами лекцій 3 і 4 особливу увагу звернути на професійні, кваліфікаційні, соціально-психологічні вимоги до директора освітнього закладу; систему знань і умінь керівника навчального закладу; механізм визначення рівня функціональної компетентності.

2. Організація роботи творчих груп:

- Створити 4 творчі групи, із яких 3 – розробляють кваліметричну модель компетентності керівника освітнього

закладу, четверта – група експертів.

- Підготувати робоче місце, забезпечити канцтовари (папір, олівець, ластик, лінійка, ручка).

- На початку роботи керівники груп доповідають про готовність до роботи.

3. Кожна з робочих груп представляє моделі на експертизу експертній групі і після корекції презентує її.

4. Експертна група вносить доповнення і зауваження щодо розроблених моделей.

5. Рефлексивна методика дає можливість слухачам набути навички використання увалі метричних моделей.

6. Оцінка роботи слухачів відповідає якості роботи тієї групи, членом якої вони були.

Індивідуальні завдання.

Здійснити огляд періодичних видань з питань професійної компетентності керівника навчального закладу. Підготувати презентацію матеріалів (за матеріалами періодичної педагогічної преси) з теми заняття.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Роль і місце самостійної роботи в освітньому процесі

Одним із основних завдань, що стоять перед закладом вищої освіти, є розроблення педагогічних технологій, методик та прийомів, які підвищують ефективність студентів в самостійному вивченні програмного матеріалу.

На сучасному етапі реформування системи освіти в Україні одне з найважливіших місць посідає питання про гуманізацію освітнього процесу. Одним з аспектів гуманізації освіти є планування та організація самостійної роботи студентів. Саме самостійна робота дає можливість студенту використати право на свободу вибору (що вивчати?, як?, коли?, де?, яким чином себе контролювати?). Правильна організація та планування самостійної роботи дозволяє стимулювати не репродуктивну діяльність, а пошукову, творчу. Під самостійністю слід розуміти не тільки вміння робити самостійні висновки і застосовувати одержані знання в практичній діяльності, але й можливість організувати свою діяльність без сторонньої допомоги.

Самостійна робота студентів з навчального курсу «Менеджмент освітніх організацій» є основним засобом засвоєння навчального матеріалу. Вона здійснюється з метою відпрацювання та засвоєння навчального матеріалу, визначеного тематичним планом для самостійних занять; закріплення та поглиблення знань, умінь та навичок; виконання індивідуальних завдань з навчальної дисципліни (курсова робота, реферати тощо), наукових і атестаційних робіт; підготовки до майбутніх занять та контрольних заходів; формування у студентів культури розумової праці, самостійності та ініціативи у пошуку та набутті знань.

У закладах освіти самостійну роботу називають «проектною діяльністю», всі її види «персональними проектами». Самостійне завдання як «персональний проект» ілюструє розвиток таких кваліфікаційних вимог:

- вміння виявляти проблеми та інтереси соціуму;
- вміння ставити адекватну мету, визначати спадковість завдань;
- властивість знаходити оптимальні рішення, ефективні

засоби й методи для досягнення мети;

- вміння знаходити необхідну інформацію з використанням сучасних технологій, класифікувати й систематизувати її;

- вміння планувати діяльність, уявляючи весь навчальний процес загалом від початку до кінця;

- вміння представляти результати своєї діяльності як в документальному, так і усному вигляді для процедури публічного захисту (презентації);

- вміння володіти навичками ділового результативного співробітництва.

Відтак, самостійна робота студентів є складовою освітнього процесу, суттєвим чинником у формуванні вміння навчатися, активізації засвоєння знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в позааудиторний час.

Метою самостійної роботи є сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Менеджмент освітніх організацій» та формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

Засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета «Менеджмент освітніх організацій» є основним завданням самостійної роботи.

Зміст самостійної роботи визначається навчальною програмою дисципліни «Менеджмент освітніх організацій», методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент освітніх організацій»: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи, конспектом лекцій, періодичними виданнями, НМКД, силабусом навчальної дисципліни тощо.

Самостійна робота організовується з дотриманням таких вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного взаємозв'язку між викладачем і студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну «Менеджмент освітніх організацій», мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконанні завдання визначаються викладачем кафедри при розробці робочої програми навчальної та силабусу дисципліни (розділу «Самостійна робота студентів»).

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Самостійна робота студента з вивчення навчального матеріалу з дисципліни «Менеджмент в освіті» може проходити в бібліотеці університету, навчальних кабінетах тощо.

Відповідальність за якість самостійної роботи безпосередньо несе студент.

Завдання для самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Менеджмент освітніх організацій» наведені у відповідному розділі силабусу.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЙОГО ВИКОНАННЯ

Індивідуальні завдання сприяють більш поглибленому вивченню студентом теоретичного матеріалу, закріпленню і узагальненню отриманих знань, формуванню вмінь використання знань для комплексного вирішення відповідних професійних завдань. Індивідуальні завдання виконуються студентами самостійно із забезпеченням необхідних консультацій з боку викладача. Наявність позитивних оцінок, отриманих студентом за виконання індивідуальних завдань, є необхідною умовою допущення до семестрового контролю з даної дисципліни.

Індивідуальне завдання з навчального курсу «Менеджмент освітніх організацій»

1 варіант

Провести мікродослідження з проблеми готовності керівника до управління закладом освіти:

- а) визначення рівня сформованості певних соціально-психологічних та ділових якостей;
- б) визначення рівня функціональної компетентності керівника;
- в) визначення рівня професійної придатності до управлінської діяльності.

План мікродослідження.

1. Вступ.
2. Змалювання діагностичної методики (методику докласти) та умов дослідження (об'єкти, база).
3. Стислий аналіз результатів мікродослідження (узагальнені дані).
4. Висновки.
5. Рекомендації (поради, план удосконалення).

Література:

1. Камерон К., Куин И. Диагностика и измерение организационной культуры. / пер. с англ под ред. И. В. Андреевой.. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
2. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Педагогический поиск, 2000. 224 с.

3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.

4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2003. 80 с.

6. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О. М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / Т.Б. Волобуєва. Харків : Основа, 2004. 96 с.

7. Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. Москва : Народное образование, 1999. 432 с.

8. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту : Як робити кар'єру. Як будувати організацію : наук.-практ. посіб. Київ : Україна, 1994. 399 с.

Таблиця

Оцінювання мікродослідження

Критерії оцінювання мікродослідження	Кіл-ь бал. (макс.)
1. Акуратність, грамотність оформлення.	5
2. Чіткість формулювання проблеми.	5
3. Релевантність визначення мету та завдання.	5
4. Відповідність методики проблемі та цілепокладанню.	5
5. Правильність описання методики дослідження.	5
6. Обробка та узагальнення результатів дослідження.	7
7. Змістовність зроблених висновків	7
8. Відповідність сформульованих рекомендацій отриманим результатам.	7
9. Визначення шляхів удосконалення діяльності керівника	7
10. Презентація програми (культура мови, використання наочності, переконливість, емоційність).	7
Всього:	60

2 варіант

Підготувати реферат на одну із запропонованих тем.

Реферат – це науково-дослідна робота студента, зроблена самостійно, де автор досліджує проблему і розкриває її суть, наводить різні точки зору з поставленої задачі, а також власні погляди на неї. Зміст матеріалу в рефераті має бути логічним, закінченим і актуальним, виклад матеріалу носить проблемно-пошуковий характер з подальшими висновками.

Тема реферату може бути вибрана студентом як самостійно, так і за рекомендацією викладача. Як правило, самостійна робота над рефератом дає непогані результати щодо закріплення вивченого матеріалу і більш глибокого вивчення проблеми.

Викладач повинен ознайомити студентів з вимогами, що висуваються до форми написання реферату та його оформлення, визначити приблизний обсяг роботи, кількість джерел матеріалу, які будуть проаналізовані і вивчені в роботі. Допомога у виборі літератури та наукового матеріалу для реферату також входить до компетенції викладача.

Як правило, реферати допомагають непогано оцінити рівень компетентності студента з того чи іншого питання, а так само допомагають викладачеві оцінити рівень володіння предметом, термінологією. Зрозуміло, будь-який реферат вимагає не тільки письмового викладу, а й усного захисту й переказу викладеної теми з низкою прямих і уточнюючих запитань. Сенса будь-якої такої роботи полягає не стільки в цитуванні першоджерела, скільки в розкритті якої-небудь конкретної теми, при чому саме від повноти та актуальності буде залежати повнота засвоєння матеріалу.

Зазвичай, класичний реферат складається із титульного аркушу, змісту, 2-3 розділів, висновку і списку використаної літератури. Об'єм становить від 14 до 20 друкованих аркушів. Кількість джерел не менше 5, при чому кожне з них повинно нести актуальну перевірену інформацію з різними поглядами і точками зору на предмет вивчення, бо реферат – це, перш за все дослідна робота.

Розрізняють два види рефератів: продуктивні і репродуктивні. Репродуктивний реферат відтворює зміст первинного тексту. Продуктивний містить творче або критичне осмислення

реферованих джерел.

Репродуктивні реферати можна розділити ще на два види: реферат-конспект і реферат-резюме. Реферат-конспект містить фактичну інформацію в узагальненому вигляді, ілюстрований матеріал, різні відомості про методи дослідження, результати дослідження та можливості їх застосування. Реферат-резюме містить тільки основні положення даної теми.

У продуктивних рефератах виділяють реферат-довідь і реферат-огляд. Реферат-огляд складається на основі кількох джерел і зіставляє різні точки зору з даного питання. У рефераті-довіді, поряд з аналізом інформації першоджерела, є об'єктивна оцінка проблеми; цей реферат має розгорнутий характер.

Теми рефератів з навчального курсу «Менеджмент освітніх організацій» дивіться у відповідному розділі силабусу.

Вимоги до реферату:

- Чітка структура (титул, план, вступ, основний зміст, висновки, список використаної літератури 5-10 першоджерел, додатки (якщо такі є)).
- Обсяг роботи (15-20 сторінок друкованого тексту, шрифт Times New Roman, кегль 14, інтервал – 1,5).
- Акуратність, грамотність.

Література:

1. Внутришкольное управление : теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н. В. Горбуновой. Москва : Новая школа, 1995.
2. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: тексти лекцій. Харків : Основа», 2004. 128 с.
3. Зверева В. І. Самоаттестация школы. Москва : Педагогический поиск, 2000. 160 с.
4. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.
5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2003. 80 с.
6. Моисеев А. М. Качество управления школой : каким оно должно быть. Москва : Сентябрь, 2001. 160 с.
7. Освітній менеджмент / За ред. Л. Даниленко,

Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

8. Сиротенко Г. О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект. Харків : Основа, 2003.

9. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі : наук.-метод. посіб. / А. М. Єрмола, Л. Г. Москалець, О. Р. Суджик, О. М. Василенко, під заг. ред. А. М. Єрмоли. Харків : Пошук, 2000. 269 с.

10. Третьяков П. И. Управление школой по результатам. Москва : Новая школа, 1997.

11. Управление развитием школы : пособ. для руков. образов. учр. / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. Москва : Новая школа, 1995. 464 с.

12. Чернов Ю. В. «Паблік рілейшнз» сучасної школи. Харків : Основа, 2003. 108 с.

У ході роботи над *індивідуальним завданням* студенту необхідно:

1. Ознайомитися з літературою, запропонованою для використання при підготовці ІЗ, переглянути періодичні педагогічні видання з метою підбору методик для визначення готовності керівника до управління закладом освіти (це може бути одна методика або розроблене комплексне дослідження, що складається із декількох мікродосліджень, логічно пов'язаних із об'єктом вивчення). Такими можуть стати анкети, опитувальники, тести, кваліметричні моделі тощо.

2. Описати процедуру використання вибраної методики та доцільність вибору саме цієї процедури (зокрема це може бути оцінка, самооцінка, взаємооцінка тощо)

3. Описати механізм оцінювання рівня готовності керівника до здійснення управління освітнім закладом, використовуючи наявні в самій методиці шкали, роз'яснювання тощо, або продумати власні.

4. Здійснити процедуру оцінки готовності конкретної особи до управління освітнім закладом.

5. Обробити відповідно до обраної шкали результати, узагальнити їх.

6. Зробити висновки та визначити шляхи удосконалення

управлінської діяльності керівника.

7. Підготувати презентацію виконаної роботи.

якщо вибрано варіант 2, то:

1. Ознайомитися з літературою, запропонованою для використання при написанні реферату, переглянути періодичні педагогічні видання з метою використання новинок педагогічної й управлінської практики під час виконання реферативної роботи.

2. Визначитися зі змістом, порадитися щодо цього з викладачем.

3. Оформити роботи відповідно до вимог, описаних вище.

4. Пам'ятайте, що наявність змістовних вступу й висновків є обов'язковою частиною роботи.

5. Підготувати захист-презентацію реферату.

Оцінювання реферату

Критерії оцінювання реферату	Кількість балів	
	макс.	реал.
1. Акуратність, грамотність оформлення, дотримання вимог обсягу.	3	
2. Дотримання вимог структурування, наявність плану.	5 7	
3. Наявність вступу (постановка проблеми, визначення мети та задач роботи).		
4. Ступінь розкриття теми	10	
5. Наявність висновків.	5	
6. Використання 5-10 першоджерел, алфавітний покажчик авторів.	5	
Всього:	35	

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студентів навчального курсу «Менеджмент освітніх організацій» включає такі види робіт, як:

1. Знайомство з науковими ідеями українських і зарубіжних вчених у сфері управління освітнім закладом.

2. Огляд періодичних видань з метою знайомства з новинами теорії й практики управління закладом освіти (зокрема, ж.: «Освіта і управління», «Директор школи», «Рідна школа», «Шлях освіти», «Управління школою», газ.: «Директор школи», «Завуч»).

3. Підготування реферату на одну із заданих тем.

4. Опрацювання текстів лекцій.

5. Підготовка до семінарських і практичних занять та до різних форм контролю (поточний, підсумковий тощо).

Під час ознайомлення науковими роботами вчених, опрацювання статей, надрукованих у періодичній пресі, слід звертати увагу на різні підходи до класифікації функцій та методів управління в освіті, можливість їх моделювання в управлінні; на особливості менеджменту саме в освіті (різні підходи до визначення наукових понять); на складові системи знань та умінь керівника сучасного закладу освіти, різні вимоги до цієї системи; на те як розкриваються різноманітні підходи до управління; за якими засобами відбувається модернізація управлінської діяльності тощо.

Це дасть можливість якісно виконати індивідуальне пошукове завдання, підготуватися до різних форм контролю, до екзамену.

Така робота повинна супроводжуватися конспектуванням, заповненням таблиць, побудовою схем тощо.

Зокрема, рекомендуємо заповнити такі таблиці.

Огляд періодичних видань

Назва видання, рік, №	
Напишіть назви статей, які Вам було б цікаво прочитати	
Напишіть назви статей, за якими, на Вашу думку, можна підготувати семінар, нараду, засідання й інші заходи	

Напишіть назви статей, які можна використати у практиці керівника	
Виразіть у відсотках співвідношення теоретичного і практичного матеріалу у виданні	
Що нового ви відкрили в газеті?	

Закономірності менеджменту в освіті

Джерело інформації	Автори	Назва закономірності	Зміст закономірності

Принципи менеджменту в освіті

Джерело інформації	Автори	Назва принципу	Зміст принципу

Функції менеджменту в освіті

Джерело інформації	Автори	Назва функції	Характеристика функції

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Перший державний орган управління освітою – Міністерство народної освіти було створено в:

- а) 1805р.;
- б) 1802р.;
- в) 1905р.

2. Завідуючий школою відповідно до Положення про єдину трудову школу (1918)

а) призначався вищим органом управління як із складу педагогів школи, так і з інших педагогічних організацій;

б) обирався її трудовим колективом виключно із членів педагогічного колективу школи;

в) обирався її трудовим колективом із членів педагогічного колективу школи або інших педагогічних організацій.

3. Вперше функціональний статус завідуючого освітнім закладом було визначено:

а) Положенням про єдину трудову школу (1918);

б) Статутом Єдиної трудової школи (1923 р.);

в) Постановою ЦК ВКП(б) «Про структуру початкової та середньої школи» (1934 р.).

4. Постановою ЦК ВКП(б) «Про структуру початкової та середньої школи» (1934) завідуючих школами перейменували в:

а) управляючого;

б) директора;

в) керівника.

5. Головною функцією управління, тобто провідною діяльністю директора школи в 30-і роки була функція:

а) організації;

б) планування;

в) контролю.

6. Завдання обов'язкової восьмирічної освіти, політехнізації, залучення дітей до суспільно-корисної праці було поставлено:

а) Положенням про єдину трудову школу (1918);

б) Статутом Єдиної трудової школи (1923 р.);

в) Законом «Про зміцнення зв'язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР»(1958 р.).

7. Автором роботи «Розмова з молодим директором» є:
- а) А.С. Макаренко;
 - б) В.О. Сухомлинський;
 - в) Сорока- Росинський.
8. Стратегічні завдання реформування управління освітою визначено:
- а) Законом України «Про освіту»;
 - б) Державною національною програмою «Освіта» (Україна, XXI ст.);
 - в) Положенням про загальноосвітній навчальний заклад.
9. До основних стратегій управління XXI ст. не відноситься:
- а) управління нововведеннями;
 - б) централізація управління;
 - в) гуманізація управління.
10. Кому належить висловлювання: “Два людських винаходи можна вважати самими важкими: мистецтво управляти і виховувати, але саме на них тримається суспільство”:
- а) Конфуцію;
 - б) Платону;
 - в) Канту.
11. До факторів, що зумовлюють розвиток управління в освіті не відноситься:
- а) зміна освітньої парадигми;
 - б) науково-технічний прогрес;
 - в) зміна назви закладу освіти.
12. Освітній менеджмент – це галузь:
- а) політичного менеджменту;
 - б) соціального менеджменту;
 - в) економічного менеджменту.
13. Оскільки школа – це установа, в якій в результаті колективної праці педагогів формується і розвивається особистість учня, то внутрішньошкільне управління повинно бути зорієнтоване на людину, носити гуманний характер, який виражається в стосунках співробітництва на основі поваги до людини і довіри до неї – це:
- а) закономірність демократичності;
 - б) закономірність гуманізму;

в)закономірність аналітичності управління.

14. Ефективність внутрішньошкільного управління можлива лише за умови активного і ініціативного включення в цей процес вчителів і учнів (мається на увазі учнівське самоврядування) при максимальному розширенні горизонтальних і звуженні вертикальних зв'язків – це

а)закономірність демократичності;

б)закономірність гуманізму;

в)закономірність аналітичності управління.

15. Науковий підхід до управлінню школою, його гуманність і демократичність можуть бути забезпечені лише за умови його високого аналітичного рівня – це :а)закономірність цілеспрямованості;

б)закономірність гуманізму;

в)закономірність аналітичності управління.

16. Чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності керівника школи, тим ефективніший результат процесу управління – це:

а)закономірність цілеспрямованості;

б)закономірність гуманізму;

в)закономірність аналітичності управління.

17. Принципи – це:

а) фундаментальні вихідні положення, що впливають із стійких тенденцій та закономірностей управління;

б) загально визнані положення, яких необхідно дотримуватись у процесі управлінської діяльності;

в) обидві відповіді вірні.

18. Принципи, які відображають основні тенденції та закономірності розвитку організації, закладають основу теорії управління – це:

а) часткові принципи;

б)специфічні принципи;

в) загальні принципи.

19. Принципи, які відбивають особливості організації, управлінської технології тощо – це:

а) часткові принципи;

б)специфічні принципи;

в) загальні принципи.

20. Положення про те, що розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави, відображає принцип:

а) науковості та компетентності в управлінні установами освіти;

б) соціальної детермінації;

б) гуманізації в діяльності менеджера.

21. Положення про те, що діяльність керівника повна базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя, учня, випадкового відвідувача закладу, відображає принцип:

а) науковості та компетентності в управлінні установами освіти;

б) соціальної детермінації;

б) гуманізації в діяльності менеджера.

22. Положення про те, що керівник повинен оволодівати теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо, відображає принцип:

а) науковості та компетентності в управлінні установами освіти;

б) соціальної детермінації;

б) гуманізації в діяльності менеджера.

23. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

а) школи наукового управління;

б) класичної школи;

в) неокласичної школи.

24. Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі принцип:

а) інформаційної достатності;

б) аналітичного прогнозування в управлінні;

в) оперативного регулювання.

25. Принцип управління, що щільно пов'язаний із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію – це принцип:

- а) інформаційної достатності;
- б) аналітичного прогнозування в управлінні;
- в) оперативного регулювання.

26. Положення про те, що ефективно управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними, відображає принцип:

- а) наступності і перспективності;
- б) демократії й централізму;
- в) стимулювання й згуртування кадрів.

27. Узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини тощо передбачає принцип:

- а) наступності і перспективності;
- б) правової пріоритетності й законності;
- в) демократії й централізму.

28. «Сприйняття кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами» – це положення принципу:

- а) поваги і довіри до людини;
- б) цілісного погляду на людину;
- в) співробітництва.

29. Переведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку передбачається принципом:

- а) поваги і довіри до людини;
- б) цілісного погляду на людину;
- в) співробітництва.

30. Таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами її праці, внеском у життя колективу передбачається принципом:

- а) індивідуального підходу;
- б) соціальної справедливості;
- в) поваги і довіри до людини.

31. Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів принцип:

- а) індивідуального підходу;

- б) соціальної справедливості;
- в) поваги і довіри до людини.

32. *Принцип, що полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку – це принцип:*

- а) індивідуального підходу;
- б) соціальної справедливості;
- в) збагачення роботи.

33. *Який із принципів управління вимагає від керівника таких дій: розробки та дієвої системи стимулювання; створення атмосфери взаємного задоволення; забезпечення належних умов праці; створення моніторингу за діяльністю педагогів; реалізація демократичних методів керівництва; спрямування уваги на ключові напрямки діяльності закладу:*

- а) принцип консенсусу
- б) принцип мотивації й стимулювання;
- в) принцип колегіальності?

34. *Який з принципів передбачає такі дії керівника: опора в діяльності на досвід педагогів та студентства; знання та врахування особистих якостей та цінностей людей; цінування компетентності, відповідальності, ініціативності; доцільність завдань, доручень, рішень; створення реальних умов для творчого та професійного зростання:*

- а) принцип співробітництва;
- б) принцип мотивації й стимулювання;
- в) принцип колегіальності?

35. *Створення умов для формування різних думок, поглядів, їх узгодження передбачається принципом:*

- а) консенсусу
- б) мотивації й стимулювання;
- в) колегіальності?

36. *Метою управління закладом освіти є:*

- а) забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;
- б) забезпечення розвитку закладу освіти;
- в) обидві відповіді вірні.

37. *Метою-мінімум управління закладом освіти є:*

- а) забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;
- б) забезпечення розвитку закладу освіти;

в) обидві відповіді вірні.

38. *Метою-максимум управління закладом освіти є:*

а) забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;

б) забезпечення розвитку закладу освіти;

в) обидві відповіді вірні.

39. *До системи цінностей колективу, що є основою спільної діяльності, не належать:*

а) однакові уявлення про ідеали та моральні цінності;

б) однакове розуміння мети діяльності колективу;

в) однаково висока кваліфікаційна категорія педагогічних працівників.

40. *Дотримання чотирьох «Д»: доброзичливість, добропорядність, доступність, діалогічність є одним із шляхів розв'язання наступної проблеми:*

а) не сформованість педагогічних колективів як колективів однодумців;

б) модернізації шкільного управління та формуванню колективу однодумців протидіє відсутність демократичних начал у навчальному закладі та управлінні ним;

в) демократизація шкільного дійсності та управління неможлива без гуманізації стосунків, їх діалогічної основи.

41. *Результатом виконання функції планування та прийняти рішення не може бути:*

а) розпорядження;

б) наказ;

в) догана.

42. *Функція, що передбачає доведення прийнятого рішення (плану) до відома виконавця; організаційне та ресурсне забезпечення виконання рішення (плану); узгодження плану (рішення) з настановами і потребами особи виконавця (іншого суб'єкта менеджменту) – це:*

а) функція контролю;

б) функція регулювання;

в) функція організації.

43. *Процес отримання та опрацювання інформації про хід та результати навчально-виховного процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення здійснюється під час:*

- а) контролю;
- б) регулювання;
- в) організації.

44. Яка з функцій управління не відноситься до соціально-психологічних:

- а) адміністративно-інструктивна;
- б) розвиток самоуправління;
- в) згуртування педагогічного колективу?

45. Основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю – це:

- а) принципи управління;;
- б) методи управління;
- в) функції управління.

46. Функції управління, які спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на формуванні необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та неформальної структури – це:

- а) загальні (основні, операційні) функції;
- б) типологічні функції;
- в) соціально-психологічні функції.

47. Діяльність керівника школи щодо узгодження та координації дій усіх учасників навчально-виховного процесу, що сприяє високій результативності спільних зусиль – це:

- а) організація шкільного колективу;
- б) згуртування шкільного колективу;
- в) активізація шкільного колективу.

48. Діяльність керівника щодо вироблення в колективі властивості зберігати свою цілісність на основі спільної мети та завдань прагнень, інтересів, переконань, бажань усіх членів колективу – це:

- а) організація шкільного колективу;
- б) активізація шкільного колективу;
- в) згуртування шкільного колективу.

49. Які тези Ви вважаєте вірними:

а) особливістю управлінської праці є те, що управлінець бере участь у створенні матеріальних, естетичних, моральних, освітніх продуктів опосередковано, через працю інших людей;

б) особливістю управлінської праці є те, що результати праці управлінців не підлягають прямому вимірюванню;

в) усе вірно.

50. Діяльність керівника, яка передбачає вплив на мотиваційну сферу вчителів з метою підтримки оптимальної трудової напруги – це:

а) організація шкільного колективу;

б) згуртування шкільного колективу;

в) активізація шкільного колективу.

51. Діяльність керівника щодо забезпечення оновлення і розвитку колективу закладу освіти та його діяльності – це:

а) розвиток самоуправління;

б) активізація шкільного колективу;

в) удосконалення шкільного колективу.

52. Діяльність керівника щодо розширення прав та обов'язків шкільного колективу, створення умов для співпраці та децентралізації управління закладом освіти – це:

а) розвиток самоуправління;

б) активізація шкільного колективу;

в) удосконалення шкільного колективу.

53. Комунікативні вимоги до керівника закладу освіти – це:

а) чесність, справедливість, витримка, почуття відповідальності;

б) почуття суспільного обов'язку, зрілість переконань, соціальна активність;

в) вміння слухати, тактовність, проявляти інтерес до людей.

54. Моральні вимоги до керівника закладу освіти – це:

а) чесність, справедливість, витримка, почуття відповідальності;

б) почуття суспільного обов'язку, зрілість переконань, соціальна активність;

в) вміння слухати, тактовність, проявляти інтерес до людей.

55. Основна група знань та умінь керівника закладу освіти – це:

а) управлінські;

б) психологічні;

в) правові.

56. Менеджмент в освіті – це вид управлінської діяльності, який:

а) реалізує теорію та практику ефективного управління закладом освіти;

б) передбачає управління шкільними ресурсами;

в) передбачає керівництво педагогічними кадрами.

57. Принципи управління:

а) розробляються вченими як поради щодо ефективного управління; б) випливають із стійких тенденцій та закономірностей управління;

в) висуваються практиками-управлінцями як перевірені правила діяльності.

58. Принцип соціальної детермінації передбачає:

а) орієнтацію керівника освітньої установи на соціальне замовлення, на вимоги зовнішнього середовища;

б) оволодіння керівником високоефективними технологіями управління;

в) повагу до традицій організації, забезпечення її прогнозованого розвитку.

59. До цільових функцій діяльності керівника закладу освіти не відноситься:

а) управління навчально-виховним процесом;

б) адміністративно-розпорядницька діяльність;

в) мотивація і стимулювання.

60. Мета традиційного управління закладом освіти полягає у:

а) забезпеченні оптимального функціонування навчального закладу;

б) переведенні освітньої установи на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.;

в) обидві тези вірні.

61. Мета інноваційного управління закладом освіти полягає у:

а) забезпеченні оптимального функціонування освітнього закладу;

б) переведенні освітньої установи на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.;

в) обидві тези вірні.

62. Передбачення перспектив розвитку освітнього закладу, прогнозування результативності його діяльності, створення умов

для формування соціально активної особистості і здатність виділяти основне, суттєве перспективне – це:

- а) представницька функція;*
- б) консультативна функція;*
- в) прогностична функція.*

63. Передбачає залучення до співуправління різних спеціалістів: соціологів, психологів, економістів, юристів тощо:

- а) представницька функція;*
- б) консультативна функція;*
- в) прогностична функція.*

64. Полягає в умінні належно репрезентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах тощо:

- а) представницька функція;*
- б) консультативна функція;*
- в) прогностична функція.*

65. Передбачає посилення уваги до роботи з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи із збереження життя та здоров'я педагогів і студентів тощо:

- а) консультативна функція;*
- б) мотиваційна функція;*
- в) менеджерська функція.*

66. Передбачає передусім реалізацію підходу партисипативного управління:

- а) консультативна функція;*
- б) мотиваційна функція;*
- в) менеджерська функція.*

67. Сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів – це:

- а) принципи управління;*
- б) види управління;*
- в) методи управління.*

68. До методів самоуправління не відноситься:

- а) самоорганізація;*
- б) бесіди;*
- в) рефлексія.*

69. Узагальнений професійний образ, що відбиває завдання, які виконує директор у своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника – це:

- а) професіограма керівника;
- б) структура діяльності керівника;
- в) модель керівника.

70. Узагальнюючий документ, що з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника – це:

- а) професіограма керівника;
- б) структура діяльності керівника;
- в) модель керівника.

71. Система наявних знань та умінь, обумовлена типом освітнього закладу – це:

- а) управлінські якості керівника
- б) посадові вимоги до керівника;
- в) функціональна компетентність керівника закладу освіти.

72. Кваліфікаційні вимоги до директора школи передбачають:

- а) вищу освіту;
- б) почуття громадянського обов'язку та відповідальності;
- в) вимогливість до себе та інших.

73. Вимоги до директора школи пов'язані з умінями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми – це:

- а) моральні вимоги;
- б) соціальні вимоги;
- в) комунікативні вимоги.

74. Уміння, пов'язані зі збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних та тактичних планів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності – це:

- а) організаційно-регулятивні уміння;
- б) діагностико-прогностичні уміння;
- в) організаційно-регулятивні уміння.

75. Уміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних, технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль

усіх учасників навчально-виховного процесу – це:

- а) організаційно-регулятивні уміння;
- б) діагностико-прогностичні уміння;
- в) організаційно-регулятивні уміння.

76. Уміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ відповідно до них, вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо покращення роботи – це:

- а) організаційно-регулятивні уміння;
- б) контрольньо-коригуючі уміння;
- в) організаційно-регулятивні уміння.

77. Функції управління – це:

- а) основні обов'язки керівника;
- б) основні види діяльності керівника;
- в) основні завдання керівника.

78. Яка ознака лежить в основі класифікації загальних функцій управління:

- а) вертикального розподілу праці;
- б) спеціалізації управлінської роботи в організації;
- в) зміст видів управлінської діяльності?

79. У якому порядку реалізуються функції управлінського циклу:

- а) аналіз, планування, організація, контроль, регулювання;
- б) планування, організація, контроль, регулювання, аналіз;
- в) планування, організація, контроль, аналіз, регулювання?

80. Яка з функцій управління не належить до управлінського циклу:

- а) планування;
- б) контроль;
- в) керівництво.

81. Яке з понять ширше за інші:

- а) контроль;
- б) перевірка;
- в) облік.

82. Що не пов'язане із поняттям місії організації:

- а) можливості спонсорської допомоги;
- б) зміст основної діяльності організації та принципи стосунків;
- в) культурні цінності організації.

83. Яка з управлінських функцій розпочинає і завершує управлінський цикл:
- а) планування;
 - б) аналіз;
 - в) контроль?
84. До соціально-психологічних методів не належать:
- а) особистий приклад;
 - б) переконання;
 - в) розпорядження.
85. За допомогою якого методу управлінської поведінки вдається найбільш ефективно, але тимчасово уникнути конфлікту:
- а) ухилення;
 - б) компроміс;
 - в) примушення?
86. Організаційно-адміністративні методи – це:
- а) стягнення, розпорядження;
 - б) зарплата, преміювання;
 - в) переконання, приклад.
87. Соціально-психологічні методи – це:
- а) стягнення, розпорядження;
 - б) зарплата, преміювання;
 - в) переконання, приклад.
88. Які методи рішення функціональних задач гальмують прояви ініціативи та творчості персоналу:
- а) планування;
 - б) контролю;
 - в) аналізу.
89. Соціальні системи – це ті системи, які:
- а) об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів;
 - б) утворюються із різних функціональних елементів;
 - в) мають щільні зв'язки із зовнішнім середовищем.
90. За рівнем складності система «навчальний заклад»:
- а) проста;
 - б) складна;
 - в) надскладна.
91. Системоутворювальним фактором системи «навчальний

заклад» є:

- а) цілі;
- б) люди;
- в) процеси.

92. *Відкритість системи «освітній заклад» передбачає:*

- а) постійний обмін інформацією та людьми;
- б) функціонування в умовах мінливості;
- в) постійний розвиток.

93. *Динамічність системи «освітній заклад» передбачає:*

- а) постійний обмін інформацією та людьми;
- б) функціонування в умовах мінливості;
- в) постійний розвиток.

94. *Адаптивність системи «освітній заклад» передбачає:*

- а) постійний обмін інформацією та людьми;
- б) функціонування в умовах мінливості;
- в) постійний розвиток.

95. *Яке з понять не входить до синонімічного ряду:*

- а) управління школою;
- б) менеджмент в освіті;
- в) школознавство.

96. *Методами децентралізації управління є:*

- а) розробляння посадових інструкцій, розподіл функціональних обов'язків;
- б) створення експертних груп, робочих комісій;
- в) усе вірно.

97. *Закон досягнення мети, як основний закон розвитку соціальних систем, передбачає:*

- а) перехід системи до іншого стану або її перетворення у іншу систему;
- б) стабільність існування системи, збереження системи від руйнації;
- в) стабільність та виживання в несприятливих умовах.

ТЕРМІНОЛОГІЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ СТУДЕНТАМИ

«Педагогічне управління як педагогічна діяльність – це управління вихованням і навчанням підростаючих поколінь» (Ю. Васильєв)

«Під школознавством розуміємо педагогічну науку про процес, організацію й управління роботою загальноосвітнього навчально-виховного закладу» (З. Оношкін)

«Продаж рішення» – переконання підлеглих у правильності прийнятого рішення.

«Суть внутрішкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи» (Є. Хриков)

«Управління – це цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи» (М. Поташник)

«Управління в освіті ми розглядаємо як галузь соціального управління і відповідно – складову частину соціального управління як науки, її галузь» (М. Поташник, А. Моїсєєв)

«Управління освітою сутнісно можна визначити як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства» (Г. Єльнікова)

«Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт засобом рішення управлінських задач, забезпечує організованість сумісної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи» (В. Лазарєв)

Активізація – це діяльність керівника, яка передбачає вплив на мотиваційну сферу вчителів з метою підтримки оптимальної трудової напруги.

Внутрішньошкільний (педагогічний) менеджмент – теорія та практика ефективного управління закладом освіти.

Демократизація управління освітнім закладом – система перебудова процесу управління, метою якої є підвищення його ефективності, а напрямами — розвиток колегіальних основ управління, забезпечення прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, розвиток самостійності працівників та делегування їм управлінських повноважень, встановлення оптимальної міри регламентації їхньої діяльності та її мотивація.

Дипломатична функція реалізується через запровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму, за участі керівника в місцевих (регіональних, державних) органах влади; полягає у правильному розумінні роз'ясненні та втіленні в життя ідеології держави, пропаганді досягнень національної культури, традицій.

Ефективність – це філософська категорія. Вона означає досягнення певного ефекту, потрібного результату. В. М. Блінов доводить, що ефективність, як і вірогідність, показує ступінь наближення до дійсності, до найбільш потрібного результату, тобто характеризує співвідношення між рівнями певної діяльності за ступенем наближення до кінцевої або заданої мети. У вузькому значенні поняття ефективність означає результативність.

Завданням шкільного менеджменту є забезпечення розробки та реалізації організаційної структури управління взаємодією освітніх процесів з урахуванням можливих варіантів за всіма їх параметрами.

Закономірності управління освітнім закладом – стійкі залежності, зв'язки між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, між компонентами процесу управління та навчально-виховного процесу, між компонентами процесу управління.

Закономірності управління школою являють собою відображення найбільш міцних, суттєвих, загальних, необхідних, повторюваних об'єктивних зв'язків і стосунків, які виникають і проявляються у процесі управлінської практики.

Згуртування – це діяльність керівника щодо вироблення в

колективі властивості зберігати свою цілісність на основі спільної мети та завдань прагнень, інтересів, переконань, бажань усіх членів колективу.

Інформатизація системи освіти – упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих, управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу, на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації, удосконалення форм і змісту навчально-виховного процесу шляхом упровадження комп'ютерних методів навчання й тестування.

Інформація – зміст повідомлення, яке під час сприйняття та розуміння оцінюється як частково або повністю нове та корисне для вирішення того чи іншого завдання.

Кваліфікаційні вимоги до директора школи передбачають вищу освіту, позитивний досвід та певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту.

Керована підсистема освітнього закладу – навчально-виховний процес, речові об'єкти та в особистісному плані люди, діяльність яких забезпечує реалізацію цілей освіти.

Керуюча підсистема – ряд посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на створення умов, необхідних для одержання оптимальних результатів навчально-виховного процесу.

Комунікативні вимоги до директора школи пов'язані з уміннями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме: вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо.

Консультативна функція реалізує кваліфіковані поради з різних питань: науково-педагогічних, методичних, правових, економічних. Передбачає залучення до співуправління різних

спеціалістів: соціологів, психологів, економістів, юристів тощо.

Контроль – вид управлінської діяльності, який забезпечує розв'язання трьох завдань: виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень.

Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління закладом освіти.

Менеджерська функція передбачає посилення уваги до роботи з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи із збереження життя та здоров'я педагогів і студентів.

Менеджмент освіти – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі.

Мета – визначений заздалегідь результат діяльності.

Мета традиційного управління полягає у забезпеченні оптимального функціонування навчального закладу; інноваційного – переведення освітньої установи на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.

Мета управління закладом освіти (у найширшому плані) полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу.

Конкретна мета:

мінімум – забезпечити оптимальне функціонування освітнього закладу;

максимум – забезпечити його розвиток.

Методи управління – упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу.

Методи управління – це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених

цілей та результатів.

Метою управлінської діяльності менеджера освіти є визначення способів подолання невідповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу.

Механізм управління – цілісна система форм, методів, засобів, принципів управління, яка забезпечує діяльність керованої системи.

Місія менеджера – директора школи – це створення сприятливого середовища для динамічної взаємодії освітніх процесів та розвитку учнів, готовності до зміни в умовах життєдіяльності, до творення свого майбутнього.

Модель керівника ЗО – це його узагальнений професійний образ. Вона повинна відбивати завдання, які виконує директор у своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. При створенні моделі важливо домагатись достатньої її повноти при мінімумі кількості якостей, що оцінюються.

Моральні вимоги до керівника вміщують такі риси, як: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність.

Мотиваційна функція передбачає передусім реалізацію підходу партисипативного керування.

Норма організаційного порядку – стандартизоване, інваріантне, постійно чинне правило, яке регламентує форми та засоби поведінки керівників та працівників у процесі вирішення управлінських завдань.

Організаційний порядок – стійка структура відносин компонентів керуючої та керованої підсистем, яка спирається на систему норм організаційного порядку.

Організація – вид управлінської діяльності, який передбачає реалізацію таких завдань: ознайомлення членів колективу зі змістом діяльності з реалізації завдань навчального закладу в певному управлінському циклі; формування готовності працівників до реалізації цих завдань; вирішення матеріально-фінансових

проблем, пов'язаних з реалізацією завдань роботи.

Організація шкільного колективу – це діяльність керівника школи щодо узгодження та координації дій усіх учасників навчально-виховного процесу, що сприяє високій результативності спільних зусиль.

Освітній менеджмент – галузь менеджменту, що регулює процеси трансформування змісту освітньої діяльності, вона охоплює зміст, форми реалізації принципів, методів, підходів, технологій, функцій та прийомів управління взаємодією освітніх процесів.

Партисипативне управління керується тим, що людина, беручи активну участь у різноманітній діяльності, отримує задоволення і працює ще з більшою віддачею, краще, якісніше і продуктивніше.

Під *принципами внутрішньошкільного управління* розуміють основні керівні положення, на які орієнтується менеджер у процесі управління школою. Принципи управління визначають вимоги до змісту, структури, організації цього процесу. Вони як би складають ідейну основу теорії і практики управління і використовуються як фундаментальні аксіоми.

Планування – вид управлінської діяльності, що спрямована на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ті чи інші заходи та терміну їх виховання.

Посадові вимоги до керівника навчально-виховного закладу в широкому плані можна поділити на три групи: *кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні.*

Представницька функція полягає в умінні належно репрезентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах. Керівник повинен мати добре розвинуті комунікативні, рефлексивні, інтелектуально-евристичні здібності.

Принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги, які дають можливість здійснювати управління відповідно до його законів.

Проблема – складне теоретичне або практичне питання, шляхи вирішення якого невідомі.

Прогнозування – визначення перспективних проблем, які необхідно вирішувати засобами управління.

Прогностична функція – це передбачення перспектив розвитку освітнього закладу, прогнозування результативності його діяльності, створення умов для формування соціально активної особистості і здатність виділяти основне, суттєве перспективне.

Прогностичний фон освітнього закладу – сукупність зовнішніх, найбільш істотних для навчального закладу чинників, урахування яких необхідне для визначення цілей управління.

Професіограма – це узагальнюючий документ, що з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на наближення поточного результату управління до запланованого шляхом виконання рішень, прийнятих під час контролю.

Рівень керованості освітнім закладом – відсоток управлінських рішень, які виконуються в освітньому закладі.

Розвиток самоуправління – це діяльність керівника щодо розширення прав та обов'язків шкільного колективу, створення умов для співпраці та децентралізації шкільного управління.

Система – множина взаємопов'язаних елементів, які утворюють цілісність, стійку єдність з середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії.

Система методів, обраних керівником, зумовлює:

- а) якість системи управління в цілому;
- б) якість керованої організації та показників діяльності.

Системний підхід – методологічна основа пізнавальної та перетворювальної діяльності. Передбачає виділення системи, її структурних елементів як на рівні системи в цілому, так і на рівні кожної її підсистеми, з урахуванням бажаного кінцевого результату, досягненню якого підпорядковане функціонування системи. Це стосується соціальних систем, яким притаманна цілеспрямованість. Забезпечити цілеспрямованість системи можна тільки завдяки перетворювальній діяльності людини.

Соціальні вимоги до керівника спрямовані на такі риси, як: почуття громадянського обов'язку та відповідальності,

національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо.

Соціально-психологічні вимоги до директора школи умовно можна поділити на групи, що вміщують певні риси: соціальні, моральні, комунікативні, ділові.

Удосконалення – це діяльність керівника щодо забезпечення оновлення і розвитку шкільного колективу та його діяльності.

Управління освітнім закладом – діяльність керуючої підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації цілей навчального закладу.

Управління освітнім закладом – це доцільна активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим персоналом, та громадськістю, спрямована на координацію та узгодження зусиль, упорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень) (О. Мармаза)

Управлінська функція – це особливий вид управлінських об'єктів менеджменту або особливий вид дій суб'єкта менеджменту з інформацією.

Управлінське рішення – соціальний акт, підготовлений на основі всебічного аналізу можливих варіантів, прийнятий в установленому порядку, який містить мету, перелік засобів її досягнення та спрямований на організацію практичної діяльності суб'єктів та об'єктів управління.

Управлінські стосунки – сукупність взаємозв'язків між керуючою підсистемою і численними духовними й матеріальними елементами керованої підсистеми і зовнішнього середовища, які спрямовуються на підтримання стабільного функціонування і розвиток навчально-виховного процесу відповідно до мети навчального закладу.

Функції управління – види управлінської діяльності, які чітко відокремлюються як за ознакою часу, етапу їх здійснення, так і за спрямованістю на забезпечення розвитку навчального закладу. Функції управління є фундаментальними, незмінними та обов'язковими видами управлінської діяльності, які відображають загальну логіку управління.

Функціональна компетентність – це система знань та умінь керівника, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності, яка повною мірою забезпечує виконання функціонально-посадових обов'язків.

Цикл управління – період часу від постановки мети управління до її реалізації.

Шкільний менеджмент – це комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси.

ЛІТЕРАТУРА ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект. Киев : Радянська. шкпла, 1987. 160 с.
2. Васильченко Л. В. Як оцінювати культуру управління? *Директор школи*. 2001. № 3. С. 50–55.
3. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. Київ : Логос, 2002. 140 с.
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1996. 140 с.
5. Дроб'язко П. І. Функції, форми і методи діяльності керівництва школи та їх модернізація в сучасних умовах. *Директор школи*. 1998. № 32, С. 1–4.
6. Єльнікова Г. В Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
7. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: тексти лекцій. Харків : Основа», 2004. 128 с.
8. Калініна Л. Професіограма українського директора школи. *Директор школи*. 2001. № 3. С.13–14.
9. Калініна Л. М., Островерхова Н. М. Програма самоосвіти керівників школи. *Завуч*. 1999. № 16. С. 2.
10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
11. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. Київ : МАУП, 1996. 160 с.
12. Крижко В. В., Павлютенков Є. М. Психологія в практиці менеджера образования. Санкт-Петербург : КАРО, 2002. 304 с.
13. Крижко В. В., Павлютенков Є. М. Менеджмент в освіті. Київ : Либідь, 1998. 197 с.
14. Мармаза О. І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи. *Освіта і управління*. 1997. Т.1. С.59–63.
15. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.

16. Мармаза О. І. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи. *Директор школи*. 1998. №27. С.6–7.
17. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
18. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2003. 80 с.
19. Мармаза О. І. Традиції та інновації в управлінні школою. *Рідна школа*. 1998. №7 8. С.64–66.
20. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ Київ : ЦИПККО, 1990.
21. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О. М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / Т. Б. Волобуєва. Харків : Основа, 2004. 96 с.
22. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Т. М. Десятков, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Основа, 2004. 124 с.
23. Наукові основи управління школою / за ред. Г. В. Ельнікової. — Харків : ХДШ, 1991. 170 с.
24. Онишків З. М. Основи школознавства. Київ : Навчальна книга, Богдан, 1999. 96 с.
25. Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
26. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. Київ : Школяр, 1996. 236 с.
27. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків : Основа, 2011. 320 с.
28. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків : Основа, 2006. 236 с.
29. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). Москва : Высшая школа, 1990. 175 с.
30. Пікельна В. С., Удод О. А. Управління школою. Харків : Основа, 2004. 220 с.
31. Професіограма директора загальноосвітньої школи – менеджера освіти / упор. Гадецький М. В. Харків : ХДПУ, 1997.
32. Сиротенко Г. О. Шляхи оновлення освіти : науково-

методичний аспект. Харків : Основа, 2003.

33. Статті у періодичних виданнях «Управління школою», «Шлях освіти», «Завуч», «Директор школи» тощо.

34. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі : наук.-метод. посіб. / А. М. Єрмола, Л. Г. Москалець, О. Р. Суджик, О. М. Василенко, під заг. ред. А. М. Єрмоли. Харків : Пошук, 2000. 269 с.

35. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб у двох част. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. Харків : Веста: Ранок, 2003. 312 с.

36. Фролов П. Т. Школа молодого директора. Москва : Просвещение, 1988. 224 с.

37. Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления. Луганск : Альма матер, 1999. 118 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні принципи освітнього менеджменту (за В. Масловим)

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип соціальної детермінації	Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави
Принцип гуманізації в діяльності менеджера	Діяльність керівника повна базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя, учня, випадкового відвідувача закладу
Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти	Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо
Принцип інформаційної достатності	Ключовий принцип управління, без дотримання якого неможливо здійснити жодну з функцій управління.
Принцип аналітичного прогнозування в управлінні	Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі.
Принцип оперативного регулювання	Щільно пов'язаний із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські виконання, відбувається реагування на інформацію
Принцип зворотного зв'язку	Працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольнокоригуючої функцій
Принцип наступності і перспективності	Нездатність менеджера аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості не дасть змоги розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин
Принцип демократії та централізму	Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними
Принцип стимулювання і згуртування кадрів	Відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі. Стимулювання кадрів передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної

Продовження дод. А

	мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов
--	--

	для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання
Принцип правової пріоритетності і законності	Передбачає узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусить відповідати чинним правовим нормам, мати певне юридичне випробування, а в окремих випадках – і юридичну експертизу
Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності	Відображає залежність втілення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування.

Система принципів внутрішньошкільного менеджменту (за
Ю. Конаржевським)

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип поваги та довіри до людини	<p>Вимоги до управлінської поведінки керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повага особистої гідності; - визнання за людиною її прав; - повага людиною своєї особистості; - створення атмосфери взаємоповаги та довіри; - прояв вимогливості до людей; - створення ситуації успіху; - розвиток творчості, ініціативи; - заохочення досягнень кожного; - гарантія захищеності.
Принцип цілісного погляду на людину	<p>Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. Він зумовлює такі вимоги до поведінки керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - побудова відносин із педагогами не тільки в межах «керівник-підлеглий», а й у системі «людина-людина»; - усвідомлення, що життя кожного педагога і студента не обмежується тільки годинами, проведеними в закладі освіти; - прагнути, щоб години роботи та навчання були плідними, цікавими, багатими на враження; - бути причетним до життя, цінностей, потреб педагогічного та студентського колективів; - проводити зустрічі не тільки у формально-офіційній обстановці, але й практикувати неформальне спілкування.
Принцип співробітництва	<p>Він передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку. Цей принцип передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - опір на основу педагогів та студентства; - знання та врахування особистих якостей та цінностей людей; - цінування компетентності, відповідальності, ініціативності; - доцільність завдань, доручень, рішень; - створення реальних умов для творчого та професійного зростання.
Принцип соціальної справедливості	<p>Він передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами її праці, внесок у життя колективу. Відповідно висуваються вимоги до управлінської поведінки керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прагнути рівномірно розподіляти навчальне навантаження та громадські доручення;

Продовження дод. Б

	<ul style="list-style-type: none"> - створювати однакові «стартові умови»; - об'єктивно оцінювати всіх і завжди; - дотримуватися гласності, систематично інформувати колектив про стан справ, досягнення та проблеми в роботі; - формувати суспільну думку, єдину систему цінностей
Принцип індивідуального підходу	<p>Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів. Вимогами цього принципу можна уважати такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід можна реалізувати тільки на підставі постійного вивчення кожного члена колективу; - аналіз змісту, форм, періодичності спілкування з людьми; - допомога педагогам у створенні власних творчих лабораторій; - суспільний аналіз діяльності педагога, його успіхів та невдач; - врахування тимчасових емоційних станів, невдач людей; - співучасть у плануванні цілей, кар'єри педагогів, підтримка успіхів.
Принцип збагачення роботи	<p>Полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку. Він реалізується через такі вимоги до управлінської поведінки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробляти спільні плани творчо-пошукової роботи; - організувати зустрічі, «круглі столи», диспути з педагогами-новаторами міста, області, республіки; - проводити симпозіуми з проблем викладання окремих дисциплін; - організувати підвищення кваліфікації педагогів; - створювати умови для участі педагогів у науково-практичних конференціях з актуальних проблем психолого-педагогічної науки; - обговорювати новинки науково-методичної літератури, інноваційні технології викладання. - спрямування уваги на ключові напрямки діяльності закладу.
Принцип консенсусу	<p>Створює умови для формування різних думок, поглядів, їх узгодження.</p> <p>Вимоги цього принципу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - об'єктивна оцінка точок зору всіх членів колективу; - аргументація власної позиції керівника; - розробляння тактики поведінки із більшістю та меншістю; - логічний аналіз, викриття протиріч, формулювання точки зору; - вміння переконувати, навіювати, впливати; - грамотна психологічна поведінка; - вміння поступатися.

Принцип колегіальності	<p>Один із інструментів демократичного управління. Він вимагає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прийняття колективних рішень зі стратегічних та найбільш важливих проблем; - поваги думок більшості та меншості; - залучення педагогів до співуправління; - розвитку горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків у колективі; - заохочення до співробітництва; - гармонізації цілей діяльності.
Принцип оновлення забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових	<p>Основні вимоги цього принципу стосуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищеної уваги керівника до соціально-психологічного настрою в колективі; - ретельного вивчення нових ідей та технологій; - формування готовності колективу до оновлення діяльності; - додання опору змінам.

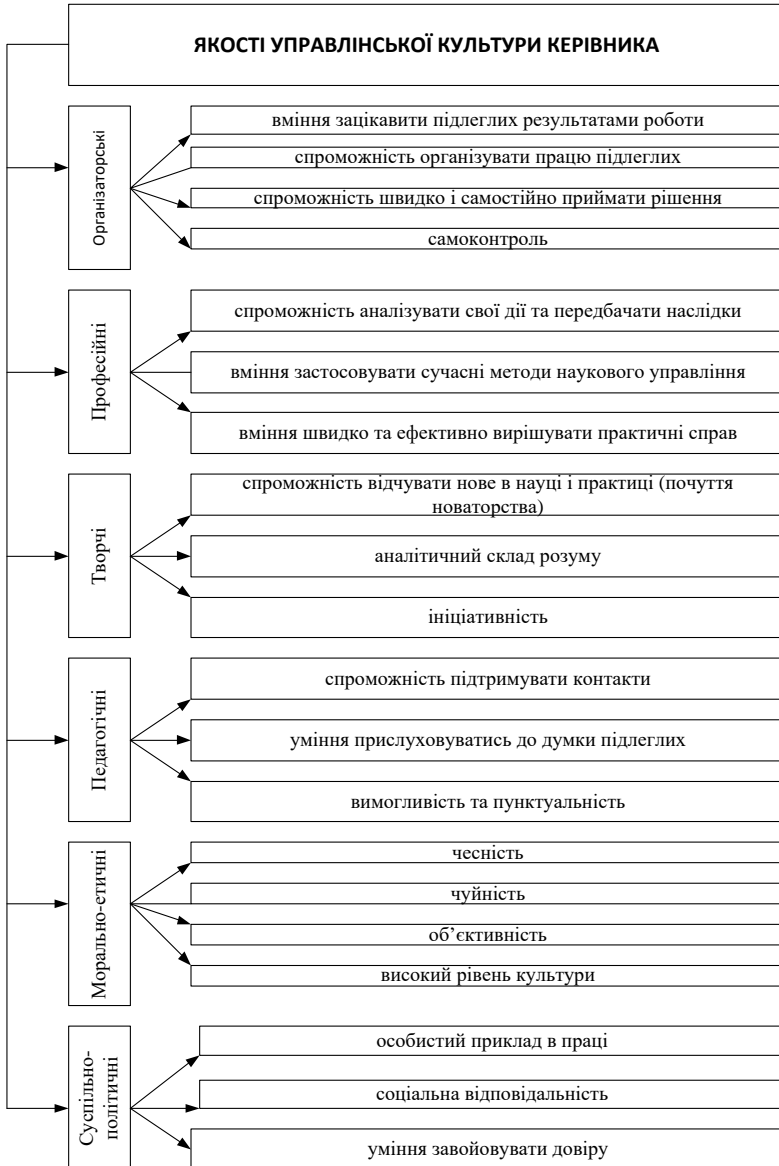
Порівняння традиційного та інноваційного управління за кожною з основних функцій (за О. Мармазою)

Функція управління: аналіз	
Традиційне управління (характерні ознаки)	Інноваційне управління (характерні ознаки)
<p>Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників.</p> <p>Аналіз стану справ у школі.</p> <p>Висновки на підставі аналізу щодо існуючого стану справ.</p> <p>Використання аналізу для удосконалення основних видів управлінської діяльності.</p> <p>Алгоритмізація управлінського мислення</p> <p>Критичність мислення.</p> <p>Постановка та аналіз проблем.</p> <p>Визначення основних джерел управлінської інформації.</p> <p>Володіння основними технологіями збору та обробки інформації.</p> <p>Обезособлення інтересів та справ.</p>	<p>Аналіз освітнього процесу як засіб визначення рівня розвитку школярів.</p> <p>Вивчення мотивів, цінностей вчителів, можливостей стимулювання на інноваційну, експериментальну діяльність</p> <p>Висновки на підставі аналізу щодо існуючого стану справ як уроки на майбутнє.</p> <p>Використання системного аналізу як засобу удосконалення функцій управління.</p> <p>Гуманізація управлінського мислення, людиноцентристський погляд.</p> <p>Підсилення системності управлінського мислення</p> <p>Рефлексивність мислення.</p> <p>Аналіз шляхів розв'язання проблем</p> <p>Налагоджена система інформаційного забезпечення.</p> <p>Наявність відлагодженої системи зворотних зв'язків.</p> <p>Аналіз колективу з позиції ролі в ньому кожного вчителя.</p> <p>Аналіз колективу, створення його портретної характеристики.</p>

	Ідентифікація особистих інтересів учителів з успіхом загальної справи.
Функція управління: планування	
<p>Розробка перспективного плану. Прогнозування та проектування розвитку школи та її підсистем. Одноосібне планування. Планування цілей пов'язується з бюджетом. Планування в умовах заданих проблем. Ідеологізована постановка мети, планування від мети зверху. Планова основа управління. Складання планів досліджень, саморозвитку вчителів.</p>	<p>Розробка програми розвитку школи. Розробка цільових проектів. Залучення колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проектів. Планування в умовах вільного вибору цілей та завдань. Визначення місії школи. Складання планів роботи, самонавчання вчителів. Широке використання можливостей наукового підходу до планування. Досягнення цілей через оптимізацію. Концептуальна основа управління.</p>
Функція управління: організація	
<p>Побудова структури управління за лінійно-функціональним принципом. Встановлення чітких вертикальних зв'язків та відносин (субординація та підлеглість). Регламентація горизонтальних зв'язків. Забезпечення стабільних обов'язків та прав усіх суб'єктів протягом року. Удосконалення формальної структури колективу. Добір молодих кадрів, підтримка тенденції оновлення колективу. У посадовому зростанні вчителів</p>	<p>Моделювання структури управління. Розробка матричної рухливої структури управління. Встановлення горизонтальних зв'язків, забезпечення їх координації. Забезпечення динаміки функціональних обов'язків та прав усіх суб'єктів залежно від завдань. Створення умов для розвитку неформальної структури колективу</p>

<p>увага приділяється стажу. Орієнтація на загальну систему підвищення кваліфікації вчителів. Демократизація шкільного життя взагалі. Створення атмосфери підтримки, довіри.</p>	<p>Добір досвідчених спеціалістів. У посадовому зростанні вчителів увага приділяється індивідуальним можливостям. Орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів. Демократизація управління як основа демократизації школи. Формування організаційної культури.</p>
<p>Функція управління: контроль</p>	
<p>Спирання на облік, кількісні аспекти перевірки. Спирання на перевірку методики навчальних занять. Увага до виховної функції контролю. Використання сталої, випробуваної системи внутрішньошкільного контролю. Спрямування психологічного боку внутрішньошкільного контролю на доброзичливі відносини керівника та підлеглого. Використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу. Керівник планує контроль одноосібно. Вибір зручної технології контролю. Дотримання формальних вимог (бюрократія) контролю. Контроль визначається як основний засіб перевірки роботи вчителів та учнів. Надання переваги визначенню</p>	<p>Надання переваги визначенню якісних аспектів перевірки. Увага до кінцевих результатів, вивчення системи роботи. Увага до методичної спрямованості контролю. Постійне моделювання та оновлення системи внутрішньошкільного контролю. Увага до мотиваційної функції контролю. Забезпечення випереджального характеру контролю. Обговорення системи внутрішньошкільного контролю в колективі. Вибір ефективної технології контролю. Демократизація внутрішньошкільного контролю, дотримання принципу еталітарності. Контроль визначається як засіб регулювання та корекції</p>

якісних аспектів перевірки.	в педагогічному процесі.
Функція управління: регулювання	
<p>Колективна (безособова) відповідальність за стан справ.</p> <p>Використання перевірених технологій навчання та виховання.</p> <p>Здійснення управлінської діяльності засобом управлінського циклу.</p> <p>Стимулювання вчителів до роботи. Орієнтація на співпрацю, співуправління з педколективом.</p> <p>Створення ділової атмосфери.</p> <p>Обізнаність в об'єкті перевірки.</p> <p>Планомірна раціоналізація управління. Робота на межі можливого.</p>	<p>Індивідуальна відповідальність за справи.</p> <p>Створення нових та оновлення навчально-виховних технологій.</p> <p>Приведення функцій управління у відповідність до завдань навчально-виховного закладу.</p> <p>Стимулювання вчителів.</p> <p>Формування колективу критичних однодумців.</p> <p>Створення творчої атмосфери.</p> <p>Постійне підвищення рівня компетентності керівника.</p> <p>Оптимізація управління.</p> <p>Збереження резервів, ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових)</p>



Якості, що визначають рівень управлінської культури керівника

Управлінські ролі керівника (за А. Едайзисом)

Роль	Норма прояву	Антироль	Перебільшення прояву
Виробники	Добре справляються зі своєю роботою. Кожна організація потребує	Одинокі рейнджери	Рано приходять і пізно ідуть до дому. Не перекладають на інших важливу роботу. Через деякий час біля них залишаються лише
Адміністратори	Уміло встановлюють та підтримують порядок. Знають, як планувати,	Бюрократи	Зосереджені на адміністративній роботі. Приходять і йдуть з роботи своєчасно. Управляють за інструкціями.
Новатори	Можуть досягнути майбутні перспективи. Відчувають, що треба зробити	Палії	Ніколи не слідкують за інструкціями. Швидше зроблять новий план, ніж будуть думати, як виконати існуючий. Усі вихідні дні
Інтегратори	Уміло здійснюють ґрунтовну роботу. Здатні мотивувати діяльність	Занадто делікатні	Вони не хочуть диктувати, бо бояться когось образити. Занадто зосереджені на інтегруючій ролі і

Навчальне видання

Укладач:
Темченко Ольга Василівна

Менеджмент освітніх організацій

Методичні рекомендації з навчального курсу:

Відповідальний за випуск: Гречаник О. Є.
Комп'ютерна верстка: Темченко О.В.

Підписано до друку _23.01. 2020. Формат 60x84. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний. Ум. друк. арк 5.
Обл.- вид. арк. Зам. № 6-14/41-1. Тираж 50 прим. Ціна договірна

Надруковано з готового оригінал-макету у друкарні СПД ФО
Степанов В.В. м. Харків, вул. Ак. Павлова, 311