

**Київський міський педагогічний університет
імені Б.Д Грінченка**

Інститут лідерства, освітнього законодавства і політики

А.П. Черниш

Менеджмент освіти

Навчальний посібник

КИЇВ – 2008

УДК ---
ББК ---

А.П.Черниш. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – -- с.

Автор:

А.П.Черниш – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління навчальним закладом, менеджменту організації та економіки освіти Інституту лідерства, освітнього законодавства і політики КМПУ імені Б.Д. Грінченка.

Рецензенти:

С.А. Калашнікова – кандидат наук з державного управління, доцент, проректор з інноваційного розвитку – директор Інституту лідерства, освітнього законодавства і політики КМПУ імені Б.Д. Грінченка

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка*

© Черниш А..П., 2008
© Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008

Тема	Освітній менеджмент
Вид	Тренінг, семінар
Автор	Черниш Анатолій Петрович, к. п. н., доцент
Цільова аудиторія та мета	Модуль розроблено для керівників навчальних закладів, керівників структурних підрозділів закладів освіти з метою ознайомлення їх із сутністю та змістом освітнього менеджменту для використання у своїй діяльності.
Тематичні питання	Модуль передбачає висвітлення таких тем: <ul style="list-style-type: none"> – Сутність, закономірності, принципи, функції, методи управління в освітньому менеджменті; – Керівник – менеджер в системі освіти; – Школа як педагогічна система і об'єкт управління.
Цитати	«Шкоlobазовий менеджмент (School-Based Management) SBM місцевий менеджмент або само менеджмент є характерною рисою шкільного реформаторського руху по всьому світові» (Бріан Колдвелл)

ПРОГРАМА МОДУЛЯ

Актуальність модуля визначається:

- § особливостями та змістом діяльності освітнього менеджменту в сучасних умовах;
- § необхідністю формування компетентних характеристик менеджера освіти в шкільному освітньому середовищі;
- § вимогам менеджменту до шкільного освітнього середовища.

Мета модуля:

- Ø *Систематизувати знання щодо:*
 - § сутності, змісту та методів управління в освітньому менеджменті;
 - § визначенням складових якості менеджера освіти;
 - § вимогам менеджменту до шкільного освітнього середовища.
- Ø *Сформувати вміння:*
 - § використовувати закономірності, принципи, методи управління в освітньому менеджменті для визначення ефективних напрямків їх реалізації;
 - § адміністрації, керівникам НЗ керуватись, використовувати зміст професіограм якостей керівника, вчителя у своїй діяльності;
 - § враховувати особливості та вимоги менеджменту у створенні ефективних моделей управління НЗ.
- Ø *Розвинути установки до:*
 - § аналітичності;
 - § адаптивності;
 - § трансформації власного педагогічного досвіду у ході опрацювання змісту навчального матеріалу.

Очікувані навчальні результати модуля:

- Ø *Знання:*
 - § сутності, змісту та методів управління в освітньому менеджменті;
 - § визначення складових якості менеджера освіти;
 - § вимог менеджменту до шкільного освітнього середовища: внутрішнього управління НЗ;
 - § сутностей, особливостей школи як об'єкта управління.
- Ø *Вміння:*
 - § використовувати закономірності, принципи, методи управління в освітньому менеджменті для визначення ефективних напрямків їх реалізації;
 - § адміністрації, керівникам НЗ керуватись, використовувати зміст професіограм якостей керівника, вчителя у своїй діяльності;
 - § враховувати особливості та вимоги менеджменту у створенні ефективних моделей управління НЗ.
- Ø *Установки до:*
 - § аналітичності;
 - § адаптивності;
 - § трансформації власного педагогічного досвіду у ході опрацювання змісту навчального матеріалу.

Навчальна стратегія модуля

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- § Розгляду навчального матеріалу на міні-лекціях;
- § Самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу НММ;
- § Виконання практичних завдань, спрямованих на набуття вмінь на практиці застосовувати набуті теоретичні знання;
- § Участь у дискусіях, обговореннях, інших видах групової взаємодії з метою розвитку критичного мислення, установок і рис для використання у професійній діяльності здобутих знань і вмінь;
- § Проведення вступної та вихідної самооцінки професійних компетенцій для забезпечення впровадження інноваційного аспекту освітнього менеджменту в управлінській діяльності НЗ;
- § Підсумкового контрольного тестування до модуля.

Тематичний план модуля

- § Тема 1. Сутність, закономірності, принципи, функції, методи управління в освітньому менеджменті.
- § Тема 2. Керівник – менеджер в системі освіти.
- § Тема 3. Школа як педагогічна система і об'єкт управління.

Структура навчальної діяльності

- § Презентація модуля «Менеджмент освіти». Знайомство та вироблення правил взаємодії. Вступна самооцінка професійних компетенцій з основ менеджменту освіти
- § Міні-лекція «Сутність, закономірності, принципи, функції, методи управління освітньому менеджменті». Практичне заняття «Вибір ефективних методів управління в освітньому менеджменті»
- § Міні-лекція «Керівник – менеджер в системі освіти». Семінарське заняття «Визначення особливостей стилю управління шкільного менеджера»
- § Міні-лекція «Школа як педагогічна система і об'єкт управління». Практичне заняття «Особливості та зміст внутрішнього управління»
- § Вихідна самооцінка професійних компетенцій з менеджменту освіти. Оцінка модуля учасниками
- § Підсумкове тестування до модуля

Розподіл навчальних годин модуля

	Лекції, год.	Практичні заняття, год.	Семінар. заняття, год.	Тестування год.	Всього год.	Самост. робота, год.
Вступ до курсу, вхідна самооцінка			1		1	
Тема 1	0,5	0,5			1	4
Тема 2	0,5		0,5		1	4
Тема 3	0,5	0,5			1	4
Вихідна самооцінка, оцінка модуля учасниками, підсумковий тест			1	1	2	
Всього, год.	1,5	1	2,5	1	6	12

Форми контролю

Навчальні результати учасників у межах модуля оцінюються на основі:

- виконання практичних занять;
- участі у семінарських заняттях;
- підсумкового тесту.

Максимальна кількість балів за модуль – 10.

Мінімальна необхідна кількість балів за модуль – 6.

Кількість отриманих кредитів при умові успішного завершення модуля – 0,5 кредиту.

Розподіл балів

Види навчальної діяльності	1	2	3	Підсумковий тест	Всього
Практичні заняття	2		2		4
Семінарські заняття		2			2
Підсумковий тест				4	4
Всього	2	2	2	4	10

Вхідна самооцінка професійних компетенцій з менеджменту освіти

№ з/п	Компетенція	Рівень		
		Високий	Достатній	Недостатній
З 1	Знання сутності, змісту та методів управління в освітньому менеджменті			
З 2	Знання визначення складових якості менеджера освіти			
З 3	Знання вимог менеджменту до шкільного освітнього середовища			
В 1	Вміння використовувати закономірності, принципи, методи управління в освітньому менеджменті для визначення ефективних напрямків реалізації			
В 2	Вміння керівника НЗ керуватись, використовувати особливості об'єктів управлінської діяльності в реалізації завдань НЗ			
В 3	Вміння враховувати особливості та вимоги менеджменту у створенні ефективних моделей управління НЗ			

Вихідна самооцінка професійних компетенцій з менеджменту освіти

№ з/п	Компетенція	Рівень		
		Високий	Достатній	Недостатній
З 1	Знання сутності, змісту та методів управління в освітньому менеджменті			
З 2	Знання визначення складових якості менеджера освіти			
З 3	Знання вимог менеджменту до шкільного освітнього середовища			
В 1	Вміння використовувати закономірності, принципи, методи управління в освітньому менеджменті для визначення ефективних напрямків реалізації			
В 2	Вміння керівника НЗ керуватись, використовувати особливості об'єктів управлінської діяльності в реалізації завдань НЗ			
В 3	Вміння враховувати особливості та вимоги менеджменту у створенні ефективних моделей управління НЗ			

Тема 1. Сутність, закономірності, принципи, функції, методи управління в освітньому менеджменті

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Теоретичний матеріал до теми 1.

Додаткові матеріали для вивчення:

1. Тема 1. Теорія управління.
2. Тема 1. Теорія систем послуг.

Теоретичний матеріал до теми 1

Сутність, закономірності, принципи, функції, методи управління в освітньому менеджменті.

Основні поняття

- ✓ Цілі – стан, рівень або конкретні результати, які передбачається досягти. Це ключова категорія управління. За рівнем цілі діляться: цілі школи, цілі окремих рівнів освіти, цілі окремих виконавців.
- ✓ Організація – вид управлінської діяльності, який передбачає реалізацію таких завдань: ознайомлення членів колективу зі змістом діяльності з реалізації завдань навчального закладу в повному управлінському циклі; формування готовності цих працівників до реалізації цих завдань; вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з реалізацією завдань роботи.
- ✓ Організаційний порядок – лінійна структура відносин компонентів керуючої та керованої підсистем, яка спирається на систему норм організаційного порядку.
- ✓ Управління навчальним 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 закладу.
- ✓ Функції управління – напрям управлінської діяльності для досягнення певної цілі. Функції управління об'єднуються процесами комунікації (спілкування, обмін інформацією) та прийняттям рішень.
- ✓ Менеджмент (від англ. management – організація управління) – управління організацією, установою.
- ✓ Менеджер (від англ. manager – керувати) – фахівець у галузі управління персоналом.
- ✓ Колектив – високорозвинена невелика група людей, відносини в якій будуються на позитивних нормах моралі.

Місце для нотаток

Навколишній світ утворюють три компоненти: нежива та жива природа, людське суспільство.

У кожній із них функціонують системи – певні єдності елементів.

Функціонування системи неможливе без управління – свідомої або заданої поведінки в навколишньому середовищі.

Відповідно розрізняють три сфери управління:

- § в неживій природі (технічна система);
- § в організмах (біологічна система);
- § в суспільстві (соціальна система).

У сфері управління людьми існує три типи управління:

- § політична;
- § економічна;
- § соціальна.

➡ *Частина управління, яка характеризується впливом суб'єкта на людей, визначається як **керівництво, або менеджмент**.*

В. Г. Афанасьєв розуміє управління як внутрішню притаманну властивість суспільства на будь-якій стадії його розвитку і вважає, що «управління є сукупністю певних дій (операцій), які здійснюються людиною, суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети».

Основоположник менеджменту П. Друкер зазначає інтегруючий характер управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу тій властивості управління, яка перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану, виробничу групу.

Менеджмент є специфічною наукою, яка виокремилась в самостійну галузь на початку ХХ ст. Ця наука має власні об'єкт і предмет вивчення, свої специфічні проблеми й особливі методи їх дослідження та вирішення.

➡ ***Об'єкт** (лат. *objectus* – предмет) **вивчення науки менеджменту** – складна соціотехноекономічна система, яка діє у будь-якій сфері суспільного виробництва з наявними у ній процесами і явищами та їх носіями (людьми).*

Сутність управління

Фредерік Уінслоу Тейлор (1856–1915) висловив такі основні погляди на сутність управління:

- § розподіл (роздрібнення) виробничих операцій, аналіз кінематики, врахування вимог ергономіки і часу перерв для відпочинку;
- § господарський принцип – це праця;
- § винагорода – в залежності від продуктивності;
- § праця на загальну користь – понад особисту користь;
- § функціональна структура установи повинна передбачати «малих» керівників.

Принципи управління

➡ ***Принципи управління** – це максимально широкі за обсягом твердження, у яких фіксується предмет науки керівника.*

До основних принципів управління відносяться:

- § принцип правової захищеності управлінських рішень – вимагає:
 - знань чинного законодавства;

- прийняття управлінських рішень.
- § принцип оптимізації управління – підвищує ефективність керованої підсистеми;
- § принцип найменшого впливу – розумне сполучення централізації та децентралізації управління;
- § принцип норми керованості – оптимальна кількість працівників на одного керівника;
- § принцип делегування повноважень – це передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
- § принцип відповідностей – робота, що виконується, повинна відповідати інтелектуальним та фізичним можливостям виконавця;
- § принцип автоматичного заміщення відсутності;
- § принцип першого керівника – здійснює функцію контролю;
- § принцип одноразового введення інформації;
- § принцип нових завдань (бачення перспектив);
- § принцип підвищення кваліфікації.

Функції управління

Принципи управління є методологічною базою сформованості функцій управління.

Основними функціями управління є:

- § організація;
- § планування;
- § мотивація;
- § контроль.

➡ **Організація** – це об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення визначених цілей.

Виділяють такі типи організацій:

- § патерналістська (підтримка та захист);
- § бюрократична (відстоювання інтересів організації);
- § автократична (самовпевнене придушення навколишніх);
- § демократична (виробництво ідей, їх аналіз та реалізація);
- § новаторська (співучасть у проектуванні поведінки та образу дій).

Організації як об'єкту менеджменту властиві такі ознаки:

- § наявність цілей (діяльності);
- § наявність стійких зв'язків між членами організації та правил, які визначають порядок цих взаємовідносин;
- § постійна взаємодія з навколишнім середовищем;
- § використання ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Ці ознаки об'єднує організаційна культура.

➡ **Організаційна культура** – це цінності та норми поведінки, що приймаються та яких дотримуються працівники установи.

Організаційна культура має свої функції:

- § охоронна;
- § інтегруюча;
- § регулююча;

- § адаптивна;
- § орієнтуюча;
- § мотивуюча.

С. Хонді визначає чотири типи управлінських культур:

- § культура влади;
- § рольова культура;
- § культура завдання;
- § культура особистості.

Організаційна культура має свої структурні елементи, такі як:

- § обряди – стандартні заходи, які проводяться у визначений час і за особливим правилом
- § ритуали – сукупність регулярних заходів, що здійснюють психологічний вплив на членів організації;
- § звичаї – форма стосунків, сприйнята з минулого без будь-яких змін.

Функція планування – спрямовує за напрямками та регламентує діяльність організації.

Мотиваційна функція – стимулює діяльність організації.

Контрольна функція – здійснює контроль діяльності організації на різних її напрямках та етапах.

Типи структур управління

Як і кожна система, управлінська має свою структуру. Розрізняють такі типи структур управління:

- § лінійна структура – прямий вплив на об'єкт управління, де в одних руках зосереджені всі функції управління;
- § функціональна структура – у межах визначених функцій створюються управлінські підрозділи;
- § цільова структура – забезпечує всю повноту лінійних повноважень у рамках проекту;
- § проектна структура – діяльність розподіляється за двома групами:
 - 1) група розвитку;
 - 2) проектна група;
- § матрична структура – поряд із функціональними відділами утворюються тимчасові проектні групи;
- § адаптивна структура – складається із відділення програм та відділенням розробок;
- § дивізійна структура – їй властива множинність принципів диференції при створенні відділень.

Для ефективного вирішення організацією несподіваних або ризикованих операцій в управлінні застосовуються різноманітні підходи.

Основними підходами в управлінні є:

- § процентний підхід – це серія безперервних взаємозалежних дій;
- § системний підхід – це спосіб мислення стосовно організації та управління;
- § ситуативний підхід – форма мислення про проблеми та способи їх вирішення.

Місце для нотаток

Менеджмент в освіті

Освітній менеджмент має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмету, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти.

- Ø Предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління.
- Ø Продуктом праці є інформація про навчально-виховний процес.
- Ø Знаряддям праці є слово, мова.
- Ø Результатом праці менеджера є рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – учнів.

Основні функції менеджменту в освіті:

- § прийняття логічного рішення;
- § організація виконання прийнятих рішень:
 - доведення рішення до учасників;
 - створення умов для ефективної роботи НЗ;
 - створення належних умов діяльності для кожного учасника навчально-виховного процесу;
 - мотивація та стимулювання діяльності учасників навчально-виховного процесу;
- § контроль виконання рішень.

Методи управління в освітньому менеджменті

Виділяють наступні основні методи менеджменту:

- § економічні – економічне стимулювання;
- § адміністративні – регламентація діяльності виконавців;
- § психолого-педагогічного впливу – забезпечення сприятливого мікроклімату НЗ;
- § суспільного впливу – розвиток демократії, імідж закладу.

В освітньому середовищі, школах в нинішніх умовах фактично відсутні менеджери. Є управлінці в особі директора, його заступників, педагогів.

Проблема зміни директорського, командного менеджменту на менеджерський досить актуальна. Така зміна може здійснюватися в рамках спеціальної психолого-педагогічної підготовки.

Проблема менеджменту в НЗ актуалізується тим, що:

- Ø за специфікою своєї професійної спрямованості вчитель є керівником та організатором життя і діяльності дітей;
- Ø в умовах переходу до ринкових відносин та зростаючої соціальної незахищеності, безробіття кожна людина повинна бути готовою, у разі потреби, до організації своєї «справи»;
- Ø педагог покликаний підготувати своїх вихованців до роботи в нових соціальних та економічних умовах.

Для ефективного впровадження менеджменту в наше освітнє середовище потрібно зарубіжний досвід з цього питання адаптувати з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти, професійної спрямованості та інших факторів.

Оволодіння основами менеджменту допоможе у підвищенні ефективності педагогічної діяльності.

➡ *Методи та прийоми менеджменту та самоменеджменту допоможуть педагогам успішно вирішувати різноманітні проблеми особистісного плану, навчитися володіти собою, визначати і формулювати чіткі особисті цілі та цінності, займатися саморозвитком, доцільно використовувати час, здійснювати вплив на дітей.*

Практичне заняття № 1
«Вибір ефективних методів управління в освітньому менеджменті»

Завдання для виконання

Опис завдання:

1. Оберіть основні методи управління в освітньому менеджменті.
2. Визначте напрямки їх застосування.
3. Обґрунтуйте ефективність їх дій.
4. Назвіть основні перешкоди їх повного застосування.

Форма звітності для завдання:

Назва методів	Напрямки застосування методу	Ефективність застосування методу	Недоліки, неможливість ефективного застосування

Тема 2

Керівник-менеджер в системі освіти

➡ **Менеджером** називається людина, яка професійно здійснює функції управління на основі сучасних наукових методів керівництва.

Оскільки освітній менеджмент пов'язаний виключно з людьми їх діяльністю, стосунками, а продуктами діяльності є вихованість та освіченість, то

➡ Менеджеру освіти дуже важливо володіти мистецтвом управління людьми і відносинами між ними і згуртувати людей навколо загальних цілей, формувати в працівників професійні потреби і забезпечувати умови для їх задоволення, готувати всіх членів трудового колективу до спільної успішної діяльності на основі постійного професійного росту і саморозвитку, регулювати необхідні ділові відносини, мотивувати і стимулювати працю, створювати в колективі атмосферу поваги, довіри і успіху.

Якості, якими повинен володіти керівник школи, учитель як менеджер, визначаються професіограмою або картою компетентності.

➡ **Професіограма** – це портрет ідеального шкільного робітника, що визначає вимоги до сукупності його особистісних якостей, здатності виконувати ті або інші професійні функції та соціальні ролі.

У своїй щоденній роботі вчитель, керівник школи користується правовими актами, які визначають їх посадові обов'язки. Проте ці документи не в повній мірі, з погляду концепції менеджменту, враховують особливості складного перехідного періоду суспільства, в тому числі й освіти до ринкових відносин.

Тому визначаються такі головні проблеми в педагогічному колективі та можливе їх вирішення:

Проблеми	Рішення
Стреси, тиск, непевність в нашому житті.	Здатність ефективно управляти собою, колективом, учнями та своїм часом.
Ерозія традиційних цінностей привела до серйозних змін особистих переконань і цінностей у школі говорить одне, а поза їх межами діти спостерігають інше.	Пояснювати процеси, що проходять в суспільстві, з погляду діалектики та розвитку. Пояснювати появу негативу в суспільстві й шляхи його подолання.
Демократизм нашого часу.	Вміння націлити особистість, згідно своїх психофізичних даних чи устремлінь на підготовчу до майбутньої діяльності.
Традиційна система перепідготовки педагогічних кадрів не в змозі забезпечити безперервну освіту.	Націлити педагогів на самопідготовку. Кожен педагог зобов'язаний сам підтримувати свій професійний рівень та особистий розвиток.
Перед вчителями постає безкінечний ряд моральних, матеріальних, фахових та інших проблем.	Необхідні навички оволодіння і творчого вирішення даних проблем.
Традиційні ієрархічні стосунки зруйновані, авторитетний стиль управління не спрацьовує.	Для продуктивності праці вчителю необхідно опанувати навички впливу на учнів, керівнику школи на педагогів, не вдаючись до прямих наказів.
Інформаційне перенасичення веде до великої	Ефективний засіб – оволодіння методами

завантаженості всіх педагогічних працівників.	раціональної роботи з інформацією.
Утвердження демократичного стилю в стосунках між вчителем та учнем.	Вимагає від першого уміння створювати колектив і управляти ним.
Багато традиційних форм шкіл, методів навчання застаріло.	Керівнику НЗ, педагогом необхідно перевіряти у своїй діяльності класичні методи, інновації, займатися дослідницькою роботою, експериментувати.

Значні зміни в політиці, економіці в соціумі вимагають змін і в освіті яка має задовольнити нагальні потреби суспільства. Педагогічні інновації, що впливають на задоволення потреб суспільства мають бути науково обґрунтованими і пройти практичну апробацію. В наш час менеджер повинен бути організатором інноваційного процесу.

➡ **Інновація** представляє собою результат творчої діяльності, але спрямоване на вироблення, створення і поширення нових видів продукції, сучасних технологій, втілення нових, відповідних ринковим умовам господарювання, організаційних форм і методів управління.

В НЗ, в залежності від функціональних обов'язків і ролі, яку відіграють менеджери в процесі управління виділяють три групи менеджерів.

Перша група (вищий рівень) – директор та його заступники.

Директор, згідно статуту школи, здійснює керівництво НЗ усією діяльністю.

Друга група (середній рівень) – група менеджерів-керівників, методичних та творчих об'єднань вчителів.

Третя група – особлива група, яку становлять вчителі, які організують навчально-пізнавальну діяльність учнів – основного продукту освіти.

Злагоджена взаємодія всіх трьох груп менеджерів НЗ дає позитивний результат, який у значній мірі залежить від індивідуального стилю керівництва.

➡ **Індивідуальний стиль керівництва** – це системна взаємопов'язаних дій особистості керівництва НЗ, яку він застосовує як управлінець-професіонал, для досягнення мети управління через гармонізацію вимог діяльності та індивідуальних властивостей його особистості.

Ефективними чинниками, що впливають на стиль керівництва є такі:

- психофізичні та особистісні якості керівника НЗ;
- психофізичні та особистісні особливості підлеглих – вікові, статеві, особливості темпераменту, морально-вольові якості, характер, потреби;
- соціально-психологічні особливості колективу: морально-психологічний клімат, згуртованість, підготовка до праці, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість, рівень суспільної думки;
- компетентність керівника;
- обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує.

➡ **Стиль керівництва** – це система методів, прийомів, засобів, які домінують в управлінській діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні властивості їх вибору та застосування.

Р.Шакуров пропонує вивчення стилю керівництва НЗ за такими параметрами:

- вимогливість керівними до себе;

- вимогливість до людей;
- колегіальний підхід до керівництва;
- поведінка в разі помилкових управлінських дій;
- спілкування з учителями;
- особливості оцінки вчителів;
- турбота про інтереси підлеглих;
- виявлення педагогічної майстерності керівником;
- ораторські здібності;
- ставлення до практичних зауважень учителів;
- вміння спілкуватися з учнями;
- витримка як риса, що виявляється у стосунках з вчителями;
- рішучість, упевненість у собі;
- працелюбність;
- надання вчителям права на індивідуальний стиль роботи.

Можна визначити параметри стилю керівництва в освіті:

1. Особливості реалізації керівником функцій універсального управлінського циклу:
 - як здійснюється планування, розробка та прийняття рішень;
 - як керівник організовує виконання рішень;
 - як здійснюється контроль.
2. Особливості делегування повноважень підлеглим:
 - повноваження і відповідальність підлеглих забезпечується невтручанням керівника в їхню роботу;
 - керівник іноді втручається у роботу підлеглих;
 - керівнику притаманно втручатися у роботу підлеглих.
3. Ступінь надання підлеглим можливості для прояву ініціативи та індивідуального стилю діяльності:
 - керівник надає реальну можливість для прояву ініціативу;
 - керівник дозволяє підлеглим проявляти ініціативу;
 - керівник жорстко придушує ініціативу підлеглих.
4. Рівень забезпеченості підлеглих інформацією, гласність керівництва:
 - керівник завжди надає інформацію підлеглим;
 - інформаційні потоки пущено на самоплив;
 - керівник тримає інформацію при собі.
5. Ступінь об'єктивності оцінювання праці та особливості підлеглих:
 - керівник оцінює працю підлеглих об'єктивно;
 - керівник оцінює працю підлеглих не об'єктивно.
6. Співвідношення адміністративних (директива, наказ, розпорядження, вказівка) і соціально-психологічних (власний приклад, переконання, порада, дискусія, рекомендація, прохання, навіювання) методів керівництва.
7. Співвідношення заохочень і переконань.
8. Зовнішній прояв ставлення до підлеглих:
 - привітність, повага, теплота погляду, готовність до розмови;

- байдужість, іноді риси підлабузництва;
- жорсткість, холодність погляду, відомість.

9. Тон спілкування з підлеглими.

10. Особливості поведінки з людьми, які не є підлеглими:

- привітність, ввічливість, повага, дотримання правил етикету;
- байдужість, формальний, без особистий підхід;
- грубість, порушення правил етикету, зарозумілість, зневага.

Визначені риси стилю є параметрами, а внутрішні рівні - категоріями для діагностування та вдосконалення стилю керівництва.

Визначають стилі керівництва:

- прогностичний;
- адміністраторський;
- моралізаторський.

За цільовою ознакою:

- діловий та бюрократичний.

За характером контактності:

- директивний;
- товариський;
- потуральний.

За перевагою одноосібних або групових способів впливу на виробничий процес:

- автократичний;
- демократичний;
- пасивний.

Р.Шакуров визначив п'ять взаємопов'язаних психологічних рис.

Перша риса – повага до людей;

Друга риса – колективність;

Третя риса – ділова спрямованість;

Четверта риса – новаторство;

П'ята риса – вимогливість.

Також відомі:

Адаптивний стиль – характерний тим, що керівник адаптувався до певних умов робочий і більш-менш вдало виношує її.

Інноваційно-репродуктивний стиль – передбачає більш високий рівень рефлексії, самоаналізу менеджером освіти свого стилю.

Індивідуально-творчий – вищий рівень розвитку стилю, коли певні методи, прийоми, засоби управління керівник свідомо конструює, системно моделює свою діяльність, гармонійно співвідносить вирішення питань із стратегічними цілями, виявляє гнучкість у розв'язанні управлінських проблем.

Визначені параметри стилю керівництва можна застосовувати в певній мірі, до всіх трьох груп менеджерів НЗ.

Виокремлюючи вчителя, вчителя-класного керівника слід зауважити, що:

➡ **Головний напрямок роботи педагога** – це удосконалення змісту, методів і прийомів навчання та розвитку дітей.

Концепція освітнього менеджменту змінює роль педагогів, вимагаючи від них максимальної уваги до політики, стратегії і тактики школи, її технологічних, процедурно-ритуальних цінностей. Це орієнтує вчителя на творчість та гнучкість у формуванні установок і мотивів навчання, розвитку, раціонального використання часу.

Важливий напрямок менеджменту в діяльності педагога – удосконалення навчальних програм та процесу навчання, що безпосередньо пов'язано з функціями вчителя.

Концепція шкільного менеджменту дозволяє вчителям коригувати навчальні програми відповідно до підбору учнів, запитів учнів та їх батьків, доцільно обирати раціональні методи, експериментувати з ними.

Другий напрямок менеджменту в діяльності вчителя – інформація та комунікація.

➡ **Інформація та комунікація** – це обов'язкова умова діяльності вчителя, який визначає вирішення проблем організації навчально-виховного процесу в школі, ефективність якого в значній мірі залежить від постійної високої інформованості, володіння результатами новітніх досліджень психолого-педагогічної науки, присвячених удосконаленню технологій навчання, виховання та розвитку.

Все, це вимагає від учителя постійного удосконалення професіоналізму, підвищення рівня загальної культури.

Освітній менеджмент як і кожна наука має свої складові та стани або цикли реалізації завдань.

Найбільш значні компоненти освітнього менеджменту є:

- люди (стейкхолдери);
- педагогічні психології;
- стратегії;
- структури, цілі;
- завдання;
- процеси;
- культура.

➡ **Стейкхолдери** – це люди чи група людей, що мають спільні інтереси якій-небудь діяльності та зацікавлені в її результатах (учні, вчителі, батьки).

Цикл менеджменту:

- планування;
- визначення умов;
- організація;
- мотивація;
- стимулювання;
- управління.

В змісті діяльності вчителя та менеджери багато загального – вчитель і менеджер є організаторами діяльності людей.

Отже, можна зробити висновок, що концепція наукового менеджменту може бути з успіхом використана для посилення професійної підготовки вчителя та керівника НЗ.

Освітня управлінська діяльність потребує як і від педагога особливих якостей, вмінь, здібностей. Представники американської школи менеджменту М.Вудкок та Д.Френсіс надають такий перелік якостей менеджера з роботи з персоналом:

- здатність управляти собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- спрямування на постійний особистий ріст;
- навички вирішувати проблеми;
- винахідливість та здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність керувати;
- вміння навчати та розвивати підлеглих;
- здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи.

Російський психолог Л.І. Уманський також запропонував 10 якостей здібного організатора:

- практичність розуму (здатність використовувати теоретичні знання, враховувати особливість з людьми);
- товарищескість (потреба, постійна готовність та вміння контактувати із людьми);
- активність (вміння діяти наполегливо, активно, самостійно виходити та виконання службових завдань);
- ініціативність (активний прояв творчості, висування ідей, діяльність);
- наполегливість (вміння доводити до логічного завершення розпочату справу);
- витриманість (здатність самоконтролю почуттів, прояв витриманості у складних ситуаціях);
- працездатність (витривалість, здатність тривалий час напружено працювати без відчуття втоми);
- спостережливість (вміння помічати видатне, зберігати в пам'яті деталі);
- організованість (здатність підкорятися визначеним режимним моментам, виявляти послідовність у вчинках);
- самостійність (здатність працювати в автономному режимі та вміти відстоювати власну думку).

Американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотермен приписали менеджеру такі найважливіші риси:

- орієнтація на досягнення успіху;
- бути завжди орієнтованим на споживача;
- самостійність та винахідливість;
- продуктивність;
- зв'язок з життям;
- вірність своїй справі;
- простота структури, раціональний штат управління;
- свобода та вимогливість одночасно.

Актуальними залишаються і в наш час соціально-психологічні вимоги до менеджера, які були сформульовані в середині минулого сторіччя Г.Фордом та Ф.Герцбергером. Це:

- кожна дія повинна бути осмисленою і в першу чергу це стосується того, хто вимагає дій від інших;
- більшість людей відчувають радість від роботи, відповідаючи за неї, задовольняючи свою потребу в особистій приналежності до результатів діяльності, до роботи з людьми, вони хочуть, щоб їх дії були значущими.

- коли кожен на своєму робочому місці прагне показати на що він здатний і хоче довести свої можливості та свою значущість, він не бажає, щоб в тих питаннях, де він компетентний, рішення приймалися без його участі;
- кожен намагається виразити себе в праці, розпізнати себе в результатах, мати докази того, що він в змозі щось зробити і це «щось», за можливості, повинно отримати ім'я свого автора. (Це стосується як робітника, так і групи);
- практично кожен має свою точку зору на те, як можна покращити свою роботу, її організацію: він прагне реалізувати свої цілі і не боїться санкції, він розраховує на те, що його думку зустрінуть зацікавлено;
- людям подобається відчувати свою значущість; «Для них я не існую» - так кажуть там, де управління не на висоті;
- кожна людина прагне до успіху, успіх – це реалізовані цілі, в досягненні цілей, які він сам перед собою ставить, працівник вкладає більше енергії;
- успіх без визнання призводить до розчарування, кожен добре працюючий робітник з повним правом розраховує на визнання та заохочення як матеріальне, так і моральне;
- по тому, яким чином, у якій формі та з якою швидкістю працівник отримує інформацію, вони оцінюють свою реальну значущість в очах безпосередніх керівників взагалі, а коли їх доступ до інформації обмежений, якщо інформацію вони отримують із запізненням, вони відчувають себе приниженими, тому результат – зниження готовності до праці;
- співробітники не можуть терпіти, щоб рішення про зміни в їх праці та робочих місцях приймалися без них, без врахування їх знання та досвіду;
- кожному потрібна інформація про якість своєї праці, тому що для працівника вона більш важлива, ніж для його керівника. Вона повинна бути оперативною, щоб робітник міг вносити корективи у свої дії. Кожен хоче знати масштаб, яким його вимірюють;
- для всіх нас неприємний зовнішній контроль. Це нагадує шкільні завдання. Кожна робота виграє від максимально можливого рівня самоконтролю. Безпосередньо очевидні результати підвищують інтереси, збуджують запал;
- більшість людей прагнуть в процесі роботи набути нових знань, тому підвищення вимог вони сприймають більш охоче ніж принижено;
- колеги гостро реагують, коли їх старання та результати призводять лише до того, що їх ще більше навантажують і особливо коли це ніяк не балансується в грошовому відношенні. Так вбивають ініціативу. Прибуток, який ви можете отримати завдяки зацікавленій праці своїх працівників, виникає з можливості їх самовираження та самореалізації.

Місце для нотаток

Практичне заняття № 2

«Визначення особливостей стилю управління шкільного менеджера»

Завдання для виконання

Опис завдання:

1. Оберіть для аналізу декілька стилів управління менеджера освіти.
2. Визначте параметри управлінських дій, що характерні для певного стилю управління.
3. Визначте групи психологічних рис, що відповідають даному стилю.
4. Оберіть та обґрунтуйте обраний Вами один із стилів.

Форма звітності:

Стилі управління	Параметри дій, що визначають стиль управління	Психологічні риси, характерні для даного стилю	Опис обраного стилю

Тема 3. Школа як педагогічна система і об'єкт управління.

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Теоретичний матеріал до теми

Додаткові матеріали до вивчення:

1. Тема 2. Освітнє середовище НЗ
2. Тема 2. Маркетинг освіти

Теоретичний матеріал до теми.

Школа як педагогічна система

Для того, щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику НЗ краще зрозуміти цей заклад і більш ефективно здійснювати управління, спочатку необхідно дати визначення, що

➡ **Система** – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до характеристик цілого.

Усі загальноосвітні заклади є системами. Існує два основних типи систем: закриті й відкриті. Усі загальноосвітні НЗ є відкритими системами. Вони характеризуються:

- § взаємодією із зовнішнім середовищем;
- § виконують замовлення зовнішнього середовища;
- § підзвітні зовнішньому середовищу.

Функціонування НЗ спрямоване на досягнення:

- § реалізації отримання учнями як фундаментальних знань, так і знань досягнення сучасної науки;
- § впровадження в навчальний процес сучасних інноваційних технологій;
- § реалізації соціальних установок;
- § реалізації освітніх потреб в галузі соціальних запитів суспільства;
- § реалізації освітніх та виховних запитів учнів та їх батьків.

Загальна мета конкретизується за допомогою завдань, об'єднаних у окремі напрямки навчально-виховної роботи.

➡ **Ефективне управління передбачає уміння керівників шкіл, учителів, органів учнівського самоврядування визначати завдання і на цьому етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів.**

Результати як системоутворюючий фактор визначаються за допомогою сукупності найбільш стійких і реальних критеріїв, які допомагають встановити рівень вихованості окремих учнів, учнівських колективів у цілому.

Порівняння цілі людської діяльності з її фактичною реалізацією дозволяє визначити конкретні шляхи корекції діяльності учасників педагогічного процесу на різних його станах.

Функціонування педагогічної системи можливе при наявності відповідних умов.

➡ **Умови функціонування педагогічної системи** – це стійкі обставини, які впливають на її розвиток і зберігають її загальну характеристику та функції.

В управлінні НЗ виділяють дві групи умов: загальні і специфічні.

До загальних умов відносяться:

- § соціальні;
- § економічні;
- § культурні;

- § національні;
- § географічні.

Специфічні умови:


- § особливості соціально-демографічного складу учнів;
- § місцезнаходження школи;
- § матеріальні можливості школи;
- § виховні можливості навколишнього середовища.

Визначають ще тимчасові умови або тимчасову характеристику, яка визначається часом навчання учня в навчальному закладі чи його ступенях: молодша школа (1–4 класи), середня або основна (5–9 класи) та повна школа (10–12 класи). Ці три періоди (ступені) зумовлені віковими індивідуально-психологічними особливостями розвитку дітей. Кожен ступінь вирішує свої діяльності підпорядкована основній меті – розвитку особистості учня. Науково обґрунтована доцільна діяльність, що здійснюється на кожному ступені сприяє накопиченню кількісних характеристик особистості і подальшому переходу їх у нові якісно-особистісні утворення.

Системо утворюючі фактори, соціально-педагогічні і тимчасові умови визначають особливості структурних компонентів педагогічної системи.

Структурні компоненти представлені:

- § керуючою підсистемою;
- § керованою підсистемою;
- § змістом навчально-виховного процесу;
- § формами навчальної та виховної діяльності;
- § методами навчання та виховання;
- § засобами здійснення навчальної та виховної діяльності.

 **Керуюча підсистема** – це підсистема управління, яка забезпечує питання ефективного вирішення цілей та завдань системи.

До керуючої підсистеми входить директор, його заступник, соціолог, психолог, педагог-організатор, вчителі.

До керованої підсистеми входять решта працівників НЗ та учні.

Зміст, форми, методи, засоби навчально-виховного процесу визначає навчальні предмети, їх зміст, інформація, перелік виховних заходів, методи передачі знань, методи впливу на особистість і засобами за допомогою яких інформація, знання чи вплив передається на учнів.

В концепції менеджменту вирішальна роль відведена керуючій підсистемі, яка має три рівня управління:

- § директор та його заступники;
- § керівники методичних об'єднань;
- § вчителі, класні керівники.

Визначають ще четвертий рівень управління – це учнівське самоврядування.

У цій ієрархічній схемі кожен вищезазначений рівень суб'єкта управління слугує водночас об'єктом управління відносно тих рівнів, що знаходяться вище.

1. директор (суб'єкт) → заступник директора (об'єкт);
2. заступник директора (суб'єкт) → голова методичного об'єднання вчителів (об'єкт);
3. голова методичного об'єднання вчителів (суб'єкт) → вчитель-предметник (об'єкт);
4. вчитель-предметник (суб'єкт) → учень (об'єкт).

У керованій підсистемі, основне місце належить учнівському колективу. В ньому також виділяють рівні управління на вертикалі:

- § загальношкільний колектив;
- § класний колектив.

По горизонталі керована підсистема представлена учнівськими громадянськими організаціями:

§ творчими об'єднаннями;
§ гуртками;

§ клубами;
§ спортивними санкціями.

Отже, керована підсистема відображає різноманітність і єдність видів учнівської діяльності:

§
§ навчальна;
§ дослідницька;
§ суспільно-корисна;

§ художня;
§ спортивна;
§ самоврядна.

Таким чином, можна визначити, що:

Ø виділення системоутворюючий факторів, соціально-педагогічних і тимчасових умов, структурних компонентів під складну внутрішню організацію школи як педагогічної системи, де управління, з одного боку, зберігає її цілісність, з іншого – впливає на дію кожного компонента залежно від мети діяльності загальноосвітнього закладу.

Мета НЗ, умови його функціонування, структурні компоненти влітаються у діяльність педагога і утворюють при цьому функціональні компоненти педагогічної системи.

Функціональні компоненти:

§ аналіз;
§ планування;
§ організація;
§ контроль;
§ регулювання.

Функціональні компоненти внутрішкільного управління значною мірою визначаються структурно-функціональними компонентами педагогічного процесу.

У практиці це здійснюється таким чином: директор, заступники директора, голови методичних об'єднань вчителів, вчителі-предметники і вчителі класні керівники постійно

1. Аналізують:

директор,
заступники
директора

- загальні успіхи НЗ, його проблеми.
- успіхи і проблеми у напрямках діяльності НЗ:
 - i) навчальному;
 - ii) виховному;
 - iii) фінансово-господарському.

голови
метод. об.
вчителів

- успіхи і проблеми:
 - виконання навчальних програм;
 - реалізації інноваційних технологій;
 - успішній атестації вчителів метод. об'єднань.

вчителі
кл. керівники

- успіхи і проблеми:
 - навчання учнів;
 - розвиток і вихованість учнів;
 - реалізацію своєї педагогічної діяльності.

2. Планують:

директор

- шляхи розвитку НЗ;
- підвищення іміджу НЗ;
 - створення якісних умов функціонування НЗ.

заступники
директора

- удосконалення навчального розкладу;
- охоплення учнів різними видами позакласної роботи;

- створення творчих вчительських груп;
- підготовка до районних, обласних учнівських олімпіад;
- індивідуальна робота зі здібними учнями.

3. Організують:
- директор
 - план набору учнів;
 - атестація педкадрів.
 - заступники директора
 - складають розклад навчальних занять; складають тарифікацію педкадрів;
 - діяльність гуртків, секцій, студій, клубів за інтересами;
 - батьківський всеобуч.
 - голови МО вчителів, кл. керівники
 - роботу МО, його засідань та заходів;
 - роботу наставництва;
 - підготовку та проведення шкільних предметних олімпіад, участь учнів у роботі МАН

4. Контролюють:
- директор
 - виконання загальношкільних завдань:
 - реалізації навчально-виховного процесу;
 - створення якісних умов діяльності НЗ;
 - створення умов безпеки життєдіяльності;
 - організація харчування учнів;
 - профілактика захворювань та стан здоров'я учнів;
 - стан фінансово-господарських справ;
 - допомога соціально незахищеним учням.
 - заступники директора
 - якість знань учнів;
 - якість викладання предметів;
 - якість проведення виховних заходів;
 - матеріально-технічний стан НЗ.
 - голови МО вчителів предметників
 - виконання плану засідань МО та заходів;
 - хід проходження атестації вчителями;
 - роботу наставників;
 - хід підготовки та проведення шкільних олімпіад.
 - вчителі предметники, класні керівники
 - якість виконання домашніх, творчих завдань учнів;
 - успішність учнів;
 - відвідування учнями школи;
 - відвідування та якість участі учнів в роботі секцій, гуртків.

Розуміння того, що школа є складною відкритою системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників НЗ, вчителів, учнів:

- § на визначення цілей і способів досягнення результату;
- § на створення умов належного функціонування педагогічного процесу;
- § відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи.

У цьому випадку управління педагогічного системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

Процес управління в системі освіти

Для вироблення та прийняття управлінських рішень (планування) менеджер освіти має вирішити ряд завдань, які згруповані в такі компоненти:

- § психодіагностичний;
- § прогностичний;
- § проектувальний.

➔ **Психодіагностичний компонент** – це аналіз вихідного стану (рівня) розвитку об'єкта та суб'єкта управління.

Глибина та обсяг діагностичних дій залежить від багатьох обставин, де особливо важливим є:

- § рівень обізнаності менеджера про об'єкт управління;
- § наявність проблем;
- § причини труднощів, які невідомі керівнику;
- § рівень компетентності керівника;
- § індивідуальні особливості об'єкта та суб'єкта управління;
- § рівень складності питання, яке потребує вирішення.

➔ **Прогностичний компонент** – це визначення можливих причин та наслідків діяльності управлінської системи.

Прогностичний компонент – один із найважливіших у ході прийняття управлінського рішення. Прогноз будується на даних наукового діагнозу.

➔ **Проектувальний компонент** – це заключний стан моделювання, конкретизації управлінської діяльності на певну перспективу.

Проектування потребує вміння синтезувати інформацію, отриману в процесі діагностування з імажинативними рисами майбутнього у вербальні конструкції, текстові та графічні моделі щодо змісту майбутньої діяльності, термінів, виконавців, очікуваних результатів.

Місце для нотаток

Матеріалізація майбутньої діяльності, її результатів, зведених у план, є важливим психологічним механізмом моделювання. Отже,

➡ **Проектувальний компонент** виконує функцію моделювання цілей, моделювання діяльності всіх суб'єктів упродовж певного часу, формування основних критеріїв майбутньої оцінки результатів.

Усі ці риси характерні для управлінських рішень і тому розробка планів є типовим прикладом розробки управлінських рішень в діяльності менеджера освіти.

Важливим психологічним аспектом у діяльності менеджера освіти є такий вольовий акт, як свідоме прийняття рішення.

➡ **Свідоме прийняття рішення** – це пін вольовий акт, що складається з кількох психічних дій, аналіз та послідовність яких забезпечує можливість прийняття певної управлінської дії.

Свідоме прийняття рішень складається з таких етапів:

- § усвідомлення (прийняття мети);
- § усвідомлення ряду можливостей щодо її досягнення;
- § виявлення мотивів, які стверджують або заперечують ці можливості;
- § боротьба мотивів та процес вибору;
- § прийняття однієї з можливостей як рішення;
- § здійснення прийнятого рішення.

Це вказує на майже ідентичність послідовності етапів прийняття управлінських рішень, так як без психологічного компоненту, носіями і виразниками яких є люди, неможливо забезпечити ефективну дію всієї структури управлінської системи і її динамічної складової – управлінських рішень.

Важливою психологічною специфікою розробки та прийняття управлінських рішень є те, що «особа, яка приймає рішення, – це система, яка здійснює вибір альтернативи і несе відповідальність за своє рішення».

Навчально-виховний процес у НЗ в наш час тісно пов'язується з використанням НІТ.

Нові інформаційні технології

Втілення НІТ – це процес управління навчанням не всього НЗ в цілому, а процес навчання кожного учня.

Структура управління освітою із використанням НІТ може бути представлена у вигляді послідовних дій:

- § формування мети;
- § конкретизація мети;
- § створення педагогічної системи контролю;
- § створення психологічної системи контролю;
- § створення системи педагогічного моніторингу;
- § створення системи психологічного моніторингу;
- § характеристика початкового етапу учня:
 - педагогічна;
 - психологічна;
- § вироблення прогнозу за учнем:
 - педагогічна траєкторія;
 - психологічна траєкторія;
- § формування мети для учнів:
 - педагогічна;
 - психологічна;
- § аналіз отриманих результатів процесу навчання;

- § коректування теми і діяльності на всіх рівнях:
 - внутрішкільний;
 - муніципальний;
 - регіональний;
 - федеральний.

До інформаційних систем управління відноситься:

- § план;
- § програма навчання;
- § підручники;
- § електронні моделі підручника;
- § технологія прогнозування.

На рівень ефективності діяльності НЗ, його керуючої та керованої підсистем впливає навколишнє середовище.

➡ **Навколишнє середовище** – це сукупність різноманітних суспільних, політичних, економічних, культурологічних чинників, що діють в межах соціуму і впливають на весь його простір.

Так зміна економічної парадигми призвела до змін соціуму, до змін в освітньому просторі. Навколишнє середовище ділиться на макросередовище та мікросередовище.

➡ **Макросередовище** – це економічна, соціальна, культурологічна політика держави.

Через зміну економічного вектору розвитку суспільства змінюється зміст освіти, його цілі, завдання, форми та методи.

➡ **Мікросередовище НЗ** – це соціальне середовище мікрорайону НЗ: інфраструктура, промислові, соціальні, культурологічні об'єкти, зайнятість батьків тощо.

Мікросередовище має значний вплив на формування політики розвитку НЗ. Батьки дітей, що проживають в мікрорайоні НЗ мають свої освітні запити, пов'язані з певними традиціями, мовою, культурологічною та духовною базою, укладом життя, видами трудової зайнятості.

З погляду функціонального підходу в зовнішньому середовищі прийнято вирізняти фактори прямої та опосередкованої дії.

До факторів прямої дії відносяться:

- § постачальники матеріалів, капіталів, трудових ресурсів;
- § запасні законодавчі органи, що безпосередньо визначають статус, напрями і механізми діяльності даної ділової організації;
- § споживачі;
- § власники;
- § конкуренти.

Із цих перерахованих факторів менеджменту всі стосуються освіти, навчального закладу:

- § постачальники матеріалів – меблі, обладнання, підручники, будівлі;
- § капітали – бюджетні кошти, спонсорські надходження, власні кошти, кошти власників;
- § трудові ресурси – учительські кадри, кадри технічного, обслуговуючого матеріалу;
- § закони – закон про освіту, підзаконні акти, що регулюють, допомагають чи гальмують розвиток НЗ;
- § законодавчі органи – визначають, які типи НЗ можуть здійснювати ту чи іншу навчальну діяльність, звуження чи розширення приватних НЗ;


- § споживачі – батьки, учні, потреба в кадрах в країні, регіоні, мікрорайоні;
- § власники – органи держави (районні, міські, обласні), юридичні чи фізичні особи, фонди, громадські організації, самоврядні територіальні громади;
- § конкуренти – НЗ, які мають кращий імідж, кращі умови навчання та розвитку дітей.

Фактори опосередкованої дії впливають через інші обставини на діяльність організацій. Скажімо, криза в економіці вплинула на закриття багатьох підприємств, які фактично утримували НЗ чи безпосередньо на своєму балансі, чи передаючи кошти в органи освіти, здійснюючи поточні чи капітальні ремонти. Багато дошкільних і позашкільних установ було ліквідовано.

Основні фактори опосередкованої дії:

- § стан економіки;
- § науково-технічний прогрес;
- § політичні і соціально-культурні зміни;
- § вплив групових інтересів на організацію;
- § вплив міжнародних подій або подій в інших країнах на стан справ в організації.

Другою важливою складовою середовища є внутрішнє середовище.

 **Внутрішнє середовище** являє собою певні обставини і фактори всередині організації, які впливають на поведінку працівників і прийняття рішень.

Поширеними є два підходи до аналізу внутрішнього середовища:

- § широкий (комплексний) – включає в себе як матеріально-речові, так і людські фактори;
- § вузький – людський фактор.

Місце для нотаток

Державне управління системою НЗ та системою загальної середньої освіти

Державна політика в галузі загальної середньої освіти зафіксована у законі України «Про освіту» (1991 р.), зміненому і доповненому в 1996 році, законі України «Про загальну середню освіту» (1999р.).

Організаційно-управлінським проектом державної політики в галузі освіти є Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття).

Державний характер управління системою загальної середньої освіти закріплений у такій системі принципів:

- § доступність для кожного громадянина усіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою;
- § доступність і безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти;
- § обов'язковість повної загальної середньої освіти;
- § рівність умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку;
- § гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей;
- § органічний зв'язок зі світовою та національною історією, культурою, традиціями;
- § незалежність освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій;
- § науковий, світський характер освіти;
- § інтеграція з наукою і виробництвом;
- § взаємозв'язок з освітою інших країн;
- § гнучкість і прогностичність системи освіти;
- § єдність і наступність системи освіти;
- § безперервність і різноманітність системи освіти;
- § поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті.

Ці принципи визначають основні напрями, пріоритети освітньої політики.

Для проведення державної політики у сфері загальної середньої освіти в Україні створено відповідні державні органи управління:

- § Міністерство освіти і науки України;
- § Міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади загальної середньої освіти (культосвітні, музичні училища, військові училища, спеціалізовані та інші);
- § Міністерство освіти і науки АР Крим;
- § Управління освіти обласних державних адміністрацій;
- § Головне управління освіти м. Києва та міське управління освіти м. Севастополь;
- § міські управління освіти міст обласних центрів;
- § районні відділи міст районного підпорядкування.

Спеціальних уповноважених центральним органам виконавчої влади в галузі загальної середньої освіти є Міністерство освіти і науки України, яке має такі повноваження:

- § реалізує державну політику в сфері загальної середньої освіти;
- § здійснює в межах своїх повноважень нормативно-правове регулювання відносин у системі загальної середньої освіти;
- § визначає перспективи розвитку системи загальної середньої освіти;
- § розробляє, впроваджує і контролює додержання державного стандарту загальної середньої освіти;
- § контролює діяльність органів управління освітою та навчальних закладів системи загальної середньої освіти;
- § організовує нормативне, програмне, науково-методичне та інформаційне забезпечення системи загальної середньої освіти;
- § визначає порядок атестації педагогічних працівників НЗ;
- § організовує підготовку та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

- § приймає рішення щодо організації інноваційної діяльності, координує та контролює її проведення;
- § забезпечує підготовку і видання підручників, посібників, методичної літератури, схвалює їх видання;
- § затверджує типові переліки обов'язкового навчального та іншого обладнання, навчально-методичних та навчально-наочних посібників, підручників.

Місцеві органи державної влади (управління освіти при обласних державних адміністраціях) та органи місцевого самоврядування в галузі загальної середньої освіти забезпечують реалізацію державної політики у сфері загальної середньої освіти на відповідній території:

- § контролюють додержання вимог законів та інших нормативно-правових актів у галузі освіти;
- § дотримання обов'язкового виконання Державного стандарту загальної середньої освіти;
- § беруть участь у розробці та реалізації варіативної складової змісту загальної середньої освіти;
- § створюють умови для одержання громадянами повної загальної середньої освіти;
- § організують нормативне, програмне, матеріальне, науково-методичне забезпечення, перепідготовку, підвищення кваліфікації;
- § атестацію педагогічних працівників;
- § проводять атестацію навчальних закладів системи загальної середньої освіти, розташованих на їх територіях, отримують результати атестації;
- § сприяють проведенню інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти.

Місце для нотаток

Для сучасного стану системи управління освітою характерний процес децентралізації – передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим.

Друга характерна особливість – перехід від державного до державно-громадського управління.

Третьою важливою особливістю є роздержавлення системи освіти – створення приватних навчальних закладів.

Основою середньої освіти є середній загальноосвітній заклад.

➡ **Загальноосвітнім навчальним закладом** є навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту.

Відповідно до освітнього рівня, який забезпечується загальноосвітнім навчальним закладом (початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта), існують типи загальноосвітніх навчальних закладів I, II, III ступенів.

Основними середніми загальноосвітніми закладами є:

§ середня загальноосвітня школа – загальноосвітній НЗ I–III ступеня (I ступінь – початкова школа, II ступінь – основна школа, III ступінь – старша школа);

§ спеціалізована школа (школа-інтернат) – загальноосвітній НЗ I–III ступеня з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів;

§ гімназія – загальноосвітній НЗ II–III ступеня з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю;

§ ліцей – загальноосвітній НЗ III ступеня з профільним навчанням і допрофесійною підготовкою;

§ колегіум – загальноосвітній НЗ III ступеня філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілю;

§ загальноосвітня школа-інтернат – навчальний заклад із частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги;

§ спеціальна загальноосвітня школа (школа-інтернат) – загальноосвітній НЗ I–III ступеня з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування;

§ школа соціальної реабілітації – загальноосвітній НЗ II–III ступеня для громадян, які не мають можливості навчатися у школах з денною формою навчання.

Крім цього, є інші навчальні заклади системи загальної освіти:

§ позашкільний навчально-виховний заклад – навчальний заклад для виховання дітей та задоволення їх потреб у додатковій освіті за інтересами (науковими, технічними, художньо-естетичними, спортивними);

§ міжшкільний навчально-виробничий комбінат – навчальний заклад для забезпечення потреб учнів загальноосвітніх НЗ у профорієнтаційній, професійній підготовці;

§ професійно-технічний навчальний заклад – навчальний заклад для забезпечення потреб громадян у професійно-технічній і повній загальній середній освіті;

§ вищий навчальний заклад I–II рівня акредитації – навчальний заклад для задоволення потреб громадян освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста, бакалавра з одночасним завершенням здобуття повної загальної середньої освіти.

З прийняттям закону «Про освіту» в системі освіти запроваджені стандарти освіти, що визначає обов'язковий мінімум змісту.

Усі програми загальноосвітніх НЗ поділяються на загальноосвітні та професійні.

До загальноосвітніх належать:

§ програми початкової школи (1–4 класи);

§ базової середньої освіти (5–9 класи);

§ повної загальної середньої освіти (10–11 класи).

До професійних належать:

§ початкова професійна освіта (ПТУ);

§ середня професійна освіта (технікум, коледж).

Програма загальноосвітнього навчального закладу складається:

§ інваріативна частина – основна частина. Державний мінімум;

§ варіативна частина – шкільний компонент програми.

Внутрішнє управління

На стан діяльності НЗ крім зовнішнього середовища значною мірою впливає внутрішнє управління НЗ.

➔ **Внутрішнє управління** є діяльністю керуючої підсистеми, яка спрямована на реалізацію мети школи шляхом створення умов, необхідних для ефективного розвитку педагогічного процесу.

- Ø Управління НЗ здійснює директор та його заступники.
- Ø Функціональні обов'язки адміністрації визначаються Положенням про НЗ, його статутом.

Функціональні обов'язки директора:

- § забезпечує реалізацію державної освітньої політики;
- § представляє інтереси НЗ в державних і громадських органах;
- § організовує навчально-виховний процес, контролює його, відповідає за якість;
- § створює необхідні умови для організації позакласної та позашкільної роботи;
- § створює умови для творчого зростання педагогів;
- § здійснює підбір кадрів;
- § організовує ефективну реалізацію виділених бюджетних коштів;
- § несе відповідальність перед вищестоящими органами, перед учнями, батьками, педагогічними працівниками на конференції, перед засновником.

Функціональні обов'язки заступника директора з навчально-виховної роботи:

- § організація педагогічного процесу;
- § виконання освітніх програм і Державного стандарту освіти;
- § здійснення контролю за якістю знань учнів і їх поведінкою;
- § регулювання навчального навантаження учителів і учнів;
- § складання розкладу занять;
- § керування методичною роботою;
- § впровадження педагогічних інновацій;
- § стимулювання діяльності учителів у плані підвищення педагогічної культури.

Функціональні обов'язки заступника директора з виховної роботи:

- § відповідає за організацію і якість позакласних і позашкільних заходів;
- § планує, організовує і контролює проведення позакласних виховних справ у школи і за місцем проживання;
- § організовує і координує роботу класних керівників;
- § складає план позакласної роботи школи;
- § організовує і координує роботу шкільних гуртків, студій, клубів, секцій;
- § разом із соціологом школи (або за його відсутності) веде соціальну роботу;
- § координує, допомагає діяльності учнівському самоврядуванню;
- § організовує літнє оздоровлення учнів;
- § налагоджує зв'язки з позашкільними закладами та іншими дитячими об'єднаннями;
- § співпрацює з батьківськими комітетами класів та школи.

Управлінська діяльність як навчальна, виховна ґрунтується на дотриманні ряду принципів, якими керуються директор та його заступники при виконанні своїх управлінських функцій.

➡ **Принципи управління** – це основне положення, що впливає із закономірностей управлінської діяльності.

До закономірностей процесу управління належать:

- § залежність ефективності внутрішнього управління від урахування в діяльності школи особливостей зовнішнього середовища, яке на неї впливає;
- § закономірності відповідності механізмів управління навчально-виховним процесом та управління НЗ;
- § залежність ефективності внутрішнього управління від створення умов, необхідних для реалізації мети НЗ;
- § закономірностей взаємодії керуючої та керованої підсистем;
- § залежність ефективності внутрішнього управління від оптимального співвідношення управлінських впливів, самореалізації і саморегулювання управлінських впливів самоорганізації;
- § залежність якості управління від надійності і стійкості інформаційного забезпечення;
- § закономірності цілісності всіх функцій управління в кожному з управлінських циклів.

Принципи управління:

- § прогностичності внутрішнього управління;
- § єдності державного і внутрішнього управління;
- § раціонального поєднання централізації і демократизації;
- § демократизації і гуманізації управління;
- § єдності єдиначальства і колегіальності;
- § інформаційної достатності;
- § системності в управлінні.

Принцип прогностичності – це вивчення зовнішнього середовища, врахування факторів, що змінюють його. НЗ має враховувати зміни зовнішнього середовища, перебудовуючи свою діяльність, і водночас підкорювати середовище для досягнення своєї мети.

Принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління – означає, що внутрішнє управління повинно забезпечувати повне використання умов, створених державою для функціонування НЗ.

Принцип демократизації і гуманізації управління орієнтує на:

- делегування певної частини прав і повноважень адміністрації громадсько-державним структурам;
- максимальне використання самодіяльності й ініціативи вчителів, учнів, батьків, широкої громадськості, прояву їх творчих сил;
- встановлення, функціонування і розвиток демократичних стосунків між керівниками, учителями, вихователями, учнями і батьками;
- встановлення оптимального співвідношення цілеспрямованих.

Принцип поєднання централізації і децентралізації – у внутрішньому управлінні підвищує координацію усіх структурних підрозділів НЗ, виключає дублювання, створює умови для прийняття управлінських рішень на професійному рівні, спрямовує діяльність керівників адміністративних і громадських органів в інтересах усього колективу.

Принцип єдиначальності і колегіальності в управлінні навчально-виховним процесом – знаходить своє втілення в діяльності різних рад, комісій, що діють на громадських засадах, у роботі конференцій, зльотів, з'їздів, де необхідний колективний пошук і персональна відповідальність за прийняття рішення.

Принцип об'єктивності і повноти інформації в управлінні НЗ орієнтує на наявність об'єктивної інформації про функціонування педагогічного процесу.

Принцип системності в управлінні передбачає розуміння системної природи педагогічного процесу. Реалізація принципу системності в управлінні виключає як однобічність, так і гіпертрофію окремих функцій. Принцип підкреслює, що управлінська діяльність логічна, послідовна, всі її функції важливі.

Функції внутрішнього управління

➡ **Функція внутрішнього управління** – це основні напрямки діяльності керуючої підсистеми, направлені на ефективне забезпечення цілей і завдань НЗ.

До основних функцій внутрішнього управління відносяться:

- § аналіз
- § планування
- § організація
- § контроль

➡ **Аналізом інформації** називається функція управління, що спрямована на вивчення стану школи і зовнішнього середовища, що її оточує, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу і вироблення на цій основі регулюючих механізмів подальшого функціонування або переведення системи в русло нового якісного стану.

Аналіз інформації в структурі управлінського циклу займає особливе місце: з нього розпочинається і ним закінчується управлінський цикл, що складається з послідовно взаємопов'язаних функцій.

Основними об'єктами, які постійно аналізуються керівниками НЗ, є урок, інші форми навчальних занять, колективна діяльність учнів у позаурочний час, аналіз підсумків навчального року.

У теорії і практиці внутрішнього управління визначені основні види аналізу інформації, які залежать від:

- § об'єкта аналізу – що аналізується;
- § суб'єкта – хто аналізує;
- § мети – для чого аналізується;
- § змісту – який характер аналізу;
- § повторюваності – як часто здійснюється аналіз.

У прийнятій класифікації виділяються три види аналізу:

- § параметричний
- § тематичний
- § підсумковий

➡ **Параметричний аналіз** допомагає щоденно аналізувати основні показники навчально-виховного процесу, виявляти причини, які порушують його оптимальне протікання, виробляти рекомендації щодо усунення цих причин.

Предмет параметричного аналізу:

- § урок
- § виховна справа
- § вивчення поточної успішності
- § відвідування учнями навчальних занять
- § стан дисципліни
- § дотримання розкладу занять
- § санітарний стан школи
- § стан безпеки життєдіяльності

Найважливішим завданням щоденного оперативного (параметричного) аналізу є установлення причин недоліків у роботі школи та знаходження резервів щодо поліпшення навчально-виховного процесу.

Параметричний аналіз, фіксуючи процеси, які щоденно відбуваються у НЗ, є базою для проведення іншої аналітичної роботи – тематичного аналізу.

➡ **Тематичний аналіз** спрямований на вивчення більш стійких залежностей, тенденцій у протіканні і результатах педагогічного процесу.

Предметом тематичного аналізу є система уроків, система виховної роботи.

Змістом тематичного аналізу є:

- § дослідження шляхів підвищення якості навчання;
- § дослідження підвищення рівня вихованості;
- § аналіз якості викладання окремих предметів;
- § аналіз системи роботи окремих учителів;
- § аналіз стану розумової, фізичної, моральної, трудової, художньо-естетичної культури учнів;
- § система роботи вчителя по підвищенню рівня педагогічної кваліфікації;
- § діяльність педагогічного колективу.

Використовуючи дані параметричного аналізу, директор НЗ в ході тематичного аналізу обґрунтовує зміст і технологію підсумкового аналізу.

➡ **Підсумковий аналіз** використовується для вивчення результатів одного зі звітних періодів роботи школи.

Інформація для підсумкового аналізу складається із таких даних:

- § даних параметричного аналізу;
- § даних тематичного аналізу;
- § систематичних даних внутрішкільного контролю;
- § оперативної внутрішкільної інформації;
- § шкільної документації;
- § аналіз відвіданих уроків;
- § даних виховних заходів;
- § відповіді учнів на державних іспитах.

Кінцевий результат аналізу діяльності НЗ за рік називається педагогічною технологією. Вона складається з чотирьох етапів:

- § перший етап – інформація класифікується за основними блоками, визначаються цілі аналізу;
- § другий етап – проводиться структурно-функціональний опис результатів діяльності;
- § третій етап – проводиться аналіз причинно-наслідкових зв'язків у такій логічній послідовності: явище – причина – умова – наслідок;
- § четвертий етап – встановлюються факти досягнення цілей. Формуються остаточні висновки. Визначаються цілі й основні завдання для нового річного плану роботи НЗ.

Другою функцією внутрішкільного управління є функція планування.

➡ **Планування** – функція управління, що полягає у визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх досягнення.

Функція планування розробляє шляхи досягнення мети НЗ, що розділяється за певними напрямками – цілями. Досягнення конкретних цілей визначаються завданнями, де визначений час, засоби та виконавці. Реалізація таких завдань здійснюється через комплексні цільові програми. Комплексна цільова програма є частиною плану роботи НЗ, обумовленого необхідністю реалізації найгостріших проблем, що потребують негайного вирішення.

До структури комплексної цільової програми входять:

- § короткий опис стану проблеми, її місце і роль у загальношкільному плані;
- § генеральна ціль;
- § система завдань, доведених до виконавців;
- § показники, які характеризують успішність досягнення цілей;
- § терміни, виконавці;
- § інформаційне забезпечення управління процесом вирішення завдань;
- § контроль за протіканням виконання програми;
- § регулювання;
- § поточний і підсумковий аналіз.

За значенням масштабам і часом досягнення цілі та завдання поділяються на:

- § стратегічні – довготерміновий очікуваний результат;
- § тактичні – проміжні;
- § оперативні – бажаний результат на поточний момент.

На цій основі виділяються такі плани НЗ:

- § перспективні;
- § річні;
- § оперативні.

Комплексно-цільові програми вимагаються до перспективного та річного плану НЗ.

➔ **Перспективний план НЗ** розробляється на 5 та 10 років на основі глибокого аналізу роботи НЗ за останні роки.

Мета перспективного плану НЗ – визначити найважливіші орієнтири, головні напрямки розвитку НЗ на наступні роки.

Структура перспективного плану НЗ:

- § завдання НЗ на запланований період;
- § перспективи розвитку контингенту учнів за роками; можлива кількість класів;
- § потреба школи у педагогічних кадрах;
- § підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- § перспективи оновлення навчально-виховного процесу, впровадження педагогічних інновацій;
- § розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне оснащення навчального закладу;
- § соціальний захист педагогів та учнів, поліпшення їх побуту, умов праці та відпочинку;
- § фінансова, комерційна діяльність.

➔ **Річний план роботи НЗ** – це комплекс аналітико-прогностичних, організаційних, контрольних-регулюючих управлінських дій, направлених на реалізацію річної діяльності НЗ по забезпеченню його мети і цілей.

Формування річного плану НЗ складається з таких станів:

- § збір та аналіз інформації про хід реалізації навчально-виховного процесу;

- § створення ініціативної групи працівників НЗ, батьків, учнів по розробці і коректуванню структури проекту плану;
- § аналіз одержаної інформації, виявлення причин труднощів і шляхів їх подолання;
- § проект плану обговорюється на спільному засіданні педради і ради школи;
- § остаточна корекція і затвердження на першому засіданні педагогічної ради НЗ.

Підготовча робота формування річного плану НЗ забезпечує:

- § достовірні знання про рівень, на якому знаходиться школа до початку планування;
- § чітке уявлення про той рівень, до якого необхідно підняти роботу протягом запланованого періоду;
- § вибір ефективних шляхів і засобів запланованої діяльності.

Зміст річного плану роботи НЗ складається з таких розділів:

- § короткий аналіз підсумків роботи НЗ за минулий рік і завдання на новий навчальний рік;
- § робота колективу НЗ спрямована на забезпечення молоді повною загальною середньою освітою – це робота в мікрорайоні, де розташовані НЗ, виявлення дітей віку, що потребує охоплення навчанням;
- § діяльність педагогічного колективу, спрямована на підвищення якості педагогічного процесу – це впровадження нових педагогічних технологій, вибір методів, прийомів, засобів навчання, виходячи з можливостей НЗ;
- § співпраця школи, сім'ї, громадськості в питаннях виховання дітей – це педагогічний всеобуч, організація педагогічних лекторів, конференцій, організація індивідуальної та диференційованої роботи з батьками;
- § робота з педагогічними кадрами – це атестація педагогічних кадрів, робота предметних методичних об'єднань вчителів, ріст кваліфікації, професійної компетентності педагогічних кадрів, наставництво;
- § внутрішній контроль за навчально-виховним процесом – контроль за забезпеченням молоді загальною середньою освітою, за якістю знань, рівнем вихованості учнів, виконанням програм, роботою працівників НЗ;
- § зміцнення навчально-матеріальної бази НЗ – це програма поповнення і переобладнання навчальних кабінетів, майстерень, спортивного комплексу, комплектування фонду шкільної бібліотеки, поточного, капітального ремонту приміщень НЗ;
- § організаційно-педагогічні заходи – це тематика засідань ради НЗ, педагогічної ради, виробничих порад, розподіл обов'язків між адміністрацією школи, визначення єдиного режиму роботи школи, розподіл навчального навантаження, класного керівництва, завідування кабінетами, графіки чергувань по школі та ін..

Додатками до річного плану роботи школи є:

- § плани роботи методичних об'єднань вчителів;
- § план роботи бібліотеки;
- § план роботи батьківського комітету;
- § план роботи військово-патріотичного виховання та початкової військової підготовки;
- § план роботи учнівської самоврядної організації;
- § план літньої оздоровчої роботи з дітьми.

Для підвищення дієвості управління на основі річного плану директор НЗ складає оперативні плани на місяць, чверть, семестр.

Плани дають можливість координувати діяльність педагогічного, учнівського і батьківського комітетів.

Основними принциповими вимогами до планування є:

- дотримання цільової спрямованості всіх планів роботи НЗ;
- забезпечення погодженість планів, безперервність і конкретність виконання;
- комплексності, що уможливорює використання всіх виховних сил, різноманітних засобів, форм, методів, видів діяльності у їх єдності і взаємозв'язку;
- оптимальності як умови необхідності в достатності, недопущення перевантаження планів дрібними, незначними справами і заходами, зайвої регламентації діяльності виконавців;
- об'єктивності, яка базується на урахуванні об'єктивних умов діяльності НЗ, її матеріальних, економічних умов, місцезнаходження, навколишнього соціального середовища, виховних можливостей педогогічного і учнівського колективу.

Забезпечення виконання планів роботи НЗ здійснюється через організаційні структури НЗ

➡ *Під організацією НЗ розуміють діяльності керівника НЗ, спрямовану на формування і регулювання структури взаємодій і відносин, яка необхідна для виконання прийнятих планів і управлінських рішень.*

Організаційна діяльність передбачає:

- Підбір виконавців;
- Делегування повноважень виконавцям;
- Інструктаж та координація діяльності.

Організаційна діяльність здійснюється через організаційні форми управлінської діяльності НЗ.

До складу найважливіших органічних форм управлінської діяльності входять:

- рада школи;
- педагогічна рада;
- нарада при директорі;
- нарада при заступнику директора;
- оперативні наради;
- методичні семінари;
- засідання комісій;
- засідання учкому.

Ради школи – утворюється на щорічній осінній конференції. До складу ради входять три пропорційно обрані на конференції члени: вчителів, батьків, учнів.

Рада школи створює постійні комісії, комітети, які розглядають виконання затвердженого на конференції плану роботи НЗ на рік за відповідними напрямками.

Педагогічна рада школи створюється відповідно до «Положення про загальноосвітній навчальний заклад». До її складу входять педагоги, що працюють в одному педагогічному колективі. Очолює педагогічну раду директор школи.

➡ **Педагогічна рада** – це рада професіоналів. Вони комплексно вирішують питання, пов'язані безпосередньо з організацією навчально-виховного процесу, визначенням шляхів його удосконалення.

Педагогічна рада розглядає такі питання:

- обговорення, оцінка і відбір навчальних планів, програм, підручників і навчальних посібників, які відповідають вимогам державних стандартів;
- визначення форм, методів, способів їх реалізації;
- обговорення роботи колективу школи по виконанню перспективних, річних, поточних планів, якості навчально-виховної роботи;

- організація роботи по підвищенню кваліфікації учителів, вихователів;
- вивченню, узагальненню і поширенню передового педагогічного досвіду;
- формування інноваційного досвіду середовища у педагогічному колективі;
- проведення атестації педагогічних працівників, клопотання перед органами управління освітнього про присвоєння категорій, звань, розрядів;
- розгляд і затвердження кандидатур учителів на стажування, курси підвищення кваліфікації;
- затвердження результатів атестації, питання перевodu учнів у наступний клас, випуск учнів зі школи;
- визнання основних напрямків взаємодії школи з навчальними, науково-дослідними закладами, творчими спілками.

Вимога гуманізації контролю спрямована на встановлення між суб'єктом і об'єктом контролю стосунків взаєморозуміння, взаємодопомоги і співробітництва.

Вимога індивідуалізації контролю означає врахування своєрідності кожної особистості при виборі форм і методів контролю, визначенні характеру методичних рекомендацій.

Вимога диференціації контролю передбачає взаємозалежність контролю і результатів роботи всього педагогічного колективу або окремих його груп.

Вища форма внутрішкільного контролю є самоконтроль.

➔ Змістом внутрішкільного контролю є ціннісний педагогічний процес.

До основних складових змісту контролю входить:

- виконання організаційно-педагогічних завдань загальної середньої освіти;
- хід і якість виконання освітніх програм і державних освітніх стандартів;
- якість знань, умінь і навичок учнів;
- стан викладання навчальних дисциплін;
- реалізація ними освітніх виховних і розвиваючих функцій навчання;
- стан і якість організації позакласної виховної роботи;
- робота з педагогічними кадрами;
- ефективність спільної діяльності школи, сім'ї, громадянськості по вихованню учнів;
- виконання нормативних документів і прийнятих рішень.

Види контролю.

Існує багато поглядів вчених на класифікацію видів контролю. Так М.Л.Портнов виділяє три види контролю:

- попередній;
- поточний;
- підсумковий.

М.А.Шутін до видів контролю відносить:

- оглядовий;
- попередній;
- персональний;
- тематичний;
- фронтальний;
- класноузагальнюючий.

Г.І. Шомова виділяє два види контролю:

- тематичний;
- фронтальний.

➡ **Тематичний контроль** спрямований на поглиблене вивчення будь-якого конкретного питання у системі діяльності педагогічного колективу, групи учителів чи окремого педагога.

Наприклад, контроль за якістю знань учнів з історії, контроль за системою фізичного виховання в 7-х класах.

➡ **Фронтальний контроль** спрямований на всебічне вивчення діяльності педагогічного колективу, методичного об'єднання, окремого вчителя.

При фронтальному контролі діяльності НЗ вивчаються всі аспекти його роботи. Залежно від того, хто і що підлягає контролю виділяються такі його форми:

- Персональний контроль;
- Класно-узагальнюючий контроль;
- Предметно-узагальнюючий контроль;
- Комплексно-узагальнюючий контроль.

➡ **Персональний контроль** здійснюється за роботою окремого вчителя, класного керівника, вихователя.

Він може бути тематичним і фронтальним.

➡ **Класно-узагальнюючий контроль** вивчає фактори, які впливають на формування класного колективу.

Вивчається діяльність учителів, які працюють і одному класі.

➡ **Предметно-узагальнюючий контроль** застосовується у тих випадках, коли вивчається стан і якість викладення окремого предмета в одному класі або у паралельних класах, або в цілому по школі.

Як правило це фронтальна перевірка якості знань з певного предмета, яка проводиться не один раз на 5 років.

➡ **Тематично-узагальнюючий контроль** використовується для вивчення роботи різних учителів у різних класах, але з окремих напрямків навчально-виховної роботи.

Наприклад: формування основ екологічної культури на уроках природничого циклу; розвиток пізнавальних інтересів учнів; використання ТЗН у процесі навчання.

➡ **Комплексно-узагальнюючий контроль** передбачає отримання інформації про організацію вивчення ряду навчальних предметів в одному або декількох класах.

Дана форма контролю здебільшого є компонентом фронтального контролю.

Основними методами здійснення контролю є:

- спостереження за діяльністю учителів-предметників і класних керівників;
- вивчення й аналіз документації;
- бесіди з учителями, класними керівниками про підсумки кожного півріччя; аналіз даних, отриманих у результаті співбесіди;
- бесіди з учнями і аналіз одержаної інформації;
- бесіди з батьками і аналіз підсумків цих бесід;
- анкетування учнів, батьків, учителів і аналіз анкет;
- проведення письмових контрольних робіт і їх аналіз;
- хронометрування раціонального використання часу уроку, позакласних знань, визначення обсягу домашніх завдань, швидкості питання та іншого.

Практичне заняття № 3
«Особливості та зміст внутрішкільного управління»

Завдання для виконання

Опис завдання:

Визначте етапи управлінського циклу.

Назвіть завдання, що має вирішувати менеджер, готуючи етап управлінського циклу «планування».

Назвіть фактори, що впливають на ефективність функціонування НЗ.

Виберіть та обґрунтуйте найважливіші фактори впливу на діяльність НЗ.

Форма звітності для завдання:

Назва етапів управлінського циклу	Завдання етапу «планування»	Фактори, що впливають на НЗ	Найважливіші фактори впливу на НЗ

Використана література**Основні:**

1. Авфьянов А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы. – М., 1985.
2. Амонашвили Ш. А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса. – Мн.: Университетское, 1980.
3. Ангеловски К. Учителя и инновации: Кн. для учителя: Пер. македон. – Н.: Просвещение.
4. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. – М.: Просвещение, 1989.
5. Арбат Ф. С., Коваленко Е. І. та ін. Культура спілкування: Навч. метод. посібник. – К.: ІЗМН, 1997.
6. Бароева О. Ю. Стратегическая деятельность директора школы. Н. Новгород: МП «Балохинская типография», 1994.
7. Белоусова Т. В. Внутришкольное управление как фактор стимулирования профессионального развития учителя. – М., 2002.
8. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем (Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающих систем). – Воронеж, 1977.
9. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М., 1991.
10. Бочкарев В. И. Новая управленческая ситуация в школе. – М., 1998.
11. Вуднюк М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
12. Гер Б. С. Философия образования XXI века. – М., 1998.
13. Гончарова Е. Ю. Модель школы индивидуального выбора // Завуч. – 2000. – №4.
14. Зверева В. Н. Диагностика и экспертиза педагогической деятельности аттестуемых учителей. – М., 1998.
15. Зверева В. Н. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – М., 1997.
16. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов / Пер. с нем. – М., 1990.
17. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996.
18. Конаев Б. И. Система внутришкольного управления. – М.: Тальяти, 1997.
19. Кардонская Н. Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
20. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФА, 1999.
21. Кривошеев В. Ф. Теория и практика педагогического управления в школе. – М., 1992.
22. Коломінський Н. М. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000.
23. Крижко В. В., Повлютенков Є. М. Менеджмент в освіті. – ДО: ІЗМН «Твій Сервіс», 1998
24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998.
25. Основы менеджмента / В. Р. Весник. – М.: «ГНОМ-пресс» при сод. Т. Д. «Элит-2000», 1999.
26. Павлютенков Е. М., Крыжко В. В. Рабочая книга руководителя школы. Методическая работа в школе; организация и управление. – Запорожье, ЗОНУУ, 1997.
27. Рыбаков М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. – М.: Просвещение, 1991.
28. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом. Учебное пособие. – М, 1997.
29. Управление развитием школы. Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.

Додаткова:

1. Амосов Н. М. Разум, человек, общество, будущее. – К.: Байда, 1994.
2. Бодалев А. А. Личность и общение: Избранные труды. – М.: Педагогика, 1988.
3. Винин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998.
4. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой: теория и практика. – Москва–Белгород, 1995.

5. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996.
6. Кнорринг В. И. Искусство управления: Учебник. – М.: Издательство БЕК, 1997.
7. Майоров А. Н. Проблемы информационного обеспечения управления образованием // Школьная технология. – № 3. – 1999.
8. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ: Учеб. пособие. – К.: МНОУсер 1990.
9. Николо Макиавелли. Государь. Пер. с ит. – М.: Планета, 1990.
10. Организация и методика проведения деловых совещаний: Учебное пособие / Сост. А. Г. Елисеев. – К.: МАУП, 1995.
11. Паркинсон С. Н., Рустомжи М. К. Искусство управления: Пер. с англ. – Спб.: Ленииздат, 1992.
12. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1996.
13. Симоненко В. Д. Основы менеджмента. Краткий курс лекций. – Брянск: БГПУ, 1997.
14. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000.
15. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

Навчальне видання

**Навчальний посібник до модуля
« Менеджмент освіти»**

Автор:

Черниш Анатолій Петрович

Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка
