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

Інститут лідерства, освітнього законодавства і політики

А.П. Черниш

**Управлінська діяльність
керівника навчального закладу**

Навчальний посібник

КИЇВ – 2008

УДК ---
ББК ---

А.П.Черниш. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – -- с.

Автор:

А.П.Черниш – к.п.н., 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

ПРОГРАМА МОДУЛЯ

Актуальність модуля визначається:

- визначальною роллю діяльності для ефективного функціонування освітньої системи;
- ключовим значенням управлінської діяльності для розвитку навчального закладу (далі – НЗ);
- необхідністю формування професійних компетенцій сучасного керівника НЗ для здійснення ефективного управління НЗ.

Мета модуля – формування професійних компетенцій керівника НЗ (менеджера освіти) для ефективного здійснення управлінської діяльності.

Завдання модуля:

- *Систематизувати знання щодо:*
 - п сутності, елементів і концепцій управління НЗ;
 - п закономірностей і принципів управління НЗ;
 - п специфіки управлінської діяльності керівника НЗ.
- *Сформувати вміння:*
 - п ідентифікувати елементи системи управління НЗ;
 - п оцінювати різні моделі управління НЗ;
 - п враховувати закономірності та забезпечувати дотримання принципів управління НЗ;
 - п здійснювати управлінську діяльність.
- *Розвинути установки до:*
 - п аналітичність;
 - п об'єктивність;
 - п принциповість.

Очікувані навчальні результати модуля:

- *Знання:*
 - п сутності, елементів і концепцій управління НЗ;
 - п закономірностей і принципів управління НЗ;
 - п специфіки управлінської діяльності керівника НЗ.
- *Вміння:*
 - п ідентифікувати елементи системи управління НЗ;
 - п оцінювати різні моделі управління НЗ;
 - п враховувати закономірності та забезпечувати дотримання принципів управління НЗ;
 - п здійснювати управлінську діяльність.
- *Установки до:*
 - п аналітичність;
 - п об'єктивність;
 - п принциповість.

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;
- участі в 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 ефективного здійснення управлінської діяльності в НЗ;
- підсумкового контрольного тестування до модуля.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

- Тема 1. Система управління НЗ: сутність, елементи, концепції (моделі).
- Тема 2. Закономірності та принципи управління НЗ.
- Тема 3. Специфіка управлінської діяльності керівника НЗ.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Презентація модуля. Знайомство та вироблення правил взаємодії. Вступна самооцінка професійних компетенцій для ефективного здійснення управлінської діяльності в НЗ.
- Міні-лекція «Сутність управління НЗ». Практичне заняття «Вибір та обґрунтування ефективних моделей управління НЗ».
- Міні-лекція «Закономірності та принципи управління НЗ». Практичне заняття «Пріоритетність закономірностей і принципів управління НЗ».
- Міні-лекція «Специфіка управлінської діяльності керівника НЗ». Практичне заняття «Визначення та створення умов для реалізації цілей НЗ».
- Вихідна самооцінка професійних компетенцій для ефективного здійснення управлінської діяльності в НЗ. Оцінка модуля учасниками.
- Підсумкове тестування до модуля.

РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН МОДУЛЯ

	<i>Лекції, год.</i>	<i>Практ. зан-тя год.</i>	<i>Семінар. зан-тя, год.</i>	<i>Тест, год.</i>	<i>Всього, год.</i>	<i>Самоств. робота, год.</i>
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	
<i>Всього, год.</i>	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 кредита.

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 для ефективного здійснення управлінської діяльності в НЗ

№ зп	Компетенція	Рівень		
		Високий	Достатній	Недостатній
31	Знання сутності, елементів і концепцій управління НЗ			
32	Знання закономірностей і принципів управління НЗ			
33	Знання специфіки управлінської діяльності керівника НЗ			
В1	Вміння ідентифікувати елементи системи управління НЗ			
В2	Вміння оцінювати різні моделі управління НЗ			
В3	Вміння враховувати закономірності та забезпечувати дотримання принципів управління НЗ			
В4	Вміння здійснювати управлінську діяльність			
П1	Аналітичність			
П2	Об'єктивність			
П3	Принциповість			

Вихідна самооцінка професійних компетенцій для ефективного здійснення управлінської діяльності в НЗ

№ зп	Компетенція	Рівень		
		Високий	Достатній	Недостатній
31	Знання сутності, елементів і концепцій управління НЗ			
32	Знання закономірностей і принципів управління НЗ			
33	Знання специфіки управлінської діяльності керівника НЗ			
В1	Вміння ідентифікувати елементи системи управління НЗ			
В2	Вміння оцінювати різні моделі управління НЗ			
В3	Вміння враховувати закономірності та забезпечувати дотримання принципів управління НЗ			
В4	Вміння здійснювати управлінську діяльність			
П1	Аналітичність			
П2	Об'єктивність			
П3	Принциповість			

ТЕМА 1. Система управління НЗ: сутність, елементи, концепції (моделі)

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Теоретичний матеріал до Теми 1.
2. Презентація до Теми 1 (див. компакт-диск до Модуля)

Додаткові матеріали для вивчення (див. компакт-диск до Модуля):

1. Тема 1. Файл 1¹.
2. Тема 1. Файл 2².

¹ Автор. Назва. Повні дані.

² Автор. Назва. Повні дані.

Теоретичний матеріал до Теми 1

Сутність управління НЗ

- ➔ **Управління НЗ** – 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 НЗ.
- ➔ **Демократизація управління НЗ** – системна побудова процесу управління, метою якої є підвищення його ефективності, а напрямком – 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.
- ➔ **Управління** (за В.С.Пікельною) - вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий етап.
- ➔ **Внутрішкільне управління** – це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень.
- ➔ **Управління НЗ** - специфічна діяльність, в якій суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу.
- ➔ **Управління НЗ** (за В.Г.Афанасьєвим) - це управління людьми. Управляти людьми – це насамперед навчати їх того, що і як робити.

Сутністю системи управління НЗ є визначення мети, цілей, завдань НЗ, створення необхідних умов.

Цілі управління НЗ

В.І. Гречухін вважає, що цілі, які стоять перед НЗ і цілі управління не можна змішувати, хоча вони і взаємозалежні. Цілі управління залежать від умов, особливостей і можливостей навчального закладу, тоді як і завдання навчального закладу визначаються законодавством та іншими нормативними документами, загальними для всіх навчальних закладів.

В.І.Бондар вважає, що необхідно виділити цілі управління, цілі навчання, цілі викладання. Цілі управління реалізуються опосередковано, через досягнення навчально-виховних цілей.

Етапи і методи управління – це активізація об'єкта управління, його залучення до діяльності, регулювання діяльності учнів і вчителів, координація їхньої діяльності та контроль за нею.

Педагогічне управління

Ю.В.Васильєв у своїй теорії «педагогічного управління» визначає:

- управління навчанням і вихованням як спроможність;
- порівняно з іншими видами управління в НЗ (соціальне, економічне, правове) педагогічне управління має домінувати;
- об'єктом педагогічного управління є учні та колектив;
- «педагогічне управління» ширше за поняття «управління освітою»;
- суб'єктами педагогічного управління є організатори освіти, вчителі, вихователі, батьки.

Система управління НЗ

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

Природа управління

Управління як невід'ємна частина педагогічної системи НЗ, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу.

За механізмом реалізації управління – це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки.

Підсистеми

Управління НЗ у своїй структурі має 2 основні підсистеми:

- керуючу;
- керовану.

Як керована підсистема виступають:

- навчально-виховний процес;
- люди;
- речові об'єкти.

Керуюча підсистема включає ряд посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на організацію та регулювання навчально-виховного процесу з метою одержання його оптимальних результатів.

Мета управління навчально-виховним процесом – науковий опис особистості учня.

Відповідності керуючої системи керованій системі виявляється через:

- відповідність цілей навчально-виховного процесу і цілей управління;
- відповідність змісту навчально-виховного процесу і змісту управлінської діяльності суб'єктів управління;
- відповідність цілей і особливостей навчально-виховного процесу й організаційної структури управління.

Елементи системи управління НЗ

Цілі управління НЗ

Оскільки управління має цілеспрямований характер, то визначення цілей є вихідним пунктом управління НЗ.

Цілі управління НЗ у своїй основі об'єктивні, тому що вони обумовлені об'єктивними законами функціонування НЗ як складної системи.

Процес визначення цілей має суб'єктивний характер у зв'язку з тим, що цілі виробляються і формуються людьми.

У найширшому плані цілі управління виражають бажаний стан керованої підсистеми, її основні параметри.

Науково обґрунтоване формулювання цілей управління має винятково важливе значення, оскільки цілі визначають не тільки спрямованість розвитку НЗ, а й добір кадрів, методи управління, зміст управлінської діяльності, принципи управління.

➡ **Цілі управління** – це визначальні напрямки діяльності управлінської системи. Їх реалізація задовольняє мету як управлінської системи НЗ, так і мету НЗ загалом.

Основними цілями управлінської системи НЗ є:

- цілі узгодження мети діяльності НЗ і мети функціонування управлінської системи НЗ, які передбачають:
 - п що система управлінських дій керівника НЗ має відповідати меті, цілям, завданням даного НЗ;
 - п необхідність розроблення керівником НЗ певної системи управлінських дій, яка б забезпечила ефективну реалізацію завдань НЗ;
 - п що керівник має ознайомитись із метою, цілями, завданнями НЗ, системою управлінських дій, що забезпечує умови реалізації, успіхи.
 - п що вивчивши всі дані, керівник має визначити у часі, розподілити за етапами конкретну систему дій, направлену на ефективну діяльність НЗ.
- цілі правовідповідності;
- цілі сутності та змісту управлінської діяльності НЗ;
- цілі добору, розстановки кадрів:
 - п визначаються при потребі в кадрах НЗ;
 - п конкретизуються у завданнях, що уточнюють, які кадри потрібні, визначають час і місце їх добору, способу зарахування (співбесіда, конкурс).
- цілі удосконалення професійної компетентності працівників НЗ;
- цілі удосконалення навчально-виховного процесу НЗ;
- цілі матеріально-технічного забезпечення функціонування НЗ;
- цілі створення належних санітарно-гігієнічних умов в НЗ;
- цілі змісту і сутності визначення реалізації необхідних методів управління НЗ;
- цілі визначення принципів управління НЗ;
- цілі розвитку НЗ;
- цілі створення необхідних умов ефективної реалізації управлінських дій в НЗ;
- цілі задоволення освітніх вимог учнів;
- цілі гармонізації взаємодії членів колективу, учнів та батьків по реалізації мети і завдань НЗ.

Перелік цілей управлінської діяльності керівника НЗ можна продовжити. Їх кількість і зміст залежить від виду НЗ, мети і змісту його діяльності, умов і можливостей діяльності, професійної компетентності керівника НЗ.

Завдання управління НЗ

Визначення цілей системи управління чи управлінської діяльності керівника НЗ – це визначення напрямків діяльності. Під ці напрямки (цілі) формуються конкретні *завдання* системи управління, системи управлінської діяльності керівника НЗ.

Завдання:

- конкретні;
- вони визначають:
 - п суб'єкти і об'єкти впливу;
 - п час, етапи, методи реалізації досягнення мети запропонованих цілей.

Умови реалізації завдань управління НЗ

Визначення мети, цілей, завдань управлінської діяльності ще не визначає в повній мірі сутності управління НЗ або управлінської діяльності керівника НЗ. Для цього необхідно створити *певні умови реалізації конкретних дій*, що закладені у змісті завдань управлінської діяльності, які відповідають цілям і меті функціонування НЗ.

Іншими словами, під кожне завдання для забезпечення його ефективного вирішення необхідно створити відповідні умови. До останніх, зокрема, належать: напрямки, час, психологічні, матеріальні, фінансові умови тощо.

У зв'язку з цим управління НЗ необхідно визначити наступним чином.

➡ **Управління НЗ** – це діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.

Таким чином, у системі управління НЗ ми визначили **4 базових елементів**:

- мета;
- цілі;
- завдання;
- умови.

Кожен наступний елемент даної схеми розкриває та конкретизує попередній.

Управлінські стосунки

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

Ключові положення:

- Управлінські стосунки забезпечують ефективно чи неефективно вирішення теоретично-вірних управлінських рішень.
- Поняття «управлінські стосунки» набагато ширше за поняття «міжособові стосунки».
- Управлінські стосунки припускають установлення взаємозв'язків елементів не тільки всередині НЗ як системи, а й взаємозв'язків цієї системи з навколишнім середовищем.

Управління НЗ – це управління людьми і стосунками між ними, управління речами.

Концепції (моделі) управління НЗ

Уміння вибудувати, адаптивно реалізовувати модель відкритої, різнопланової у своїх можливостях, гнучкої до запитів суспільства, моделі управління НЗ – базова компетенція керівника НЗ.

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

Зокрема виділяють **чотири основні концепції (моделі) управління освітою.**

Модель № 1 визначає освітню організацію як:

- механістичну, раціональну систему, управління якою націлене на забезпечення її ефективності;
- закритої або напівзакритої педагогічної системи на основі якої діють НЗ закритого типу (військові школи, школи МВС, школи СБ, єзуїтські колежіуми) і, фактично ще нині діюча система нашої освіти.

Модель № 2:

- спирається на положення психологічної науки, робить акцент на модельних стосунках і управлінській поведінці;
- базується на аналізі досвіду адміністраторів НЗ, які орієнтовані на принципи біхевіоризму⁴
- розглядає НЗ як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації функціонування;
- є бажаною для діяльності НЗ у сучасних умовах.

Необхідним сьогодні є перехід від закритої освітньої системи до відкритої. Причому, цей перехід стосується системи планування, прийняття, реалізації управлінських рішень керівникам НЗ.

Для реалізації цього важливу роль відіграє навчання керівників НЗ з основ теорії і практики управління, інформаційна відкритість кожного елементу системи управління НЗ.

Модель № 3:

- спирається на теорії:
 - п управління розвитком;
 - п розвитку організаційних структур;
 - п випадковості;
 - п інституціонального розвитку.
- розглядає освітню організацію як відкриту й адаптивну систему, в процесі управління якою основне значення надається ситуаційним змінам зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості;
- застосовується у неурядових освітніх організаціях;
- є ефективною за умов:
 - п колегіальності у прийнятті управлінських рішень;
 - п високої компетентності керівників і членів колективу;
 - п широкого залучення до управління громадськості, батьків, учнів;
- є актуальною у час становлення держави, зміни економічних, ідеологічних орієнтирів, поступу суспільних взаємовідносин і соціальних запитів.

Модель № 4:

- спирається на положення:

- п екзистенціалізму;
 - п діалектичного методу;
 - п критичного реалізму⁴
 - п теорії людських стосунків.
- розглядає освітню організацію як цілісну систему елементів, що взаємодіють, у процесі управління якою фахівці спираються на:
 - п свідомість і критичність суб'єктів;
 - п суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності.
 - розглядає різнопланові, часом протилежні за змістом завдання;
 - відображає наше суспільство з різним інтелектом, системою культурних і моральних цінностей, установками, мотивами, різним спектром реалізації своїх уподобань (освітніх, професійних, особистісних, кар'єрних, економічних, суспільних та інших);
 - дозволяє відійти від однотипності освітніх технологій.

До питання однотипності навчальних програм для 6-річок

*У перший клас школи діти ідуть у шестирічному віці.
Поряд з цим психофізичний стан дітей є різним.
Зокрема, є певна кількість учнів, які опереджають у своєму розвитку середньостатистичні показники психофізичних даних розвитку дітей шестирічного віку.
Поряд з цим певний відсоток дітей ще не досягли цього рівня.
Школа ж для всіх пропонує єдиний навчальний план, програму.
В результаті:*

- Діти з певним відставанням у психофізичному розвитку не розуміють навчальний матеріал, отримують психічну травму, вчитися не лише не хочуть, а і не можуть.
- Діти з опереджувальним розвитком втрачають інтерес до навчання, тому що цей вік – вік інтенсивного розвитку інтелекту.
- Ми втрачаємо золотий запас нації.

До питання стандартів освіти

*Стандарти освіти визначені міністерством є незмінними.
Стандарт – це показник незмінності. За ними - програми, плани, стандартизована якість освіти.*

До розробки, пояснення процесу управління освітніми установами залучені також *вітчизняні та російські науковці.*

Модель управління НЗ Р.Х.Шакурова:

- Управління має дві головні цілі:
 - п організувати навчально-виховний процес і задовольнити таким чином інтереси учнів;
 - п задовольнити особисті потреби й інтереси працівників навчального закладу.
- Для реалізації цілей використовується багаторівнева система функцій управління.
- Першу групу цих функцій становлять цільові – виробнича й соціальна:
 - п Виробнича функція передбачає організацію навчально-виховного процесу.
 - п Соціальна функція орієнтована на задоволення інтересів педагогів та інших працівників.
- Друга група функцій – це соціально-психологічні функції. Серед них виділяють:
 - п організацію педагогічного колективу;
 - п його активізацію, згуртування, удосконалення;
 - п розвиток у ньому самоврядування.
- Третю групу функцій утворюють операційні. До них відносяться:
 - п планування (прийняття рішень);

п інструктування;

п контроль.

- Головними є цільові функції, на другому «поверсі» знаходяться соціально-психологічні функції, їм підпорядковані операційні.

Інтегрована модель управління НЗ Є.М.Хрикова:

- Функціонування НЗ здійснюється на основі численних процесів – педагогічних, психологічних, економічних тощо.
- Внутрішкільне управління спрямоване на створення цілісного комплексу умов – прогностичних, педагогічних, психологічних, наукових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, медичних, санітарно-гігієнічних, які охоплюють усі ці процеси.
- Як механізм створення вищеназваних умов розглядається встановлення управлінських відносин, які дають можливість вирішити важливе завдання трансформації зовнішніх умов функціонування НЗ у внутрішні особливості й умови здійснення мети НЗ.
- Стрижневим положенням даної моделі є ідея про спрямованість управління НЗ на забезпечення динамічного розвитку НЗ шляхом перетворення всіх його компонентів.

!!!! Рисунки

Практичне заняття
«Вибір та обґрунтування ефективних моделей управління НЗ»

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Оберіть для аналізу одну конкретну модель управління НЗ.2. Визначте позитивні сторони обраної моделі.3. Визначте недоліки обраної моделі.4. Аргументуйте свою відповідь. |
|--|

Форма звітності для завдання:

Модель		
<i>Результати аналізу</i>		
<i>Параметр</i>	<i>Опис</i>	<i>Аргумент</i>
Позитивні сторони		
Негативні сторони		

ТЕМА 2. Закономірності та принципи управління НЗ

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Теоретичний матеріал до Теми 2.
2. Презентація до Теми 2 (див. компакт-диск до Модуля).

Додаткові матеріали для вивчення:

1. Тема 1. Файл 1³.
2. Тема 1. Файл 2⁴.

³ Автор. Назва. Повні дані.

⁴ Автор. Назва. Повні дані.

Теоретичний матеріал до Теми 2

Закономірності управління НЗ

➡ **Закономірності управління навчальним 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.

Теорія управління НЗ є порівняно молодого галуззю наукового знання, тому вона досягла рівня узагальнення і систематизації теоретичних і емпіричних положень і фактів тільки в середині 80-х років ХХ століття.

Закономірності управління НЗ (за Ю. Конаржевським)

Серед учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва школою, одним із перших був Ю.А.Конаржевський. Під час свого дослідження він сформулював і розкрив такі **закономірності**:

- Управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати усі види діяльності необхідні для управління такою системою.
- Взаємозалежне і узгоджене функціонування системи у цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем.
- Наукове управління школою може бути забезпечене за умов його високого аналітичного рівня.
- Чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші результати.
- Чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища ефективність результату управління.
- Чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність.
- Безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами.

Аналіз названих закономірностей показує, що вони характеризують процесуально-технологічні зв'язки, що є в управлінській діяльності.

Закономірності управління НЗ (за А.Орловим)

А.А.Орлов розглядає закономірності управління НЗ з більш широких позицій. Зокрема, він сформулював такі закономірності:

- чим вищий рівень соціально-економічного розвитку суспільства, тим більші вимоги до підготовки учнів у НЗ, тим більша потреба в ефективному управлінні цілісним педагогічним процесом;
- чим вищий рівень структурно-функціональних зв'язків і залежностей між суб'єктом і об'єктом управління, тим ефективніше функціонування системи управління;
- ефективність управління навчально-виховною роботою визначається впливом зовнішніх і внутрішніх умов, у яких відбувається процес управління;
- висока ефективність управління і розвитку учнів досягається, якщо суб'єкти управління спираються на систему постійно повторюваних замкнутих циклів;
- чим вищий рівень забезпечення суб'єкта управління інформацією, тим вища ефективність управління і функціонування навчально-виховної роботи;
- якщо структура суб'єкта управління детермінована цілями функціонування, змістом, структурою об'єкта, то підвищується якість управлінського процесу;

- зміст і методи управління навчально-виховною роботою обумовлені змістом і методами соціального управління й змістом і методами організації педагогічного процесу в НЗ;
- чим вищий рівень фахової компетентності керівника НЗ, тим ефективніше управління.

Наведені закономірності свідчать про зв'язки між педагогічним процесом і управлінням, між пов'язаними зі школою системами і управлінням, а також зв'язки всередині процесу управління.

Закономірності управління НЗ (за Б.Коротєєвим)

Б.І.Коротяєв визначає такі закономірності управління:

- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію змістовної, процесуальної й організаційної сторін діяльності педагогічного потенціалу, тим ефективніше керівництво і вищі результати діяльності колективу;
- якщо в діяльності керівника школи взаємодіють єдиноначальність і колегіальність, то в результати керівництва збігаються з очікуваними;
- керівництво школою буде ефективним, якщо у діяльності керівника школи взаємодіють прямий і зворотній зв'язок;
- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію школи, сім'ї, громадськості, тим ефективніше його управління загальним процесом виховання і навчання учнів.

Принципи управління НЗ

З проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління НЗ, тому що соціальні закони реалізуються через свідому діяльність людей.

Принципи є ланкою, що поєднує закономірності та діяльність.

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

Взаємозв'язок закономірностей і принципів управління НЗ

Принципи управління відображають закономірності управління НЗ. Реалізація вимог принципів дає змогу здійснювати управління відповідно до його запитів.

Як правило, розробка принципів управління НЗ не була пов'язана з розробкою закономірностей управління. Винятком із цього правила є робота В.І.Бондаря, в якій закономірності та принципи управління розроблені як цілісна система.

У процесів виявлення системи закономірностей і принципів управління НЗ можна використати низку положень:

- обґрунтувати систему закономірностей і принципів можна тільки на основі детального дослідження сутності управління НЗ, створення його концепції;
- управління є цілісною системою, і тому можуть бути розроблені закономірні зв'язки і принципи, що зумовлюють внутрішній технологічний бік цього процесу;
- управління є однією з підсистем НЗ, і тому можуть бути виділені закономірні зв'язки і принципи управління з іншими підсистемами НЗ;
- одним із найважливіших завдань управління НЗ є забезпечення його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а тому можуть бути виділені закономірності, принципи та особливості цих взаємозв'язків;
- система закономірностей і принципів управління навчальним закладом буде більш цілісною, повною, якщо аналізувати наявні в управлінні суперечності та недоліки, оскільки вони частіше за все зумовлені тим, що не враховувалися ті чи інші закономірні зв'язки.

Таблиця. Взаємозв'язок закономірностей і принципів управління НЗ.

Причинно-наслідкові дії	Відповідні діям закономірності	Відповідні закономірностям принципи
У діяльності управління враховуються особливості впливу середовища	Ефективніше управління НЗ	Прогностичності управління НЗ
Забезпечення максимально можливого рівня реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування НЗ	Управління ефективніше	Єдності державних і внутрішніх механізмів управління
Високий рівень взаємовизначення керуючої і керованої підсистем	Високий рівень ефективності управління	Взаємовизначення керуючої і керованої підсистем
Повне спирання управлінської діяльності на положення наук, що лежать у її основі	Високий рівень ефективності управління	Науковості управління НЗ
Оптимальне співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань управління	Вища ефективність управління навчальним закладом	Оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління
Забезпечується єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу	Управлінська ефективність підвищується за умов	Цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу
Повнота реалізації творчого потенціалу педагогічної праці	Підвищується ефективність управління за умов	Спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці
Високий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівника НЗ	Забезпечує високий рівень ефективності управління НЗ	Професіоналізму та діяльності керівника навчального закладу
Оптимальність співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів самоорганізації і саморегулювання	Забезпечує високу ефективність управління НЗ	Оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання
Управлінська діяльність здійснюється на основі науково-обґрунтованого плану роботи	Забезпечує високу ефективність управління НЗ	Плановості управління НЗ
Повнота реалізації науково-спланованого змісту діяльності в тому або іншому управлінському циклі	Забезпечується висока ефективність управління НЗ	Оптимальної структури управління
Управління забезпечене достатньою інформацією про реалізацію прийнятих у тому або іншому управлінському циклі управлінських рішень	Забезпечується висока ефективність управління НЗ	Зворотного зв'язку
Повнота забезпечення управління рівнем необхідної розмаїтості підсистем навчального закладу	Забезпечує високу ефективність управління НЗ	Необхідної розмаїтості
Управління забезпечується цілісністю усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів	Забезпечує високу ефективність управління НЗ	Цілісності функцій управління

Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників НЗ. У зв'язку з цим виникає проблема підготовки керівників НЗ до науково-обґрунтованої управлінської діяльності. Вирішити цю проблему шляхом ознайомлення їх на курсах підвищення кваліфікації неможливо.

Управлінська діяльність керівника НЗ потребує фундаментальних теоретичних знань.

Практичне заняття
«Пріоритетність закономірностей та принципів управління НЗ»

Завдання для виконання:

Опис завдання:

- | |
|---|
| 1. Оберіть один із переліків закономірностей управління НЗ. |
| 2. Для аналізу вичленіть з переліку три закономірності, які з Вашої точки зору, є найбільш актуальними. |
| 3. Визначте, якою, з Вашої точки зору, є послідовність закономірностей за пріоритетністю їх прояву у сучасних умовах розвитку освіти. Обґрунтуйте власну позицію. |
| 4. Призначте відповідні принципи встановленій послідовності закономірностей. |

Форма звітності для завдання:

Закономірність	Номер за пріоритетністю	Аргументація	Принцип, що відповідає закономірності
	1		
	2		
	3		

ТЕМА 3. Специфіка управлінської діяльності керівника НЗ

Матеріали для обов'язкового вивчення:

1. Теоретичний матеріал до Теми 2.
2. Презентація до Теми 2 (див. компакт-диск до Модуля).

Додаткові матеріали для вивчення:

1. Тема 1. Файл 1⁵.
2. Тема 1. Файл 2⁶.

⁵ Автор. Назва. Повні дані.

⁶ Автор. Назва. Повні дані.

Теоретичний матеріал до Теми 3

Специфіка управлінської діяльності керівника НЗ

Реалізація концепції / моделі управління НЗ передбачає визначення змісту управлінської діяльності керівника НЗ.

Специфіка управлінської діяльності керівника НЗ полягає у створенні умов, необхідних для реалізації цілей НЗ.

Перелік цих умов є наступним:

- прогностичні;
- соціально-прогностичні;
- психологічні;
- організаційні;
- соціально-правові;
- педагогічні;
- кадрові;
- ергономічні та медичні;
- фінансово-господарські.

Прогностичні умови

Прогностичні умови діяльності та розвитку НЗ є ключовими, оскільки управління орієнтоване на майбутнє і починається з побудови моделі бажаного стану навчально-виховного процесу. Така модель будується на основі вивчення прогностичного фону НЗ.

Прогностичний фон НЗ – сукупність найбільш істотних для НЗ чинників (зовнішніх і внутрішніх), урахування яких необхідне для визначення цілей управління.

Серед цих чинників чітко окреслюються три основні групи.

I група чинників:

- характеризує особливості економічного, політичного, культурного розвитку країни;
- включає:
 - n ставлення до релігії;
 - n перехід до перехід від патерполістського до ліберального суспільства;
 - n поступове утвердження ринкових відносин;
 - n зміна в суспільстві багатопартійної системи;
 - n орієнтація на створення громадянського суспільства та загальнолюдські цінності;
 - n відродження національної свідомості та культури.

II група чинників:

- характеризує внутрішній стан НЗ;
- включає:
 - n залишки старої традиційної системи;
 - n численні елементи його сучасного стану;
 - n паростки майбутнього стану.

Наступна таблиця надає приклади впливу цих чинників на діяльність НЗ.

Таблиця. Вплив чинників внутрішнього стану на діяльність НЗ.

Чинники впливу на НЗ традиційної системи освіти	Чинники впливу на діяльність НЗ у сучасних умовах	Напрями розвитку діяльності НЗ
Жорстка стандартизація знань ЗУН. Кількісне накопичення знань	Елементи авторських розробок предметних програм.	Індивідуалізація освіти. Уміння добувати знання і використовувати

		<i>у власному житті.</i>
<i>Дуже малий відсоток варіативної частини навчального плану</i>	<i>Певна варіативність навчальних планів</i>	<i>Розширення спектру варіативності до 50%.</i>
<i>Єдиний навчальний план для всіх</i>	<i>Декларована диференціація та індивідуалізація навчання</i>	<i>Широка диференціація та індивідуалізація навчання. Особистісні навчальні програми</i>
<i>Відсутність мотивації навчання</i>	<i>Певні зрушення через підбір кадрів, реалізації цільових авторських програм.</i>	<i>Навчально-виховні плани особистісного розвитку учнів. Ефективно-діюча профорієнтація. Допрофесійне навчання</i>
<i>Стандартизована узагальнена система виховання.</i>	<i>Є певні елементи цікавих виховних заходів.</i>	<i>Індивідуально-колективна система виховання з урахуванням розвитку особистості потреб</i>
<i>Громіздкість звітності роботи НЗ.</i>	<i>Звітність громіздка, безсистемна.</i>	<i>Чітко обмежена статистика звітності через системи Інтернет, постійний доступ до діяльності НЗ.</i>
<i>Централізована однотипна система методичної роботи.</i>	<i>Певна децентралізація систем методичної роботи.</i>	<i>Ефективно діюча індивідуально диференційована система методичної роботи за рахунок вчителів методистів, а не методистів службовців.</i>
<i>Перевантаження вчителів</i>	<i>Певна тенденція зменшення лише у НЗ з високим іміджем</i>	<i>Унормоване згідно наукових розробок педагогічне навантаження вчителя.</i>
<i>Низька заробітна плата педагогічних працівників</i>	<i>Певне вирішення за рахунок батьківських фондів</i>	<i>Рівень розвитку країни залежить від рівня розвитку освіти</i>
<i>Низький соціальний статус працівників освіти</i>		<i>Державний статус вчителя, забезпечення матеріальними і соціальними гарантіями</i>
<i>Відсутність важелів систем управління у керівників НЗ</i>	<i>Певні зрушення у НЗ нового типу з вагомою автономією управління.</i>	<i>Фінансово-методична незалежність керівника в управлінні НЗ</i>
<i>Низька матеріально-технічна база НЗ.</i>	<i>Певні зрушення за рахунок батьків</i>	<i>Державне та регіональне патронувannya НЗ</i>
<i>Неефективна управлінська система НЗ</i>	<i>Певні нароби провідних навчальних закладів</i>	<i>Підключення науковців та широка система впровадження альтернативних управлінських технологій</i>
<i>Недостатні знання з теорії управління у керівників НЗ</i>	<i>Реформування системи курсової перепідготовки керівників НЗ</i>	<i>Обов'язкові магістерські знання системи управління НЗ, постійно діюча ефективна система курсової перепідготовки</i>

III група чинників:

- характеризує взаємовплив НЗ та його мікросередовища (громада, батьки, установи та підприємства, що розміщені поруч, тощо);
- включає:
 - п перспективи розвитку ринку праці;
 - п можливості для здобуття фахової професійної освіти;
 - п можливості інвестувань та спонсорської допомоги НЗ;
 - п демографічний склад населення мікрорайону НЗ;
 - п педагогічний та культурологічний потенціал населення мікрорайону НЗ;
 - п перспективи розвитку мікрорайону;
 - п інші чинники мікрорайону, що впливають на учнів.

➡ Прогностичні умови – заходи, що забезпечують вивчення, аналіз та врахування прогностичного фону НЗ.

Прикладом створення прогностичних умов у НЗ, зокрема є:

- моніторинг розвитку освітніх послуг;
- аналіз демографічних змін населення мікрорайону НЗ;

- план розвитку мережі навчального закладу;
- план розвитку матеріальної бази НЗ;
- план впровадження та реалізації інноваційних педагогічних технологій;
- план профільного навчання учнів в НЗ;
- постановка цілей роботи НЗ.

Соціально-прогностичні умови

Особливістю діяльності НЗ є те, що він працює в соціальному середовищі, виконує замовлення соціального середовища і сам являється соціальною установою. У зв'язку з цим необхідною умовою управлінської діяльності керівника НЗ є створення соціально-прогностичних умов діяльності та розвитку НЗ.

Прогностичний фон НЗ дає можливість створити соціально-прогностичні умови для його оптимального розвитку, що забезпечує гармонію НЗ і суспільства. Така гармонія забезпечується шляхом виявлення в процесі хаотичного впливу середовища чинників, найбільш сприятливих для формування особистості.

Як у випадку із створенням прогностичних умов за основу береться прогностичний фон НЗ із його трьома групами чинників. У цьому випадку враховуються лише соціальні чинники.

I група чинників:

- характеризує загальнодержавні особливості економічного, політичного, культурного, духовного розвитку суспільства країни;
- включає:
 - п розвиток економіки країни;
 - п особливості розвитку та становлення ринкових відносин;
 - п формування та діяльність політичних сил;
 - п розбудова та становлення державницьких інститутів;
 - п особливості розвитку загальнодержавної культури України в різних сферах;
 - п розвиток культури національних можливостей;
 - п духовний розвиток особистості в суспільстві та розвиток суспільства в цілому;
 - п діяльність в Україні релігійних конфесій, їх позитивний та деструктивний вплив на духовне збагачення молодого покоління.

II група чинників:

- характеризує внутрішній розвиток НЗ;
- включає:
 - п формування економічних знань учнів;
 - п формування економічної культури учнів;
 - п формування свідомості вибору професії та самореалізації в ній як особистості;
 - п формування політкультури та політкоректності учнів;
 - п формування в учнів свідомості громадянина своєї країни та виховання патріотизму;
 - п формування в учнів знань культурної спадщини, її збереження та примноження;
 - п формування в учнів духовності, моральних принципів.

III група чинників:

- характеризує регіональні та місцеві особливості розвитку суспільних відносин;
- включає:
 - п зайнятість населення;
 - п особливості економічного розвитку регіону, місцевості;
 - п історичну та культурну спадщину, традиції даної території;
 - п культурологічний фон населення;
 - п особливості діяльності та впливу на населення релігійних конфесій;
 - п домінуюча мова населення та національності, що проживає у даній місцевості.

➡ **Соціально-прогностичні умови** – заходи, що створюють гармонізацію відносин НЗ із навколишнім соціальним середовищем, тобто педагогами, учнями, батьками, батьками майбутніх учнів, територіальними громадськими організаціями.

Прикладом створення соціально-прогностичних умов у НЗ зокрема є:

- створення плану узгоджених дій загальнодержавних та регіональних навчально-виховних програм;

- створення регіональних програм особливостей розвитку особистості учня, його професійної орієнтації;
- створення плану взаємодії місцевих громадських організацій та НЗ;
- створення перспективного плану розвитку НЗ.

Педагогічні умови

Соціально-прогностичні умови пов'язані з педагогічними умовами. Цей зв'язок пояснюється тим, що поставлені в НЗ цілі роботи, з одного боку, є результатом діяльності управлінської підсистеми, а з іншого – ключовим компонентом педагогічної системи НЗ. У зв'язку з цим постановка цілей роботи є заключним компонентом створення прогностичних умов та першим етапом створення педагогічних умов.

Для наукового визначення цілей педагогічної діяльності вивчаються індивідуальні та групові особливості учнів.

Ця робота передбачає:

- визначення параметрів особистості учня
- розробку критеріїв оцінки сформованості кожного з параметрів;
- розробку методики вивчення учнів;
- інформацію про індивідуальні та групові особливості учнів;
- раціональну форму фінансування.

Одержання такої інформації створює основу для об'єктивної постановки цілей роботи навчального закладу, яка реалізується через організаційне забезпечення педагогічних умов.

➔ **Організаційне забезпечення педагогічних умов** – це комплекс педагогічних дій, що включають у себе постановку загальних та локальних цілей НЗ, розробку моделей учнів 4,9,12 класів, осмислення ролі і місця в навчальному процесі гуманітарних, природничих і окремих навчальних дисциплін, визначення змісту, форм і методів навчання і виховання.

Організаційне забезпечення педагогічних умов дає змогу реалізувати поставлені цілі.

Перелік етапів та складових організаційного забезпечення педагогічних умов є наступними:

- постановка цілей роботи НЗ;
- вивчення індивідуальних та групових особистостей учнів, що характеризуються:
 - постановкою загальних цілей НЗ, початкової, неповної, повної школи;
 - постановкою локальних цілей, розробка моделей учня 4,9,12 класів;
- осмислення ролі гуманітарних, природничих дисциплін та виховної роботи;
- постановка цілей в рамках річного циклу діяльності НЗ;
- визначення змісту, форм, методів навчання та виховання;
- визначення педагогічних завдань, що розв'язуються щоденно, створюючи відповідні умови реалізації поставлених цілей НЗ.

Такий зміст організації забезпечення педагогічних умов, що моделюється в рамках того або іншого управлінського циклу, має забезпечувати технологічність функціонування педагогічного процесу в масштабах усього НЗ й окремих його підсистемах.

➔ **Створення педагогічних умов** – це комплекс організованих заходів по забезпеченню ефективно діючого навчально-виховного процесу в НЗ направлено на реалізацію педагогічних заходів, що забезпечують розвиток особистості та задовольняють освітні потреби учня.

Головним показником того, що в навчальному закладі створені необхідні педагогічні умови є відповідність завдань, які розв'язуються у повсякденній педагогічній діяльності, поставленим цілям діяльності НЗ.

Перелік ознак, що характеризують відповідність цілей НЗ створеним педагогічним умовам є:

- діагностика поставлених цілей роботи;
- підпорядкування змісту навчально-виховного процесу, форм і методів роботи навчальних цілей;
- спрямованість діяльності педагогів, учнів, батьків на реалізацію поставленої цілі;

- забезпечення відповідності результатів роботи поставленій цілі за рахунок цілісності компонентів педагогічної системи навчального закладу.

Прикладом створення педагогічних умов у НЗ зокрема є:

- визначення параметрів особистості учня;
- розробка критеріїв оцінки сформованих параметрів;
- розробка моделей учня 4,9,12 класів;
- розробка кодексу поведінки учня;
- розробка навчальних завдань для обдарованих учнів та учнів, що потребують педагогічної допомоги;
- розробка сценаріїв проведення предметних олімпіад та важливих заходів;
- розробка групових та індивідуальних навчальних завдань для учнів;
- розробка особистісно зорієнтованих навчальних програм для учнів;
- розробка критеріїв діяльності класного керівника, завідуючого навчальним кабінетом та інше.

Кадрові умови

Важливим завданням в управлінській діяльності керівника НЗ є створення кадрових умов. Формальним показником наявності кадрових умов є відповідність складу працівників НЗ штатному розкладу, заповнення всіх вакансій.

➔ **Якісна характеристика кадрового** – це відповідність вимогам кваліфікаційних характеристик та посадових обов'язків, рівневі професійно-педагогічної компетентності, завданням, що стоять перед ним у цьому НЗ, наявністю педагогічних здібностей, активна спрямованість у професійному самовдосконаленні.

Оскільки рівень кваліфікації педагога виявляється у вирішенні найрізноманітніших загальних і специфічних для навчального закладу навчально-виховних завдань, то організацію методичної роботи відповідно до завдань, що стоять перед НЗ.

➔ **Методична робота в НЗ** – сукупність мій та заходів направлених на ефективне функціонування навчально-виховного процесу, педагогічно обґрунтовану реалізацію цілей НЗ, атестацію педагогічних кадрів та забезпечення можливостей їх професійного росту.

Умовами підвищення рівня професійної компетентності педагога є:

- поповнення педагогом спеціальних та загальних знань;
- участь педагогів у роботі предметно методичного об'єднання;
- організація наставництва;
- участь у конкурсах «Вчитель року»;
- участь у обговоренні відкритих уроків;
- участь у творчих об'єднаннях вчителів;
- змістовно організована в НЗ атестація педагогічних кадрів.

Уся система роботи з педагогами НЗ має бути спрямовано на підвищення їхнього професіоналізму. У НЗ мають бути створені умови для орієнтації педагогів не на функціональні продукти їхньої діяльності, пов'язані з переданням інформації різними формами і методами роботи, а на психологічні продукти, пов'язані зі змінами в особистості учня. Створенню таких умов у НЗ сприяє *створення моделей особистісних якостей випускників початкової, основної та повної школи*. Ці моделі виконують функцію образу бажаного результату діяльності як для окремих педагогів, так і для всього педагогічного колективу.

На якість створення кадрових умов в НЗ впливають ряд чинників:

- відповідність штатному розкладу;
- відповідність кадрів кваліфікаційним характеристикам;
- педагогічні здібності, педагогічна компетентність;
- підвищення професіоналізму уявлення про результат своєї діяльності;
- створення моделей особистісних якостей;
- динаміка якісних змін кваліфікаційних кадрів;
- орієнтація педагогів на функціональні продукти їхньої діяльності;
- пам'ятки самоаналізу напрямків діяльності педагогів, критерії оцінки;
- самопізнання своєї особистості;
- психологічні особистості;
- психологічні особливості міжособистісних стосунків, мікроклімат НЗ;
- організація методичної роботи з педкадрами;
- атестація педагогічних кадрів;
- особистісні якості керівника НЗ.

Врахування цих чинників забезпечить якісне створення кадрових умов в НЗ.

➔ **Створення кадрових умов** – це розстановка кадрів відповідно до їх умінь, здібностей, особистісних характеристик, забезпечення умов підвищення їх кваліфікації та рівня педагогічної майстерності у відповідності із цілями та завданнями НЗ.

Прикладом створення кадрових умов у НЗ, зокрема є:

- система методичної роботи з кадрами;
- атестація педагогічних кадрів;
- система наставництва;
- організація творчих об'єднань вчителів;
- організація дозвілля вчителів.

Психологічні умови

Педагогічна діяльність є колективною. У процесі її здійснення виникають міжособистісні стосунки, формується певний психологічний клімат. Психологічні чинники впливають на рівень організованості педагогічного колективу, засоби обміну інформацією між його членами, творчий потенціал, рівень ініціативності. Тому не менш важливою складовою управлінської діяльності керівників НЗ є створення психологічних умов діяльності НЗ.

Важливе місце серед психологічних умов займає сприятливий психологічний клімат, який розглядається як мета і результат управлінської діяльності, ціннісно-орієнтаційну єдність членів педагогічного колективу.

➔ **Психологічний клімат колективу** – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища.

Основними характеристиками формування психологічного мікроклімату колективу є загальна задоволеність педагогів своєю працею. Характеристика взаємовідносин різних груп членів колективу позитивна:

Керівник	педагог;
Керівник	учень;
Керівник	батьки;
Педагог	педагог;
Педагог	учень;
педагог	батьки;

На визначення психологічного клімату колективу НЗ впливають різноманітні чинники. Ці чинники поділяються на три групи і визначають моделі спільної діяльності.

I група чинників визначає характер організаційних зв'язків:

- спільно-індивідуальні – кожен педагог виконує свою частину роботи з навчання та виховання учнів незалежно від інших колег;
- спільно-послідовні – встановлення стосунків спадкоємності в процесі навчання і виховання.

Про сформованість у НЗ спільно-послідовної діяльності свідчить наявність:

- п системи вимог до учнів, які ускладнюються від віку;
- п трьох типів моделей випускників початкової, основної і повної школи;
- п програми формування навчальних умінь залежно від віку учнів.

Про сформованість у НЗ спільно-взаємодіючої діяльності свідчить наявність:

- п психологічне сприйняття педагогічної діяльності;
- п активна участь педагогів у реалізації колективних цілей;
- п система вивчення учнів з метою надати методичну допомогу в їх розвитку та отримання освіти;
- п активна участь у вирішенні актуальних завдань і творчих проблем.

II група чинників визначає рівень психологічної сумісності:

- психологічна сумісність членів управлінської підсистеми;
- спільність оцінок, явище, емоційних реакцій;
- однокове бачення проблем і шляхів їх вирішення;
- безконфліктність;
- взаємодоповнення;
- компенсації слабких сторін одне одного.

III група чинників визначає стиль керівництва колективом:

- авторитарний (авторитетний, адміністративний, вольовий, директивний);
- демократичний (колегіальний, товариський);
- вільний (або архаїчний, ліберальний, контрольний, формальний).

Як критерії оцінки стилю керівництва рекомендують використовувати такі показники:

- n орієнтованість на інтереси суспільства і свого колективу;
- n використання всіх можливостей залучення працівників у процес розробки й ухвалення рішень;
- n оптимальність використання регламентації дій підлеглих;
- n справедлива оцінка трудових успіхів кожного члена колективу.

Р.Х. Шакуров виділяє чотири блоки параметрів, що дають можливість оцінити стиль управління педагогічним колективом.

I блок параметрів визначає ставлення керівника до людей і колективність керівництва:

- n схильність визначати позитивне або негативне;
- n надавати творчу самостійність;
- n тактовність;
- n уважність;
- n чуйність;
- n вирізнення;
- n незлопам'ятність;
- n використання колективу для впливу на особистість;
- n простота;
- n скромність;
- n товариськість;
- n залучення педагогів до прийняття управлінських рішень;
- n уміння прислухатись до думок педагогів;
- n доброзичливе спілкування.

II блок параметрів визначає спрямованість особистості керівника:

- n діловитість;
- n бюрократичність;
- n фахова компетентність;

III блок параметрів визначає ініціативу, винахідливість:

- n прагнення внести нове в діяльність колективу;
- n пошук нових знань, ідей, творчих особистостей;
- n творчий підхід до вирішення завдань
- n новаторський підхід до вирішення проблем.

IV блок параметрів визначає ступінь вимогливості керівника:

- n рішучість;
- n впевненість у собі;
- n наполегливість;
- n послідовність і єдність вимог.

В управлінській підсистемі НЗ можуть бути і дві і сім і більше осіб. У кожного з членів адміністрації може переважати або авторитарний, або інший стиль. У зв'язку з цим надзвичайно важливо, щоб керівники НЗ усвідомлено ставили перед собою завдання сформуванню загального для цього навчального закладу стилю керівництва.

Ефективність роботи навчального закладу істотною мірою залежить від ціннісно-орієнтаційної єдності членів колективу, яка, у свою чергу, майже повністю залежить від управління навчальним закладом. Матеріальною основою ціннісно-орієнтаційної єдності колективу є концепція та статут діяльності НЗ.

Про наявність у педагогічному колективі ціннісно-орієнтаційної єдності свідчать такі показники:

- знання, психологічне прийняття членами колективу цілей роботи НЗ, їх активна участь у реалізації цих цілей;
- однакові розуміння сутності навчально-виховного процесу, теоретичних основ його здійснення;
- спільне розуміння головних засобів реалізації мети НЗ;
- єдність позицій стосовно учнів, батьків;

➔ **Створення психологічних умов** – це комплекс управлінських дій, направлених на створення позитивного психологічного мікроклімату колективу, на ефективне вирішення цілей і завдань НЗ та особистісних побажань членів підколективу.

Прикладом створення психологічних умов у НЗ зокрема є:

- демократичний стиль керівництва;
- створення позитивних умов праці, членів колективу;
- створення умов кар'єрного росту педагогів;
- створення умов відпочинку та дозвілля педагогів;
- забезпечення умов життя членів колективу.

Організаційні умови

Навчальний заклад як складна, динамічна, відкрита система до дезорганізаційних впливів як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Від того, чи вдається підтримати детальність, стабільність, рівновагу компонентів цієї системи, залежить, чи забезпечить вона реалізацію своїх цілей.

Для забезпечення такої усталеності та рівноваги управління необхідно створити низку організаційних умов, що охоплюють як процес створення, так і функціонування НЗ.

Створення організаційних умов передбачає розгляд НЗ як педагогічної системи з усіма її елементами.

➔ **Педагогічна система** – це множина взаємопов'язаних елементів педагогічної дії, які утворюють цілісність, стійку єдність з педагогічним середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії.

Педагогічна система як і кожна система має дві основні підсистеми: керовану та керуючу.

➔ **Керована підсистема НЗ** - це сукупність взаємопов'язаних елементів педагогічних дій, що забезпечують НЗ виконання його завдань.

До керованої підсистеми входять педагоги, учні, технічні працівники, шкільне приміщення, обладнання, бібліотека, навчальні програми – елементи, необхідні для забезпечення педагогічного процесу.

➔ **Керуюча підсистема НЗ** – це управлінська структура, яка спрямовує керовану підсистему на вирішення всіх завдань НЗ.

Формуючи управлінську підсистему, необхідно забезпечити відповідність її структури і функцій особливостям керованої підсистеми, тенденціям розвитку НЗ і управління, цілям, поставленим перед НЗ. Ці дії визначають організаційний порядок.

➔ **Організаційний порядок** – це організаційне закріплення найкращих функцій за кожного ланкою управління, необхідних для нормального функціонування всієї системи, що виражається в закріпленні стосунків управління по всіх рівнях.

Під час вирішення завдання створення організаційного порядку поєднуються два види умов діяльності НЗ – організаційні та правові. Це відбувається у зв'язку з тим, що організаційний порядок тримається як на фундаменті на законах, правових нормах, але водночас не ототожнюється цілком із ними.

Першим напрямком із механізмів встановлення організаційного порядку є прийняття **управлінських рішень**. За їх допомогою керівник намагається провести в ранг організаційного порядку, тобто постійних чинних норм і правил, її рішення, які повторюються найчастіше. (розклад уроків, графіки чергувань, робота секцій, студій, гуртків, закріплення за класами території, чергування і інше).

Керівнику НЗ не слід дотримуватись встановлення форм організаційного порядку якщо:

- їх відсутність порушує нормативний хід навчально-виховного процесу;
- їх введення не обмежує спонтанних процесів, право педагога на творчість і вибір форм та методів роботи;
- їх відсутність веде до конфліктів, порушує характер стосунків у колективі;

їх впровадження зумовлюється необхідністю узгодження, координації, взаємодії педагогів у вирішенні завдань, що можуть бути виконані тільки колективними зусиллями.

НЗ може бути розроблена система **форм організаційного порядку**. Наприклад, визначені стани розробки того або іншого рішення:

- вивчення правової сторони питання – наявних з цього питання законів, наказів, інструкцій;
- вивчення до них психолого-педагогічної моделі з цього питання;

- вивчення передового досвіду з цієї проблеми;
- збирання внутрішньої інформації з цього питання;
- одержання даних про необхідність матеріальних витрат для реалізації рішення;
- аналіз усієї зібраної інформації;
- підготовка проекту рішення;
- розробка критеріїв для оцінки результатів рішення;
- обговорення проекту рішення з членами управлінської підсистеми, ради навчального закладу;
- затвердження рішення.

Для того щоб забезпечити залучення педагогів до розробки управлінських рішень доцільно класифікувати ці рішення за низкою ознак:


- за необхідною інформацією (правова інформація, наукова інформація, інформація, наукова інформація, інформація про минулий, сучасний, майбутній стан навчального закладу);
- за масштабом (рішення, спрямовані на окремих членів колективу, на невеликі групи членів колективу, на значні підсистеми навчального закладу, на навчальний заклад в цілому);
- за часом реалізації (тиждень, місяць, семестр, півріччя, річний цикл управління, 5-річний, 10-річний тощо цикли управління);
- за спрямованістю (на учнів, на педагогів, на батьків, на членів управлінські елементи, на технічний персонал та ін.).

Другий напрям забезпечення організаційних умов – це формування організаційного протоколу навчального закладу, що матеріалізується в системі документів, цих документів, визначення форм організаційного порядку, яких не вистачає.

Третій напрям роботи зі створення організаційних умов – це узгодження цілей і змісту роботи навчального закладу зі структурою управління. Для цього цілі і зміст роботи навчального закладу в різних управлінських циклах зіставляють з працівників керуючої підсистеми, а після цього – з реальним змістом їхньої діяльності. У такий спосіб з'ясовують зони розбіжності цих компонентів. Після з'ясування причин такої розбіжності приймають рішення про зміну посадових обов'язків або внесення змін до структури управління.

Таким чином напрямки роботи керівника НЗ по створенні організаційних умов структуруються наступним порядком:

- I напрямок – розробка системи форм організаційного порядку;
- II напрямок – забезпечення організаційних умов;
- III напрямок – узгодження цілей і змісту роботи НЗ зі структурою управління.

 **Організаційні умови** забезпечують узгодженість дій керуючої та керованої підсистем цілям та завданням НЗ.

Прикладом створення організаційних умов у НЗ зокрема є:

- узгодження посадових обов'язків членів управлінської системи цілям і задачам НЗ виписаних в наказах по НЗ;
- створення планів заходів НЗ виписаних з елементами та етапами прийняття управлінських рішень.
- створення планів з основних видів діяльності НЗ з виписаними елементами та станами прийняття управлінських рішень.

Умови правового забезпечення управління навчальним закладом

Механізм створення правових умов для функціонування навчального закладу містить у собі два елементи – створення правових актів та реалізацію їх. Правові акти створюються органами державного управління тільки на основі закону і повинні строго йому відповідати.

Правові акти поділяються на:

- законодавчі акти;
- постанови і розпорядження уряду;
- накази і інструкції міністерств;
- рішення місцевих органів влади;
- накази керівних організацій.


Розробка правових актів у навчальних закладах має ґрунтуватись на законах і правових актах більш високого рівня управління.

Керівник НЗ, спираючись на особливості керованої підсистеми і конкретної ситуації, має зробити вибір між використанням у правовому акті:

- методу обов'язкових розпоряджень;
- методу дозволу приймати самостійні рішення залежно від наявних умов;
- методу узгодження або методу координації.

Про наявність правових умов для нормального функціонування НЗ можна говорити, якщо:

- забезпечується правомірність прийняття управлінських рішень, що передбачає виконання трьох основних вимог:
- по-перше, прийняття рішень керівниками, що мають на це право;
- по-друге, дотримання шкали встановлених правил і норм, що регулюють офіційну процедуру прийняття рішень;
- по-третє, видання, на основі рішень законних юридично обґрунтованих актів управління;
- чітко визначений юридичний статус навчального закладу (за допомогою прийняття статуту, отримання ліцензій, акредитаційних сертифікатів);
- чітко визначено посадові обов'язки і права працівників НЗ й учнів;
- закріплено майнову самостійність НЗ;
- розроблений і реалізується механізм захисту майнових прав НЗ, педагогів, учнів;
- у навчальному закладі юридично грамотно вирішується питання організації, оплати, дисципліни праці.

 **Правові умови діяльності НЗ** - це система правових актів: закони, постанови, розпорядження, накази, інструкції, які створюють правове поле діяльності НЗ і є підставою для її здійснення.

Прикладом створення умов правового забезпечення діяльності НЗ є:

- Правова підстава діяльності НЗ, яка визначення:
 - п Постанова Кабінету Міністрів України про створення даного НЗ з визначенням титулу;
 - п статут даного НЗ;
 - п ліцензія на здійснення навчальної діяльності;
 - п кадрові, матеріально-технічні, педагогічні умови здійснення навчальної діяльності;
 - п розпорядження власника на здійснення навчальної діяльності.
- Вся правова база по забезпеченню управлінської діяльності НЗ:
 - п дозвіл на здійснення навчальної діяльності на даний час;
 - п узгодження навчальних планів та програм;
 - п правове оформлення працівників НЗ;
 - п дозвіл місцевих органів на здійснення навчальної діяльності;
 - п правове оформлення заяв батьків по здійсненню НЗ освітньої діяльності з їхніми дітьми;

n правове оформлення елементів та етапів навчальної діяльності в НЗ (накази директора).

Ергономічні та медичні умови

На ефективність роботи НЗ в значній мірі впливають фактори здоров'я працівників та учнів, а також безпечні та сприятливі умови праці. Для їх вирішення керівник НЗ має створити у своєму НЗ ергономічні та медичні умови.

➔ **Ергономічні умови** – це комплекс заходів по забезпеченню в НЗ безпечних та сприятливих для роботи і навчання працівників та учнів умови.

Ергономічні умови мають два основні напрямки впливу:

- оптимізація умов праці;
- безпека життя.

До I групи відносяться умови:

- дотримання нормативних вимог до розмірів площі на одного учня;
- дотримання норм росту навчальними меблів;
- обладнання кабінетів, майстерень, їдалень, спортивних залів та майданчиків;
- норми освітлення навчальних приміщень.

Ці норми ергономічних умов ще називаються *статистичними* або *стабільними*.

До допоміжних ергономічних умов, реалізація яких залежить від умов побудови і здійснення навчального процесу належать:

- дотримання температурного регіону;
- дотримання чистоти і порядку;
- дотримання провітрювання приміщень;
- режим освітлення навчальних місць;
- естетика навчальних приміщень НЗ;
- розклад занять учнів;
- оптимальний рівень навчального навантаження на учня;
- оптимальний рівень педагогічного навантаження на вчителя.

Особливо важливими ергономічними умовами є розклад уроків, навчальне навантаження на учня та педагогічне навантаження на вчителя.

Розклад занять учнів має створювати умови для нормального дозування навчання та відпочинку, а також рухової активності учнів. Важливим є також навчальне навантаження на учнів, тобто уроки та домашні завдання.

До II групи ергономічних умов слід віднести:

- дотримання правил ТБ;
- дотримання правил безпеки руху;
- дотримання правил пожежної безпеки;
- дотримання правил електробезпеки;
- дотримання правил безпеки експлуатації приміщень та навчального обладнання;
- дотримання безпеки на льоду та воді;
- дотримання норм соціальної безпеки.

Створення медичних умов передбачає вирішення трьох основних завдань:

- створення системи постійної діагностики стану здоров'я учнів;
- введення систематичної роботи з профілактики захворювань учнів;
- координація зусиль усіх працівників НЗ, від чого залежить стан здоров'я учнів;

➡ **Медичні умови** – це комплекс стратегічних та тактичних заходів по забезпеченню умов здорового функціонування організму, попередження і вчасне виявлення захворювань учнів та працівників НЗ.

Прикладом створення ергономічних та медичних умов є:

- Маркування норм;
- Встановлення допоміжного спортивного обладнання, введення в дію нових спортивних майданчиків, класів;
- Введення в дію журналу стану здоров'я;
- Створення в НЗ загонів юних пожежників ЮП та загонів юних інспекторів руху (ЮІР);
- Обладнання тренувального майданчика безпеки руху;
- Цикл бесід, ігор на тему здорового способу життя;
- Створення диференційованих груп здоров'я;

Матеріально-фінансові умови

Створення цих умов є важливою складовою НЗ. Його зусилля мають бути спрямовані з одного боку на збереження матеріальної бази НЗ, а з іншого – на її розвиток, відповідно до нових завдань, що виникають перед НЗ.

➔ **Матеріально-фінансові умови діяльності НЗ** – це система правового забезпечення, фінансування діяльності та зміцнення матеріальної бази НЗ, що надходить як із державних джерел, так і фінансувань громадськості, фондів, спонсорської допомоги та коштів, що надійшли за рахунок надання НЗ платних освітніх послуг.

При самоаналізі роботи щодо збереження та розвитку матеріальної бази НЗ важливо пропонувати 2 шляхи вирішення цього питання:

- залучення додаткових коштів;
- збереження, раціональна експлуатація та дбайливе ставлення до матеріальних цінностей.

Рівень роботи зі створення матеріально-фінансових умов для роботи навчального закладу можна оцінити за такими параметрами:

- технічний стан і раціональне використання приміщень і матеріальних цінностей;
- відповідність обладнання аудиторії, лабораторій, майстерень, бібліотек, актових залів тощо сучасним нормативним вимогам;
- раціональне використання коштів;
- залучення, у разі потреби для зміцнення матеріально-фінансового стану НЗ позабюджетних коштів;
- стан ведення бухгалтерського обліку;
- подання платних послуг посеместрово;
- використання коротко- і довготривалих кредитів;
- використання угод про співробітництво з організаціями, підприємствами, відомствами, окремими громадами.

Прикладом створення матеріально-фінансових умов у НЗ є:

- створення спец рахунку для накопичення коштів, що надходять зі сторони спонсорів та за здійснення платних освітніх послуг;
- створення батьківського фонду НЗ;
- використання допоміжних технічних приміщень для організації там шкільного виробництва, кошти від продажу продукції якого підуть на зміцнення та розвиток матеріальної бази НЗ;
- встановлення енергозберігаючих світильників;

Практичне заняття

«Визначення та розподіл функціональних обов'язків адміністрації НЗ для здійснення управлінської діяльності»

Завдання для виконання:

Опис завдання:

1. Оберіть для аналізу перелік необхідних умов, здійснення яких допоможе реалізувати. головні управлінські дії в НЗ.
2. Визначити пріоритетні групи умов діяльності НЗ.
3. Визначити функціональні обов'язки управління відповідно обраним умовам.
4. Розподілити функціональні обов'язки за відповідальними за створення обраних умов діяльності НЗ.

Форма звітності для завдання:

Назви груп умов діяльності НЗ	Пріоритетність умов I, II, III	Функціональні обов'язки управлінця	Відповідальні

ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ДО МОДУЛЯ

Тест для самоконтролю до Модуля «Управлінська діяльність керівника НЗ»

1. Із поданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття «управління»:
 - .. множина взаємопов'язаних елементів, які утворюють цінність, стійку єдність з середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії;
 - .. вплив на керовану систему з метою її максимального функціонування;
 - .. характеристика діяльності організації.
2. Чи є правильним твердження, що Дуглас Мак-Грегор є засновником адміністративної школи менеджменту?
 - .. Так.
 - .. Ні.
3. Встановіть відповідність між назвами концепції, шкіл управління та їх авторами:

а. Концепція управління цілями		Ф. Тейлор
б. Кількісна школа		А. Файоль
в. Адміністративна школа		П. Блокет
г. Школа наукового управління		П. Друкер

4. Із наданого переліку оберіть правильну відповідь:
 - .. Закономірності управління НЗ – це результати дії керуючої та керованої підсистем.
 - .. Закономірності управління НЗ – це система функціонування НЗ.
 - .. Закономірності управління НЗ – це стійкі залежності, зв'язки між процесом управління і зовнішніми чинниками щодо нього.
5. Встановіть правильну послідовність управлінського циклу:
 - .. Контроль;
 - .. Аналіз;
 - .. Регулювання;
 - .. Прийняття рішень;
 - .. Планування.
6. Із наданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття «система»:
 - .. Організація, що здійснює певні дії направлені на виконання заданих цілей та завдань;
 - .. Організована структура, що здійсню операції у тому числі й управлінські, направлені на підтримання своєї життєздатності, конкурентоспроможності;
 - .. Множина взаємопов'язаних елементів, які утворюють цілісність, стійку єдність з середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії.
7. Чи є правильним твердження, що управління НЗ ефективно, якщо забезпечене детальною інформацією про реалізацію прийнятих у тому чи іншому управлінському циклі управлінських рішень?
 - .. Так.
 - .. Ні.
8. Встановіть відповідність між закономірностями та принципами управління НЗ:

Закономірності	Принципи
Ефективність управління НЗ залежить від того, наскільки в його діяльності враховуються особливості впливу середовища.	Єдності державних і внутрішніх механізмів управління.
Управління ефективно, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування НЗ.	Прогностичності управління НЗ.
Ефективність управління НЗ тим вища, чим вищий рівень взаємовизначення керуючої і керованої підсистем.	Взаємовизначення керуючої і керованої підсистем.
Ефективність управління НЗ тим вища, чим частіше управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать у її основі.	Науковості управління навчальним закладом.

9. Із наданого переліку оберіть правильну відповідь. Критерієм оцінки стилю керівництва є:
 - .. Позитивний імідж НЗ;

- .. Високі результати успішності учнів НЗ;
 - .. Орієнтованість на інтереси суспільства і свого колективу.
10. Встановіть логіку послідовність понять:
- .. «цілі»
 - .. «методи»
 - .. «мета»
 - .. «завдання»
11. Із поданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття «Принципи управління»:
- .. Правила за якими здійснюється управління;
 - .. Норми і закони, що регламентують управлінську діяльність;
 - .. Фундаментальні положення, вихідні вимоги, які дають можливість здійснювати управління відповідно до його законів.
12. Чи є правильним твердження, що управлінське рішення – це результат дії керуючої підсистеми?
- .. Так.
 - .. Ні.
13. Встановіть відповідність між характеристиками та критеріями управлінських концепцій:

Критерії концепції	Характеристики концепції
Критерії економічної ефективності освітньої установи	Цілісна система елементів, що взаємодіють у процесі управління. Акцент на свідомість і критичність суб'єктів.
Критерії педагогічної ефективності	Відкрита адаптивна система - основа вирішення управлінських задач при ситуаційних змінах.
Критерії гнучкості	Закрита механістична раціональна система.
Критерії культурної релевантності	Напіввідкрита органічна, природна система. Акцент на людські стосунки в управлінській поведінці.

14. Із наданого переліку оберіть правильну відповідь:
- .. Соціально-прогностичні умови створюються завдяки прогностичному фону навчального закладу;
 - .. Соціально прогностичні умови створюються завдяки аналізу стану економічного розвитку суспільства;
 - .. Соціально-прогностичні умови створюються завдяки необхідності прийняття управлінських рішень.
15. Встановіть відповідність між назвою та характеристикою моделей спільної діяльності:

Назва моделі	Характеристика моделі
Спільно-індивідуальна	Активна участь педагогів у реалізації колективних цілей
Спільно-послідовна	Кожен педагог виконує свою частину роботи з навчання і виховання учнів незалежно від інших колег.
Спільно-взаємодіюча	Наявність системи вимог до учнів, які ускладнюються залежно від віку.

16. Із поданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття «Внутрішкільне управління»:

- Спроба захистити школу від більшості зовнішніх впливів (в тому числі і негативних),
- Відмова від захисту впливів зовнішнього середовища;
- Орієнтація навчально-виховного процесу на прагматичний фон навчального закладу.

17. Чи є правильним твердження, що Честер Бернрд і Герберт Саймон були засновниками концепції «7С»?

- Так
- Ні

18. Встановіть відповідність між назвами концепцій та їх авторами

теорія поведінки людини	Честер Бернрд
школа людських стосунків	Дуглас Мак-Грегор
теорія «Х» - «У»	К. Арджирис
школа «соціальних систем»	Елтоу Меїо

19. Із поданого переліку оберіть правильну відповідь:

- Рівень керованості НЗ – це відсоток управлінських рішень, які виконуються;

- Рівень керованості НЗ – це успішне виконання НЗ цілей, завдань;
- Рівень керованості НЗ – це узгоджені дії керуючої та керованої підсистем.

20. Встановіть відповідність між назвою концепції (моделі) управління та її змістом.

теорія організаційної культури	система цілей, яка вимагає місію, загально-організаційні та специфічні цілі
ситуаційний підхід	це система обумовлених способом діяльності, спілкування дій організації
концепція стратегічного управління	обрання відповідних методів, форм діяльності в залежності із зміною умов

21. Елементи застосування менеджменту зустрічаються:

- 200 років тому;
- 1000 років тому;
- 5000 років тому.

22. Встановіть логіку послідовності понять:

- Функції управління;
- Закономірності управління;
- Принципи управління.

23. Хто визначив технічний, комерційний, фінансовий, бухгалтерський, захисний та управлінський напрямки діяльності організації:

- Ф. Тейлор;
- А. Файоль;
- П. Блокет;
- У. Оучі.

24. Чи є правильним твердження, що керована підсистема НЗ це навчально – виховний процес і люди, що його здійснюють?

- Так
- Ні

25. Які риси притаманні концепції «створення умов»?

- Інтегрує положення інших теорій управління;
- Визначає мету управління;
- Спрямовує зусилля на динамічний розвиток НЗ.

26. Які чинники свідчать про наявність у НЗ психологічних умов, необхідних для реалізації мети управління?

- Моделі спільної діяльності;
- Стиль керівництва;
- Рівень психологічної сумісності;
- Правова основа діяльності;
- Організаційна культура взаємовідносин.

27. Із поданого переліку оберіть правильну відповідь.

- Інформація є цикл управління.
- Інформація є функція управління.
- Інформація є стан управління.

28. Із поданих визначень оберіть те, що відображає суть поняття «методи управління»:

- Науково обґрунтовані управлінські дії керівника;
- Засоби реалізації управлінської мети, цілей;
- Спеціальний управлінський інструментарій керівника.

29. Чи є правильним твердження, що поняття «контроль» є принципом управління?

- Так

- Ні

30. Встановіть відповідність між назвою функції управління та її змістом.

планування	забезпечення умов реалізації виконання рішення
аналіз	співставлення реалізації рішень з прийнятими рішеннями
контроль	співставлення результатів діяльності з поставленими завданнями
регулювання	упорядкування послідовності управлінських дій з поставленими завданнями

31. Із поданого переліку оберіть правильну відповідь.

- Функції управління це шляхи реалізації принципів управління.
- Функції управління це можливості здійснювати управлінську діяльність.
- Функції управління це засоби здійснення управлінських дій.

32. Державне управління

- Організовує діяльність НЗ;
- Створює умови діяльності НЗ;
- Контролює стандарти освіти та якість знань.

33. Які чинники свідчать про наявність у НЗ організаційних умов, необхідних для реалізації мети управління?

- Сформована управлінська підсистема;
- Сформована відповідна нормативно правова база;
- наявна ціннісно – орієнтаційна єдність членів колективу.

34. Чи є правильним твердження, що норми педагогічного та навчального навантаження відносяться до ергономічних умов діяльності НЗ?

- Так
- Ні

35. Встановіть відповідність між назвою концепції (моделі) управління та її змістом.

економічна ефективна	цілісна система елементів, де фахівці спираються на свідомість критичність суб'єктів
педагогічно ефективна	закрита механістична, раціональна система
гнучка	положення психологічної науки, напіввідкрита, органічна, природна система
релевантна	теорія управління розвитком, відкрита й адаптована система

36. Встановіть чинники, що формують педагогічні умови діяльності НЗ:

- Заповненість усіх вакансій;
- Прогноз управлінської діяльності;
- Організаційна культура НЗ.

37. Чи є правильним твердження, що дотримання правил техніки безпеки при здійсненні навчального процесу відноситься до медичних умов?

- Так
- Ні

38. Встановіть відповідність між назвами концепції, лінії управління та їх авторами.

теорія «Z»	Бенг Карлофф
------------	--------------

концепція «7С»	Гарвардська школа бізнесу
ситуаційний підхід	фірма «Макінсі»
концепція стратегічного управління	У. Оучі

39. Чи є правильним твердження, що принципи управління відображають закономірності управління НЗ?

- Так
- Ні

40. Встановіть чинники, що формують медичні умови діяльності НЗ.

- Режим діяльності НЗ;
- Провітрювання приміщень НЗ;
- Приведення у відповідність норми освітлення шкільних приміщень;
- Організація дієтичного харчування;
- Фізхвилинки на уроках.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

I – Основні джерела:

1. Бондар В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. – К.: Рад. шк., 1987.
2. Гершунский Б.Е. Педагогическая прогностика. – К.: Высшая шк., 1986.
3. Коротяев Б.И. Педагогіка как совокупность педагогических теорій. – М.: Просвещение, 1986.
4. Конаржевский Ю.А. О некоторых проблемах управления школой // Сов. педагогіка. – 1985. – № 2.
5. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. – М.: Высшая шк., 1990.
6. Наукові основи управління школою / За ред. Г.В.Ельнікової: - Х.: ХДІП, 1991.
7. Онишків З.М. Основи школознавства. – Т.: Навч. Книга – Богдан, 1999.
8. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школою (В вопросах и ответах)ю – М.: Новая школа, 1997 г.
9. Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). – М.: Высш. шк., 1990.
10. Сведницкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: ЛГУ, 1986.
11. Совершенствование управления школой. – Ярославль: КГПИ, 1976.
12. Сандер Б. Управление системами образования: проблемы и тенденции // Перспективы. Вопросы образования. – 1990. - № 2.
13. Семенов В.Л. Социально-педагогические проблемы управления учебно-воспитательным коллективом. – Свердловск СГПИ, 1979.
14. Стил ь работы и образ жизни руководителя. – Н. М.: Экономика, 1985.
15. Фролов П. Т. «Школа молодого директора». – М.: Просвещение, 1988.
16. Хрыпов Е. Н. «Теоретические аспекты внутришкольного управления. Луганск: Альма-матер. 1999.
17. Хрыпов Е.Н. Теория и практика внутришкольного управления. – Луганск, 1997.
18. Хрипов Є.Н. Управління навчальним закладом: навч. Посіб. – К.: Знання, 2006.
19. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990.
20. Якушин В.А. Обучение как процесс управления: психологические аспекты. – Л.: ЛГУ, 1988.

II – Додаткові джерела:

1. Васильев Ю.В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школы. – Воронеж: Воронежский ун-т. 1990.
2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об'єднання «Тираж», 2005
3. Гаевская О.Б. Современная цивилизация и социальное управление (орг. аспект): Монография. – К.: МАУП, 1997.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: ЮНИТ, 2003.
5. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія. – К.: Логос, 1998.
6. Даниленко Л.І. Вступ до спеціальності «Управління навчальним закладом»: Навч.-метод. Комплекс з дисципліни. – К.: Міленіум, 2003.
7. Даниленко Л.І. Інноваційний менеджмент в освіті: Навч.-метод. Комплекс з дисципліни. – К.: Міленіум, 2003.
8. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент. – К.: МАУП, 1997.
9. Драккер П. Управление, нацеленное на результат: Пер. с англ. – М.: Технолог. Школа бизнеса, 1994.
10. Забродська Л.М. Інформаційні технології навчання та управління. – Луганськ: Вид-во «Шлях», 2001.
11. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Новая школа, 1997.
12. Карамушна Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навч. Посібник. – К.: УЗМН, 1997.

13. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. – К.: МАУП, 1996.
14. Коньжжевский Ю.К. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе. – Челябинск: ЧГПИ им. М.Горького, 1986.
15. Коростылев В.А. Менеджмент, маркетинг и образование: Уч. Пос. – КНЕУ, 2003.
16. Кремень В.Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації. – К.: Грамота, 2003.
17. Крыжко В.В., Павлютенков Е.Я. Основы менеджмента в образовании: теория, практика, психология успешного управления. – Запорожье: Просвіта, 2000.
18. Кунц Г., О'Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. / общ. ред. Д.М. Гвишиани. – М.: Прогресс, 1981. – Т1.
19. Лігоцький А.О. Принципи проектування новітніх освітніх систем. Метод. Реком. – К.: УЗМН, 1994.
20. Лизинский В.М. Диагностико-аналитические процедуры и активноигровые формы в управлении школой. – М., 1996.
21. Маслов В.И. Система функциональных знаний директора общеобразовательной школы: Автореф. дисс. на соиск. уч. ст. д-ра пед. наук. – К., 1979.
22. Мельник В.К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: Дис. на зд. наук. ст. канд. пед. наук зі спец. 13.00.01 – К., 2003.
23. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ.. – М.: Дело, 1992.
24. Островерхова Н.М. Парадигми управління авторськими закладами освіти. – К.: Глобус, 1998.
25. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996.
26. Пикельна В.С. Удод О.А. Управління школою. – Науково-методичне об'єднання педагогічних інновацій «Альфа», 1998.
27. Пикельная В.С. Теоретические основы управление (школоведческий аспект). – М.: Высшая школа, 1990.
28. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навч. Посібник / За ред. Л. Даниленко. – К.: Міленіум, 2004.
29. Поташник М.М. Оптимизация управления школой. – М.: Изд-во «Знание», 1991.
30. Сацков Н.Я. Методы и приёмы деятельности менеджеров и бизнесменов. Институт праксеологии. – К., 1994.
31. Соколенко С.И. Современные мировые рынки и Украина. – К.: Демос, 1995.
32. Тесты и методики деловых игр для менеджеров. Сборник / А.Б. Бобровский, И.А. Грабская. – К.: МЗУУП, 1994.
33. Тюріна Л.Г. Моделювання в управлінській діяльності директора школи // Директор школи. 200. - № 36.
34. Фролов В.И. Школа мелодого лиректора. – М.: Просвещение, 1988.
35. Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 1995.
36. Чернишевський А.Д. Організація управління: Навч. Посібник. – К.: МАУП, 1998.

ЗМІСТ

ПРОГРАМА МОДУЛЯ	3
ТЕМА 1. Система управління НЗ: сутність, елементи, концепції (моделі)	7
Теоретичний матеріал до Теми 1	8
Види навчальної діяльності до Теми 1	17
ТЕМА 2. Закономірності та принципи управління НЗ.....	19
Теоретичний матеріал до Теми 2	20
Види навчальної діяльності до Теми 2.....	24
ТЕМА 3. Специфіка управлінської діяльності керівника НЗ.....	26
Теоретичний матеріал до Теми 3	27
Види навчальної діяльності до Теми 3.....	46
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ДО МОДУЛЯ.....	48
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ЗМІСТ	55

Навчальне видання

Навчальний посібник до модуля
«Управлінська діяльність керівника навчального закладу»

Автор:

Черниш Анатолій Петрович

Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка
