МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

# ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник
для студентів першого курсу магістратури
спеціальності **014.07. Середня освіта (Географія)**

**Харків – 2019**

**УДК 373.07:005] (075.8)**
**Н 50**

**Рецензенти:**

Нємець К. А. – д. геогр. н., професор, професор кафедри соціально-економічної географії і регіонознавства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Рединa В. А. – к. пед. н., доцент, директор Комунального закладу «Харківська обласна станція юних туристів» Харківської обласної ради;

Корнус О. Г. – к. геогр. н, доцент, завідувач кафедри загальної та регіональної географії, природничо-географічного факультету Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка.

Затверджено Науково-методичною радою
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 30.10.2019 року)

**Нємець Л. М. Педагогічний менеджмент :** навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Нємець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. – Харків, 2019. – 86 с.

Навчально-методичний посібник розроблено відповідно до програми дисципліни «Педагогічний менеджмент» як однієї з важливих у циклі підготовки студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) освітньо-професійної програми «Географія, економіка та краєзнавчо-туристична робота».

Видання містить тези лекцій, завдання до практичних занять, перелік тем для самостійної роботи, питання для поточного та підсумкового контролів знань і вмінь, рекомендовану літературу.

УДК 373.07:005] (075.8)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2019
© Нємець Л. М., Сегіда К. Ю., Логвинова М. О., 2019

**ЗМІСТ**


ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ……... 4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ…….. 5
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ…… 7
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ…….. 8
ТЕМИ І ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ……. 11
Розділ 1. Менеджмент у системі освіти: становлення, стан, напрями……. 11
Тема 1.1. Поняття управління та педагогічного менеджменту, його функції та принципи.…… 11
Тема 1.2. Система управління освіти в Україні…….. 27
Розділ 2. Управління навчальним закладом. Керівник навчального закладу.. 34
Тема 2.1. Навчальний заклад як об’єкт управління. …….. 34
Тема 2.2. Управлінська діяльність керівника навчального закладу. ……... 43
Тема 2.3. Підвищення кваліфікації та атестація педагогічних кадрів. …….. 49
Тема 2.4. Інноваційний підхід у педагогічному менеджменті. …… 57
ТЕМИ І ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ……. 66
Практичне заняття № 1. Менеджмент в освіті. Теорії, закономірності, принципи, функції……. 66
Практичне заняття № 2. Теоретичні основи управління освітніми системами..... 67
Практичне заняття № 3. Система управління освіти в Україні……..…….. 68
Практичне заняття № 4. Нормативно-правова база менеджменту освітньої установи……. 69
Практичне заняття № 5. Особливості управління навчальним закладом та система управління в Україні……... 70
Практичне заняття № 6. Школа як педагогічна система і об’єкт управління.. 71
Практичне заняття № 7. Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту та організація внутрішньошкільного моніторингу…….…… 72
Практичне заняття № 8. Органи управління загальноосвітнього навчального закладу та планування його діяльності…….. 74
Практичне заняття № 9. Управлінська діяльність керівника. Вимоги до сучасного менеджера загальноосвітнього навчального закладу…….. 75
Практичне заняття № 10. Спілкування і конфлікти в педагогічній діяльності……..... 76
Практичне заняття № 11. Інноваційний менеджмент в освітній установі….. 77
ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ……... 78
ПИТАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛІВ……. 79
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ……... 81

# ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Розвиток та успішне функціонування сучасного закладу загальної середньої освіти ґрунтується на методах та технологіях, які має використовувати у своїй роботі керівник для організації ефективної роботи закладу освіти. Проте інновації в освіті поширюються досить повільно, тому традиційно адміністрація закладів освіти оперують такими застарілими поняттями, як «керівництво», «цілеспрямований вплив», «впровадження» тощо. Сучасне ж управління закладом освіти потребує впровадження нових управлінських рішень та технологій. А саме управління повинно бути зорієнтоване на взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, співробітництво між ними, рефлексивне управління тощо. Тому вагоме значення у структурі професійно-педагогічної підготовки майбутніх педагогів набуває формування управлінської компетентності. Саме тому для підготовки майбутніх магістрів середньої загальної освіти необхідні знання та навички з педагогічного менеджменту.

Якісна професійна підготовка майбутніх магістрів усіх галузей передбачає формування фахівців високої кваліфікації, які здатні критично мислити, застосовувати інноваційну діяльність та науковий пошук, швидко реагувати на зміни у суспільному житті, швидко знаходити рішення для професійних проблем, прагнуть самовдосконалення та саморозвитку. Тому підвищені вимоги до якості підготовки таких фахівців можуть бути запроваджені шляхом оновлення змісту освіти, який є важливою складовою професійної підготовки магістрів спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія).

Методичні рекомендації розроблені відповідно до програми базового курсу «Педагогічний менеджмент» як одного з важливих в циклі підготовки студентів, які навчаються за спеціальністю 014.07. Середня освіта (Географія) освітньою програмою «Географія, економіка та краєзнавчо-туристична робота». Навчально-методичний посібник може використовуватися в навчальному процесі за педагогічними напрямками і спеціальностями, а також при підвищенні кваліфікації та перепідготовці педагогічних кадрів. Може бути цікавим дослідникам проблем менеджменту.

Методичні рекомендації містять тези лекцій, завдання до практичних занять, перелік тем для самостійної роботи, питання для поточного та підсумкового контролів знань і вмінь, рекомендовану літературу.

Мета посібника: надати методичну допомогу студентам при підготовці до практичних занять та їх виконання, а також при вивченні даної дисципліни і розвитку навичок самостійної роботи при підготовці до поточних і підсумкового контролів.

# ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Програма навчальної дисципліни «Педагогічний менеджмент» розроблена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 014.07. Середня освіта (Географія) освітньою програмою «Географія, економіка та краєзнавчо-туристична робота».

**Метою** викладання навчальної дисципліни є формування у студентів системи знань про управління системами освіти, їх становлення, функціонування та розвиток, закономірності, принципи та методи управлінської діяльності керівника-менеджера навчального закладу, роль та методи ефективної управлінської діяльності керівника навчального закладу, усвідомлення специфіки школи як соціально-педагогічної системи, підготовка студентів-магістрантів до управлінської та кадрово-педагогічної діяльності.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є

- систематизація знань про освітні системи, ознайомлення студентів із теоріями освітнього менеджменту, функціями, принципами, методами, завданнями менеджменту освіти;
- визначення понять «державне» та «внутрішнє» управління навчальним закладом;
- розкриття сутності процесу управління школою, його складових та етапів;
- характеристика системи управлінської діяльності керівника навчального закладу, аналіз проблем, прогнозування розвитку системи управління;
- вивчення, аналіз розвитку ефективних управлінських моделей в освіті;
- визначення психологічних характеристик сучасного керівника навчального закладу;
- розкриття професійних якостей фахівців у галузі педагогічного менеджменту.

**Заплановані результати навчання:**

- розуміння сутності управління, сфери і типів управління; теорій управління та педагогічного менеджменту; особливості управління освітніми організаціями та навчальними закладами; зарубіжні й вітчизняні теорії управління та педагогічного менеджменту; сутності процесу управління, функції, методи, принципи, методи педагогічного менеджменту, принципів державної політики в галузі освіти; знання про систему освіти України, її керуюча та керована підсистеми; система державного управління навчальним закладом, міжнародні, державні та регіональні законодавчі документи, нормативні локальні акти школи, які визначають стратегію розвитку та життєдіяльності системи освіти; функції внутрішнього управління навчальним закладом, роль керівника в управлінській системі освіти, складові портрету сучасного керівника закладу освіти на принципах особистісно орієнтованої

освіти; нові освітні управлінські технології, освітні інновації системі; форми підвищення кваліфікації та атестації педагогічних кадрів;

- уміння аналізувати політику України щодо розвитку освіти, аналізувати та впроваджувати ефективні управлінські моделі в закладах освіти, користуватись змістом теорії освітніх систем, визначати мету, завдання та методи управлінської діяльності керівника навчального закладу, застосовувати на практиці ефективні управлінські моделі та технології в діяльності навчального закладу, планувати, моделювати й аналізувати педагогічний процес, здійснювати психолого-педагогічну діагностику і проектувати педагогічну ситуацію, раціонально вибирати оптимальні форми управління, творчо вирішувати педагогічні задачі, вивчати і накопичувати професійно-педагогічний досвід управління системою освіти, спостерігати, виявляти, узагальнювати та оцінювати результати управління системою освіти, аналізувати структуру школи як соціально-педагогічної системи; користуватись теорією комунікацій спілкування, вибудовувати власний імідж успішного менеджера та імідж керівника, постійно підвищувати свою педагогічну культуру; використовувати досягнення педагогічної науки і практики у власній діяльності, складати орієнтовні плани розвитку середніх навчальних закладів різних типів, аналізувати дії керівників навчального закладу, які є успішними менеджерами освіти і своєю діяльністю сприяли успішному розвитку закладу;

- оволодіння методами аналізу, проектування та розробки ефективних освітніх систем; аналізу власної професійно-педагогічної діяльності та вибору оптимальної стратегії підвищення своєї кваліфікації; використання сучасних технологій управління педагогічним колективом; технологією використання знань в організації навчального процесу; індивідуальними і груповими технологіями прийняття рішень в управлінні; управлінською культурою; мотивацією до здійснення управлінської діяльності та бажанням до підвищення кваліфікації.

# СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Назви розділів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Денна форма | | | | | | Заочна форма | | | | | |
| | Усього | у тому числі | | | | | Усього | у тому числі | | | | |
| | | л[1] | п[2] | лаб[3] | інд[4] | ср[5] | | л[1] | п[2] | лаб[3] | інд[4] | ср[5] |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| **Розділ 1. Менеджмент у системі освіти: становлення, стан, напрями** | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1.1. Поняття управління та педагогічного менеджменту, його функції та принципи | 20 | 2 | 4 | | | 14 | 20 | 1 | 1 | | | 18 |
| Тема 1.2. Система управління освіти в Україні | 20 | 2 | 4 | | | 14 | 20 | 1 | 1 | | | 18 |
| Усього за розділом 1 | 40 | 4 | 8 | | | 28 | 40 | 2 | 2 | | | 36 |
| **Розділ 2. Управління навчальним закладом. Керівник навчального закладу** | | | | | | | | | | | | |
| Тема 2.1. Навчальний заклад як об’єкт управління | 20 | 2 | 4 | | | 14 | 20 | 2 | 2 | | | 16 |
| Тема 2.2. Управлінська діяльність керівника навчального закладу | 20 | 2 | 4 | | | 14 | 20 | 2 | 2 | | | 16 |
| Тема 2.3. Підвищення кваліфікації та атестація педагогічних кадрів | 20 | 2 | 4 | | | 14 | 20 | 1 | 1 | | | 18 |
| Тема 2.4. Інноваційний підхід у педагогічному менеджменті | 20 | 1 | 2 | | | 17 | 20 | 1 | 1 | | | 18 |
| Усього за розділом 2 | 80 | 8 | 16 | | | 56 | 80 | 6 | 6 | | | 68 |
| **Усього годин** | **120** | **11** | **22** | | | **87** | **120** | **8** | **8** | | | **104** |

[1] – лекційні заняття;
[2] – практичні заняття;
[3] – лабораторні роботи;
[4] – індивідуальні заняття;
[5] – самостійна робота.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Розділ 1. Менеджмент у системі освіти: становлення, стан, напрями

***Тема 1.1. Поняття управління та педагогічного менеджменту, його функції та принципи.*** Менеджмент як наука, його предмет, мета, завдання. Професійність викладача як проблема педагогічного менеджменту. Елементи організації та процесу управління. Визначення основних понять: «організація», «менеджер», «управлінська діяльність», «структура управління», «функції менеджменту». Системний підхід його суть та значення в педагогічному менеджменті. Стилі керівництва та їх характеристика: авторитарний, демократичний, ліберальний. Основні підходи і школи розвитку сучасного менеджменту (короткий історичний огляд). Системний підхід як методологічна основа сучасного управління. Основні положення системного підходу в управлінні освітою. Процесуальний (стадіальний) і системний підходи до технології управління. Види системної управлінської діяльності (функції), за допомогою яких реалізуються конкретні та загальні цілі управління. Функції (основні функціональні компоненти) педагогічного менеджменту. Педагогічний аналіз. Цілепокладання і планування. Основні характеристики програмно-цільового підходу. Співвідношення мети і засобу в управлінні. Вимоги конкретності та діагностування цілей управління. Організація. Регулювання і контроль. Принципи управління як складова загальнонаукової методології. Загальні принципи управління. Принципи педагогічного менеджменту. Принципи наукової організації педагогічної та управлінської праці. Принципи аналітичної діяльності менеджера освітнього процесу. Специфічні принципи управління освітньою системою. Принципи державної політики в галузі освіти.

***Тема 1.2. Система управління освіти в Україні.*** Регламентація діяльності загальноосвітньої установи в Законі про освіту. «Закон про середню освіту» та функціонування середньої освіти в Україні. Принципи середньої освіти. Типове положення про загальноосвітню установу. Структура навчальних закладів. Структура державного управління середньою освітою. Зміст діяльності загальноосвітніх середніх закладів нового типу (ліцеї, гімназії). Нормативні акти, що регулюють діяльність загальноосвітньої школи в умовах модернізації української освіти. Трудове законодавство як основа трудових стосунків у загальноосвітній установі. Локальні акти загальноосвітньої установи. Статут освітньої установи, його розробка, затвердження та

коригування. Документація, яка доповнює статут освітньої установи. Документи, що регламентують організацію роботи освітньої установи. Проблеми та зміни в системі середньої освіти.

## Розділ 2. Управління навчальним закладом. Керівник навчального закладу

***Тема 2.1. Навчальний заклад як об'єкт управління.*** Вироблення і прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення процесу управління. Прямий та опосередкований шляхи управління. Принципи освітньої політики України. Державні органи управління системою загальної середньої освіти. Типи загальноосвітніх навчальних закладів. Загальноосвітні програми. Функціональні обов'язки посадових осіб загальноосвітніх навчальних закладів. Загальні принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами. Поняття педагогічної системи. Відкриті та закриті педагогічні системи. Умови існування педагогічних систем. Структурні компоненти педагогічного процесу. Школа як педагогічна система. Школа як об'єкт управління.

***Тема 2.2. Управлінська діяльність керівника навчального закладу.*** Роль та функції адміністратора в системі освіти. Вимоги до характерологічних, особистісних, професійних рис керівника. Стиль керівництва. Сутність і структура управлінської культури менеджера освіти. Зміст її компонентів: аксіологічного, технологічного, особистісно-творчого. Управлінська культура менеджера освіти як сукупність цінностей управління та педагогічних цінностей. Особистісна культура керівника навчального закладу. Імідж керівника. Лідерство керівника. Стиль ділового спілкування.

***Тема 2.3. Підвищення кваліфікації та атестація педагогічних кадрів.*** Аналіз результатів діагностичних досліджень атестаційних матеріалів. Карта професійно значимих властивостей педагога як модель трьох рівнів його професійності. Діагностика особистості викладача і моніторинг його освітньої діяльності. Форми підвищення кваліфікації та перепідготовки. Програмно-цільове планування підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Порядок атестації педагогічних і керівних кадрів. Характеристика кваліфікаційних категорій педагогічних кадрів. Педагогічна самоосвіта як індивідуальний процес підвищення кваліфікації.

***Тема 2.4. Інноваційний підхід у педагогічному менеджменті.*** Інновації в системі освіти. Участь освітніх закладів в інноваційних процесах. Особливості освітнього закладу, який працює в інноваційному режимі. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями. Методи інноваційного менеджменту в освітніх закладах. Проектування інноваційного розвитку освітнього закладу. Інноваційний менеджмент як фактор суспільного прогресу. Особливості інноваційного педагогічного менеджменту. Інноваційний процес як процес удосконалення освітньої практики на основі нововведень. Передумови сучасного інноваційного процесу в освіті. Рушійні сили, протиріччя та логіка інноваційного процесу в освіті. Різноманітність та класифікація інновацій в освіті. Основні критерії інновацій в освіті: новизна, оптимальність, результативність, можливість застосування в масовій практиці. Основні етапи розвитку інновацій в системі освіти.

# ТЕМИ І ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

## Розділ 1. Менеджмент у системі освіти: становлення, стан, напрями

### Тема 1.1. Поняття управління та педагогічного менеджменту, його функції та принципи

*План лекції:*

1. Менеджмент як наука, його об’єкт, предмет, мета.
2. Сутність педагогічного менеджменту.
3. Процес управління.
4. Визначення основних понять: «організація», «менеджер», «управлінська діяльність», «структура управління», «функції менеджменту».
5. Системний підхід, його суть та значення в педагогічному менеджменті.
6. Стилі керівництва та їх характеристика: авторитарний, демократичний, ліберальний.
7. Основні підходи і школи розвитку сучасного менеджменту.
8. Функції (основні функціональні компоненти) педагогічного менеджменту. Педагогічний аналіз. Цілепокладання і планування.
9. Основні характеристики програмно-цільового підходу.
10. Загальні принципи управління.
11. Принципи педагогічного менеджменту.

#### 1. Менеджмент як наука, його об’єкт, предмет, мета

Поняття «менеджмент» досить широко застосовується для характеристики управлінських процесів підприємств та організацій в ринкових умовах. Поняття «менеджмент» введено у науковий обіг Дж. Вартоном (США) у 1881 р. Саме Дж. Вартон вперше розробив системний курс з педагогічного менеджменту. Першочерговим розумінням поняття «менеджмент» в англомовній літературі було «уміння об’їжджати коней». Поняття «менеджмент» походить від латиномовного слова “to manage” – керувати, слово “to manage”, відповідно, походить від латинського “manus” – рука.

Зміст поняття «менеджмент» можна розглядати як у широкому, так і вузькому розумінні. У широкому розумінні менеджмент означає науку про теорію управління підприємствами та організаціями, орієнтовану на людські ресурси, виступає основним джерелом підвищення продуктивності праці та впровадження об’єктивних економічних законів, погодження економічних інтересів. У вузькому розумінні поняття «менеджмент» відповідає процесу, спрямованому на ефективне використання усіх видів ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах мінливості середовища.

*Основною метою менеджменту* є забезпечення діяльності організації, що характеризується прибутковістю чи дохідністю на основі раціонального використання трудових ресурсів, налагодження виробничого та управлінського

процесу і процесу удосконалення технологічної та матеріально-технічної бази, ефективного використання власного та залученого капіталу.

*Об'єктом менеджменту* є управлінській процес виробничою та господарською діяльністю підприємств й організацій.

*Предметом менеджменту* виступають теоретичні засади управлінської діяльності підприємствами та організаціями, планування ефективності систем менеджменту.

*Суб'єктами менеджменту* виступають працівники керуючої та керованої ланок організації, їх кваліфікаційно-професійний рівень, ефективність виконання ними повноважень, ступінь відповідальності, взаємозв'язки між іншими суб'єктами системи менеджменту.

## 2. Сутність педагогічного менеджменту

Поняття «педагогічний менеджмент» є відносно новою категорією для сучасної педагогічної літератури. Як інноваційну категорію поняття «педагогічний менеджмент» почали використовувати лише наприкінці XX ст., позначаючи як «керівництво», «управління», «адміністрування», які на сьогодні не є синонімічними до поняття «педагогічний менеджмент».

Л. А. Веретеннікова вважає «управління» ширшим поняттям за «педагогічний менеджмент». Менеджмент в освіті – це складова процесу управління, яка впливає на інших учасників освітнього процесу. М. М. Поташник зазначає, що поняття «управління» та «менеджмент» є синонімічними. Автор зазначає, що педагогічний менеджмент – цілеспрямований вплив керівника закладу освіти на педколектив та учнів шляхом планування, організації та контролю їх діяльності.

У вітчизняній педагогічній літературі термін «педагогічний менеджмент» є досить вживаною категорією та має дуальний характер. По-перше, педагогічний менеджмент – наука про управління педагогічними системами. Виходячи з цього, завданнями педагогічної системи є цілеспрямований пошук, розробка та використання засобів та методів, які сприяють досягненню цілей сучасних закладів середньої освіти України найефективнішим способом, підвищенню продуктивності праці науково-педагогічних кадрів та допоміжного персоналу, збільшенню рентабельності виробництва педагогічного продукту. З іншого боку, педагогічний менеджмент виступає певною структурою організації роботи керівників системи освіти, педагогічних працівників та допоміжного персоналу, що полягає у використанні оптимальних заходів для найбільш ефективного досягнення поставленої мети.

Згідно з визначенням В. П. Симонова, педагогічний менеджмент виступає як теорія, методика і технологія ефективного управління педагогічними системами, маючи свої певні специфічні риси та закономірності, обумовлені особливостями його об'єктно-предметної області, продуктом та наслідком праці менеджера освіти. Фактори введення поняття «педагогічний менеджмент» представлені на рис. 1.

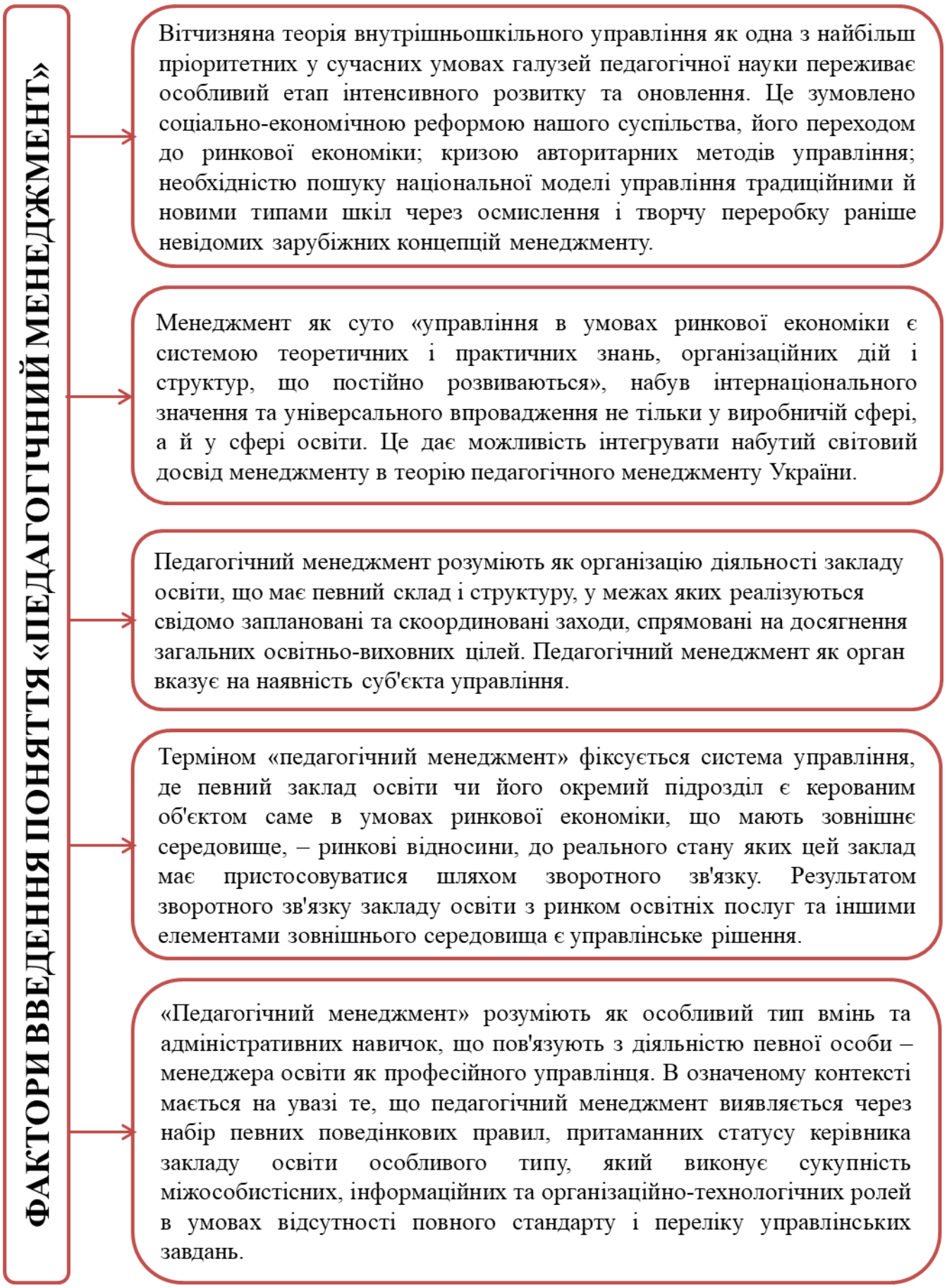


Рис. 1. Фактори введення поняття «педагогічний менеджмент» (узагальнено авторами за П. Щербань)

### 3. Процес управління

*Під управлінням розуміють* свідому, цілеспрямовану дію людей, направлену на суспільну систему в цілому, або на окремі її ланки (певні сфери суспільного життя, економіки, підприємства, колективи тощо), що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток. Управління можливе при виконанні управлінських процесів, тобто конкретно направлених дій та рішень, які здійснюються менеджерами при певній послідовності та комбінаціях. Управлінська діяльність складається з п'яти етапів (рис. 2). Ці процеси розвиваються й удосконалюються разом з організацією.

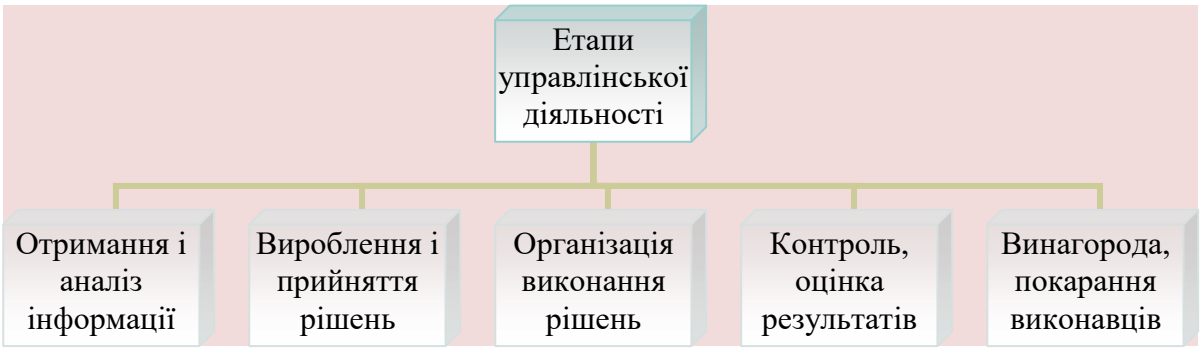


Рис. 2. Етапи управлінської діяльності
(узагальнено авторами за В. О. Кравченко)

У вузькому розмінні процес управління об'єднує чотири взаємопов'язані між собою процеси планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для першочергового визначення та досягнення цілей (рис. 3).

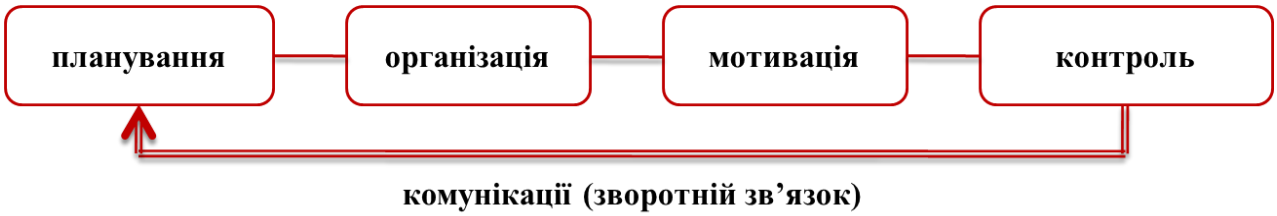


Рис. 3. Структура процесу управління за В.Т. Шатун

*Метою конкретного управлінського процесу* є позитивний або негативний вплив на організацію, який досягається сукупністю обставин, зміною чи збереженням управлінської ситуації. Будь-яка з цих ситуацій може характеризуватися якісними або кількісними показниками, до яких відносять: складність, перспективи розвитку, важливість, коло учасників, гостроту, тривалість, зміст, місце і причини виникнення.

Одним із важливих елементів управлінського процесу є управлінська праця, яка реалізується у певному результаті, враховуються її предмет та засоби. *Предметом і продуктом праці* в управлінні виступає інформація та основні дані про проблему та способи її подолання.

*Засобами управлінської праці* слугують ті інструменти, які допомагають проводити операції з інформацією, наприклад, телефони, папір, авторучки,

комп'ютери та навіть органи людського тіла. Управлінська праця являє собою дії та певні операції, за допомогою яких можуть реалізовуватися та підготовлюватися окремі управлінські рішення, виконання яких забезпечує менеджер. Сама діяльність менеджера належить до розумової праці, яка реалізується у нервово-психічних зусиллях та виступає у трьох формах: операторній, адміністративній, евристичній. Така праця потребує підвищеної відповідальності, ініціативності та вміння підкорятися.

### 4. Визначення основних понять: «організація», «менеджер», «управлінська діяльність», «структура управління», «функції менеджменту»

*Під організацією* розуміємо групу людей, діяльність яких координується свідомо, керовано чи спонтанно для досягнення мети.

*Менеджер* – фахівець, який обіймає певну посаду у керівній ланці, наділений певними повноваженнями, займається управлінською діяльністю у конкретній галузі функціонування підприємства чи організації.

*Управлінська діяльність* – дії, які направлені на сферу управління, були отримані у результаті накопичення історичного досвіду, науковими пізнаннями, талантом людей, певними способами, уміннями, вчинками.

*Структура підприємства* – єдиний господарський об'єкт, який складається із внутрішніх ланок (відділів, ділянок, цехів, підрозділів, лабораторій тощо). Розрізняють виробничу, загальну й організаційну структури підприємства.

*Функції менеджменту* – напрямки та складові управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється вплив на об’єкт управління з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Традиційно виділяють чотири функції, за допомогою яких менеджер здійснює ефективну управлінську діяльність. Серед них: функція планування, організації, мотивації та контролю (рис. 4).

Рис. 4. Функції менеджменту (побудовано авторами за В. О. Кравченко)

*До загальних функцій менеджменту* належать: облік і аналіз, які повинні здійснюватись на кожному підприємстві та організації; функції організації; планування; контролю; мотивації; координації. Кожна з функцій є дуже

важливою.

*Планування* виступає як функція, яка забезпечує управління та є основою для інших, її можна вважати головною. Контроль, облік, мотивація, регулювання направлені на виконання стратегічних і тактичних планів.

*Планування* – є головною функцією у менеджменті, її основним завданням є визначення цілей, політики, прогнозування, завдань, обрання стратегій; означає свідомий, направлений вибір рішення щодо роботи та виконання поставлених задач, що і кому робити.

*Організація* – направлена на побудування зв'язків та управління у керуючих системах, а також налагодження успішних відносин між ними, вона забезпечує порядок в економічній, технічній, соціально-психологічній і правовій сторонах діяльності кожного з учасників господарювання.

*Мотивація* – процес, направлений на досягнення цілей та задач організації, шляхом спонукання працівників до високоефективної праці.

*Контроль* – система спостережень функціонування організації відповідно до встановлених норм та стандартів, виявлення відхилень від прийнятих правил і визначення причини їх невиконання.

*Координація* – функція менеджменту, яка направлена на забезпечення ефективного та рівномірного розвитку усіх сфер управлінського процесу при мінімальних витратах трудових, фінансових та виробничих ресурсів.

*Регулювання* – вид управлінської діяльності, направлений на вирішення або мінімізацію протиріч між порядком та факторами, які порушують правила управлінської діяльності, які встановлені в організації.

## 5. Системний підхід, його суть і значення в педагогічному менеджменті

Системний підхід має одне з першочергових значень у сучасній науці та практиці, які стосуються управління організацією та організаційної поведінки. Використання цього підходу дозволяє знайти методи ефективного впливу, шляхом врахування різних чинників, які дають найбільший вплив для управління.

Основи системного підходу були закладені діалектикою Гегеля ще в кінці XVIII ст. і згодом розвинені в матеріалістичній діалектиці.

***Системний характер педагогічного менеджменту*** характеризується освітньо-виховним процесом, який протікає в динамічних системах. ***Система*** – це елементи, між якими проходять певні відносини. До структури системи входять компоненти, які виділяються за різними ознаками, найчастіше за функцією і місцем. ***Педагогічна система*** – це взаємопов'язані і взаємозалежні функціональні компоненти, які у своїй множині є впорядкованими. Кожний з елементів педагогічної системи має розглядатися як самостійна система, бо найчастіше вони мають складне утворення. На основі цього можна сказати, що педагогічна діяльність включає в себе безліч пов'язаних між собою ієрархічних систем, які проходять по вертикалі та горизонталі і виділяються за різними критеріями та напрямками. Якщо деякі з систем планують вивчати більш

досконало, то педагогічну систему виділяють у самостійну, аби більш детально розібратися в її компонентах та процесах.

Системний характер управління педагогічними системами відповідає системній природі педагогічних процесів. Для кожної системи характерний свій рівень менеджменту: чим більшою є система, тим вище для неї потрібен рівень управління. За вертикальною системою (підпорядкуванням) виділяють такі більш складні системи та їх рівні:

- система освіти державного рівня – загальний рівень державного менеджменту;
- регіональна виховна система – регіональний рівень менеджменту;
- обласна мережа освітньо-виховних закладів – обласний та районний рівень менеджменту;
- навчальні заклади – менеджмент на рівні навчального закладу;
- підрозділи, які входять до навчально-виховних закладів – менеджмент на рівні підрозділів навчально-виховних закладів;

За горизонтальною системою є також багато структурних підрозділів, які потребують кваліфікованого управління, до них відносяться, наприклад:

- самостійна робота;
- навчальні заняття;
- професіоналізм викладача.

## 6. Стилі керівництва та їх характеристика: авторитарний, демократичний, ліберальний

*Стиль керівництва* – це сукупність прийомів, способів, засобів та механізмів лідерського та владного впливу на підлеглих з метою забезпечення ефективного виконання ними цілей та завдань, які ставить організація.

*Авторитарний (автократичний) стиль керівництва.* Його основою є влада керівника, яка дає йому змогу нав'язувати свою волю підлеглим. Цей стиль спрямований на потреби низького рівня. Автократ має всі центральні повноваження, будує структуру у роботі підлеглих, не дає їм змогу приймати рішення, може вдаватися до погроз, або психологічного тиску. Якщо автократ у своїй роботі використовує винагороди, то його називають доброзичливим.

*Демократичний стиль управління* є кардинально відмінним від авторитарного, тут розповсюджене делегування повноважень, активне залучення працівників до робочого процесу, створення привабливих умов до роботи і видання премій та нагород у разі успішного виконання завдань. За таких умов лідер користується високою повагою серед підлеглих не тільки завдяки своєму положенню, а і своїм якостям, панує дух команди та співробітництва. В організації відсутній жорсткий контроль, це дозволяє керівникові приділяти більше уваги самій організації та її розвитку, в той же час він втрачає багато часу, щоб створити в колективі доброзичливий і відкритий настрій та навчити підлеглих самостійно виконувати завдання. Цей стиль краще застосовувати в організації, де є складні види діяльності і де на перший план виходить якість.

*Таблиця 1*

Стилі керівництва за В. Т. Шатун

| ***Параметри взаємодії керівників з підлеглими*** | ***Стилі керівництва*** | | |
|---|---|---|---|
| | **авторитарний** | **демократичний** | **ліберальний** |
| 1. Прийоми ухвалення рішення | одноосібно вирішує питання | перед ухваленням рішення радиться з підлеглими | чекає указівок від керівництва чи рішення наради |
| 2. Спосіб доведення рішення до виконавців | наказує, розпоряджається, командує | пропонує, просить | просить |
| 3. Розподіл відповідальності | бере на себе чи перекладає на підлеглих | розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень | знімає із себе усяку відповідальність |
| 4. Відношення до ініціативи | придушує | заохочує, використовує в інтересах справи | віддає ініціативу в руки підлеглих |
| 5. Відношення до підбора кадрів | боїться кваліфікованих працівників | підбирає грамотних працівників | підбором кадрів не займається |
| 6. Відношення до недоліків власних знань | усе знає – усе вміє | постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику | поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих |
| 7. Стиль спілкування | тримає дистанцію, не товариський | дружньо налаштований, любить спілкування | боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи |
| 8. Характер відносин з підлеглими | диктується настроєм | рівна манера поведінки, постійний самоконтроль | м'який, покладливий |
| 9. Відношення до дисципліни | прихильник формальної твердої дисципліни | прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей | вимагає формальної дисципліни |
| 10. Відношення до морального впливу на підлеглих | вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує тільки на свята | використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята | діє приблизно так само, як і демократ |

*Ліберальний стиль управління* надає багато повноважень самим працівникам, в основному вони працюють самостійно, а керівник лише допомагає порадами, дає загальні настанови та лише іноді контролює діяльність працівників. Цей стиль управління найчастіше застосовується у наукових установах та має обмежене поширення. Керівник має повністю покладатися на підлеглих і не втручатися в їх діяльність. Три основні стилі керівництва представлені у таблиці 1.

Американський дослідник Ренсіс Лайкерт провів дослідження і виявив, що стилі керівництва завжди будуть орієнтуватися або на роботу, або на людину, і тому він запропонував свої 4 стилі лідерства:

*1. Експлуатаційно-авторитарний* – вся відповідальність за результат лежить на вищому рівні управління, керівник нав'язує роботу підлеглим, мотивація відбувається через погрози, спостерігається низький рівень комунікації.

*2. Доброзичливо-авторитарний* – відповідальність за результат лежить на управлінському персоналі, керівництво виконує поблажливу опіку над персоналом, мотивація проходить через винагороди, комунікабельність є недостатньою, дії у групах обмежені.

*3. Консультативно-демократичний* – керівник показує неповну довіру до робітників, допускається висловлення своїх думок та пропозицій, персонал відчуває, що також причетний до кінцевого результату, важливі рішення приймає саме вище керівництво, існує горизонтальна або вертикальна комунікація, робота в групах іде на середньому рівні.

*4. Групова участь* – керівник цілковито довіряє підлеглим, мотивація здійснюється через економічні винагороди, усі робітники максимально задіяні у творчому процесі та відчувають повну відповідальність перед кінцевим результатом.

Перелічені види лідерства все ж не можуть охопити всю ту різноманітність, яка є в практичній діяльності. Діяльність керівника є різноманітною, залежить від багатьох факторів, тому єдиної класифікації стилів лідерства досі не прийнято.

## 7. Основні підходи і школи розвитку сучасного менеджменту

Управління як наука формувалася завдяки потребам великого бізнесу, спробами скористатися перевагами нової техніки та найбільш ефективними науковими розробками.

Розвиток теорії та практики управління ґрунтується на чотирьох основних підходах управління: науковому підході, який характеризується виділенням наукових шкіл з процесу управління; процесному підході; системному та ситуаційному підходах.

*Школа наукового управління (1885–1920 рр.).* Засновником цієї школи є Фр. Тейлор, який працював у металургійній компанії. У своїх експериментах і наукових працях він спирався на «принцип наукового менеджменту», який, на його думку, мав здійснити революцію у виробництві та замінити авторитарний стиль керівництва на більш раціональний та ефективний.

Головні свої ідеї Фр. Тейлор сформулював у вигляді принципів «наукового управління». Принципи «наукового управління» полягають у підтримці доброзичливих відносин між керівником та працівниками; дотриманні правил і стандартів, розроблених та обґрунтованих на наукових підставах; розробці новітніх методів виконання посадових обов'язків на основі витрат часу, ефективності праці, вивчення зусиль працівників; оплаті за результатами праці та збільшення оплати праці відповідно до обсягу і ступеня виконання працівником своїх посадових обов'язків; використанні менеджерів, які здійснюють контроль.

Засновником *класичної школи управління* (1920–1950 рр.) був французький підприємець та інженер А. Файоль (1841–1925 рр.), який був також засновником першої школи управління, сформулювавши її основні функції та принципи управління.

*Основні принципи адміністративного управління А. Файоля:*

- Корпоративний дух, єдність усіх працівників та колективу.
- Ініціативність працівників, керівник має застосувати винагороди та відмовитися від своїх амбіцій.
- Постійність персоналу, оскільки висока плинність є наслідком невмілого керування.
- Відданість персоналу загальним ідеям організації та праці.
- Порядок, який має будуватися на принципі «кожному своє місце і кожний працівник на своєму місці».
- Чітка ієрархія для більш оптимального використання горизонтальних та вертикальних зв'язків.
- Спеціалізація, яка може послаблюватися у міру збільшення масштабів підприємства.
- Справедлива винагорода для всіх робітників.
- Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям організації.
- Єдність управління за принципом «один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають спільну мету».
- Дисципліна абсолютно для всіх, як для керівників, так і для підлеглих, що передбачає їхню взаємоповагу та дотримання угод, укладених між ними.
- Єдиноначальність, єдність розпорядження (є основною відміною від підходу до управління Ф. Тейлора).
- Розподіл праці за спеціалізацією (але доти, доки рівень праці не почне падати).
- Влада і персональна відповідальність є невіддільними одна від одної.

*Теорія ідеальної бюрократії* (з 1920 р.). Сформував теорію «ідеальної бюрократії» відомий німецький соціолог М. Вебер (1864–1920 рр.).

Сутність цієї теорії складають поняття:

- довгостроковий найм робітників;
- рух нагору в організації відбувається завдяки широким знанням та

компетентностям, які набуваються протягом років;

- найм на роботу відповідно до кваліфікації та технічних вимог, захист службовців від безпідставних звільнень;
- наявність загальних правил та стандартів, які забезпечують ефективне виконання загальних завдань;
- уникнення непорозумінь у міжособових стосунках;
- ієрархія в управлінні, де кожна нижча ланка контролюється та підпорядковується вищий;
- чіткий розподіл праці, який у майбутньому веде до появи висококваліфікованих кадрів у кожній спеціальності.

*Школа людських стосунків* (з 1930 р.). Засновником школи є американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880–1949 рр.). Під його керівництвом проводились багаторічні дослідження у місті Хоторні (Чікаго, США) та було встановлено, що ефективність праці робітників залежить не від підвищення заробітної плати, а від покращення відносин між робітниками, як в самому колективі, так і між менеджерами, ростом їх задоволеності своєю працею та управлінням загалом. Головним досягненням Мейо є те, що він довів ефективність результатів праці від правильно підібраних та впроваджених прийомів управління у міжособистісних стосунках.

*Школа людських стосунків також пов'язана з діяльністю німецького психолога Г. Мюнстерберга* (1863–916 рр.). Його головна праця «Психологія і промислова ефективність», в якій сформульовано основні принципи, за якими необхідно обирати людей на керівні посади, а також показано важливість гуманізації у процесі управління, оскільки менеджер має керувати, насамперед, людьми, а не машинами.

*Емпірична школа управління* (з 1940 р.). Емпірична школа управління представлена вченими, які поєднали розробку теорій з практичною управлінською діяльністю на основі ідей класичної школи та школи людських відносин.

*Школа соціальних систем* (з 1970 р.). Засновниками школи стали Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, І. Ан Сорф. Головною ідеєю представників школи є те, що будь-яка з організацій є відкритою системою та має тенденцію пристосовуватися до тих складних змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, тому головні причини змін, які відбуваються в організації, треба шукати поза її межами. Системний підхід, який вони запропонували, допомагає уникнути ситуацій, коли проблеми в одній сфері переростають у проблеми для інших сфер.

*Ситуаційні теорії менеджменту* (з 1980 р.). Ситуаційний, або кейсовий підхід посідає особливе місце серед «синтетичних» учень про управління. Цей метод не є новим видом управління, а виступає як набір конкретних дій та мислення. Він був розроблений у Гарвардській школі бізнесу, і головною його ознакою є допомога менеджерам у майбутньому швидко вирішувати проблемні питання.

*Теорія організаційної культури (з 1985 р.)* є ще одним новим підходом до розробки теорії та практики у сучасному менеджменті. Серед його представників відзначимо В. Сате, Е. Шайна, І. Парсонса, Р. Квіна, Дж. Рорбаха. Організаційна культура у межах, теорії менеджменту є інструментом, який допомагає орієнтувати підрозділи організації і окремих робітників для досягнення спільних цілей, поліпшувати комунікацію між ними, поведінку, мобілізувати ініціативність, виховувати відданість організації.

*«Нова школа»* направлена на впровадження в науку управління методів точних наук, таких як: теорія дослідження операцій і кібернетика. Представниками даної наукової школи є Р. Акофф, С. Бір, Д. Берталанфі, Р. Люс та ін.

## 8. Функції (основні функціональні компоненти) педагогічного менеджменту. Педагогічний аналіз. Цілепокладання і планування

*Педагогічний аналіз* – вміння передбачати проблемні ситуації, формувати, прогнозувати ці проблеми, ставити завдання. Аналіз допомагає прийняти обґрунтоване рішення.

*Педагогічний аналіз* – одна з важливих функцій управління, яка направлена на вивчення стану, тенденцій розвитку, оцінку педагогічного процесу та його результатів, вироблення на цій основі рекомендацій, які б допомогли упорядкувати систему, або перевести її у більш якісний стан. Саме цей аналіз допомагає керівникові навчального закладу стежити за змінами у навчально-виховному процесі.

За допомогою цього аналізу можливо прогнозувати шляхи розвитку навчальних закладів, своєчасно приймати ефективні рішення. Педагогічний аналіз є потужним інструментом для підготовки та виховання учнівських і педагогічних колективів. Найкращим показником у вихованні є справедлива та чесна оцінка у їхній діяльності та поведінці. Оцінка допомагає виявити сильні та слабкі сторони колективу та визначити подальший розвиток для підвищення майстерності.

Основним завданням педагогічного процесу є встановлення залежності між педагогічним впливом і тим результатом, який виходить. Необхідно зібрати розрізнені факти та явища, створити модель, яка дасть відповідь на питання: «Чому це відбувається, або відбулося?», «Як ліквідувати негативні наслідки?», «Якими методами розвивати позитивні явища?». Найбільш повну відповідь на ці питання зможе дати педагог, який володіє 5 методиками, знає основні закономірності педагогічного аналізу, розуміє, як він працює та може розкрити його науковий та практичний потенціал. Тільки досвідчений та компетентний керівник зможе поєднати всю інформацію, яку має, щоб бачити загальну картину зв'язків у колективі, виявити причинно-наслідкові зв’язки, обрати найбільш ефективну методику розвитку для нього. В цій роботі і є головна аналітична діяльність керівника. Для нього набір інформації – це не лише цифри та аналіз, а й генерування нових ідей, розробка нових цікавих стратегій та тактик для управління навчальним закладом.

Педагогічний аналіз дає можливість постійно займатися вивченням управління, його результативності та ефективності, прогнозувати умови для подальшого розвитку й удосконалення. В управлінській діяльності керівника педагогічний аналіз проявляється у вмінні бачити недоліки у роботі навчального закладу, розкривати причини, які дають ці відхилення, локалізувати, вирішити ці проблеми під час навчального процесу, вміння організувати колектив для ліквідування негативних явищ.

*Планування* є одним із видів управлінської діяльності, воно направлено на складання планів та цілей для організації, підрозділів, підсистем, служб і відділів.

*Планування має такі етапи:*

1. Установка цілей і завдань. На цьому етапі необхідно поставити правильні цілі в організації та систематизувати їх. При стратегічному плануванні в організації декомпозиція цілей поступається місцем розробці стратегій.

2. Розробка стратегій, програм і планів. Стратегія є основним компонентом для досягнення поставлених цілей в організації, вона формує подальший процес планування. На цьому етапі уточнюються усі цілі і завдання та обираються напрямки і методи для їх досягнення.

3. Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл за цілями і завданнями. Тут перетинаються саме планування та організація, виконання завдань згідно з планом. Визначається саме матеріальна сторона справи.

4. Доведення планів до робочого колективу. Оголошуються основні завдання усім, хто має їх виконувати та хто несе відповідальність за їх реалізацію. Це є необхідною умовою для успішного планування.

*Цілепокладання* – встановлення основних цілей, один із важливих компонентів у плануванні. Існує 3 типи цільових установок: місія, бачення, мета. Місія пояснює взагалі саму суть існування організації, для чого вона була створена, що дає в свою чергу людям, які там працюють, цілеспрямованість та свідомість, пояснює не тільки, що вони мають роботи, а й чому вони здійснюють ці дії.

Визначення хорошої місії – це завдання першочергової важливості, яка постійно збільшується. У теорії і практиці менеджменту немає єдиних правил до розробки місії. Є певні рекомендації, які витікають з загальних вимог:

1) між самою місією і цілями організації не повинно бути ніяких суперечностей;

2) місія формується незалежно від часових рамок;

3) місія не має залежати від сучасного стану справ організації;

4) місія не повинна орієнтуватися на отримання конкретного прибутку або обмежувати себе потребами ланок керівництва.

Якщо місія формулюється на невизначений час, то загальне бачення організації розробляється на певний термін. Як правило, це тривалі терміни, десь 10–20 років. Бачення – це те, якою має бути організація через встановлений термін.

## 9. Основні характеристики програмно-цільового підходу

*Програмно-цільовий підхід в управлінні* – метод, направлений на розробку специфічних планів, досягнення певних цілей, цей підхід забезпечує узгодженість між поставленими цілями системи за рахунок детального розбору та аналізу таких цілей, основних їх аспектів та аспектів, які впливають на реалізацію цих планів.

Програмно-цільовий підхід характеризується комплексним аналізом проблем та цілей, з'ясовуються і знаходяться різні заходи та ресурси для вирішення однієї проблеми чи досягнення конкретної мети (яка до цього була структурована та деталізована на базі методів аналізу цілей).

Цей підхід (при реалізації прийнятих рішень) концентрується і централізується під впливом органу, який відповідає за управління всіх ресурсів.

Програмно-цільовий метод при використанні передбачає:

- формулювання основних цілей та визначення проблем;
- розробку програм, які б допомогли реалізувати поставлені цілі;
- контроль за тим, як проводиться робота та кінцевим результатом, що передбачений програмою;
- координація всіх заходів, які використовуються для реалізації цілей.

Планування та програмно-цільовий підхід є у тісному зв'язку, що передбачає планування комплексних програм. Програма від перспективних планів відрізняється тим, що вона розрахована на більш тривалий час, за який мають бути реалізовані цілі, та тим, що вона орієнтується не на окремий продукт, а на виконання функцій. Програмно-цільовий підхід має впливати саме на провідну ланку в управлінні, забезпечуючи ефективну реалізацію управлінської діяльності.

Оскільки планування є складною структурою, створення програм є необхідною умовою, адже вони дозволяють визначити ключові моменти та дати варіанти для досягнення поставлений цілей.

Завданням програмно-цільового підходу в управлінській діяльності є підвищення ступеня обґрунтованості при прийнятті управлінських рішень, більш широка і послідовна взаємодія у виробничій та планово-управлінській програмі.

## 10. Загальні принципи управління

*1. Принцип розумного поєднання централізації та децентралізації.* Комбінований тип, який включає в себе централізоване керівництво та деякі його окремі самостійні елементи.

*2. Принцип єдності політичного та господарського керівництва*. Основним завданням є виконання цілей перед суспільством, виконання якого реалізується завдяки політичним системам та господарчим об'єктам.

*3. Принцип планомірності* включає в себе планування розвитку виробництва за рахунок вибору направлення, темпів і пропорцій.

*4. Принцип морального й матеріального стимулювання.* Моральне й матеріальне стимулювання використовуються для підвищення ефективності у роботі, адже людина та колектив хоче задовольняти свої потреби відповідно до того часу та зусиль, які затрачені на працю. Матеріальне стимулювання є потужним засобом в управлінні працівниками для досягнення поставлених цілей. Моральне стимулювання є також важливим, адже дає змогу відчути власну гідність.

*5. Принцип наукового підходу* орієнтується на впровадження передових систем та наукових технологій для всієї організації.

*6. Принцип відповідальності* означає побудову чіткої структури в організації, детальну розробку положень щодо функціонування підрозділів в організації, положень про права та обов'язки керівників, розробку посадових інструкцій для робітників, розробку інструкцій щодо надання премій, оформлення наказів та розпоряджень.

*7. Принцип економічності та ефективності.* Для організації головне досягти поставлених цілей, використовуючи ефективно людські та матеріальні ресурси, особливо, якщо вони є обмежені або потребують економії, тому цей принцип направлений на ефективне вирішення виробничих завдань.

*8. Принцип демократизації* передбачає, що виконавці можуть брати участь в управлінських рішеннях. Даний принцип може бути реалізований через передачу їм частини майна, наприклад, акції або цінні папери.

*9. Принцип зворотного зв'язку.* Реалізується через отримання даних щодо впливу керуючої системи на організацію через порівняння фактичних результатів із запланованими. Сутність зворотного зв'язку полягає у встановлені залежності між суспільними та колективними інтересами й управлінськими рішеннями, які реалізуються.

*10. Принцип системного підходу* використовується в управлінні організацією для кращого розуміння проблем та розробки ефективних стратегій для їх вивчення. Будь-яке підприємство має свою організаційну структуру в управляючій та керуючих ланках. Ці системи складаються з певних елементів, що підпорядковуються її властивостям та стилю функціонування.

*11. Принцип єдиноначальності* передбачає становлення одного керівника над робітником. Таким чином зростає їх зв'язок, виникає менше конфліктних ситуацій, і тим більше робітник буде мати почуття персональної відповідальності перед виконанням поставлених завдань.

## 11. Принципи педагогічного менеджменту

Принципи педагогічного менеджменту є основними правилами для поведінки суб'єкта у менеджменті, коли він взаємодіє з керованими об'єктами чи суб'єктами.

*Гуманізація* є одним із ключових моментів у педагогічному менеджменті, виступає як принцип наукової організації. Є головною умовою розвитку учнів у навчально-виховному процесі.

*Оптимальність* є основним принципом у структурі і змісті педагогічного менеджменту, тут має реалізовуватися достатня кількість вимог (указівки, розпорядження), які пропонуються суб'єктам менеджменту до діяльності виконавця (оптимальність у планових заходах та планових роботах).

*Принципи аналітичної діяльності суб'єкта менеджменту* – ті правила, якими має керуватися менеджер закладу освіти при оцінці та аналізі учнів, викладачів, їх роботи та ефективності.

Найважливішим принципом у педагогічному менеджменті є *принцип конкретного цілепокладання,* оскільки він виступає основою у плануванні та контролі, що є основними категоріями в управлінській діяльності менеджера.

*Принцип кооперації та поділу праці* є головною вимогою до управлінської діяльності менеджера. Керівник не усе робить сам: складати плани робот та забезпечувати їх виконання, одному керувати і контролювати діяльність своїх підлеглих одночасно неможливо. При такій діяльності ефективність керівника буде знижуватися і він потопатиме у «текучці».

*Принцип комплексності* включає використання функціонального, лінійного та цільового управління. Системне управління неможливе без комплексного наукового обґрунтування управлінських впливів, і це є його суттю. Неможливо лише визначити цілі та завдання у менеджменті і зупинитися на етапі планування дій працівників, пустити все на самоплив. У практиці найчастіше план роботи у навчальному закладі складається тільки з наукових позицій, а етапи організації, реалізації та виконання прийнятих рішень керівниками не враховуються. Буває й інша ситуація, коли план є продуманий, на початку його реалізації проходить жорсткий та чіткий контроль, а потім координувати чи контролювати діяльність підлеглих керівники забувають, або просто не встигають. В цьому випадку принцип комплектності не виконується на практиці, що призводить до зниження ефективності в управлінні педагогічними процесами, незважаючи на те, що перший компонент був реалізований правильно.

Наукове управління, якщо за мету має ефективність, то керівнику необхідно самовдосконалюватися на основі теорій і передової практики у менеджменті. Це важливо особливо у сучасному суспільстві, де механізм управління вдосконалюється на всіх рівнях.

### *Рекомендована література:*


1. Віноградська О. М. Менеджмент : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – «Економіка і підприємництво» / О. М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 160 с.
2. Гнатюк Д. Шкільний менеджмент / Д. Гнатюк // Директор школи. – 2005. – № 42. – С. 8–11.
3. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
4. Живаєва Т. Управління персоналом гімназії / Т. Живаєва, Ж. Левицька // Директор школи. – 2006. – № 14. – С. 3–20.

5. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2013. – 165 с.
6. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Лунячек. − 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. − 512 с.
7. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
8. Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна. – Х. : Основа, 2004. – 112 с.
9. Тимченко А. А. Системний підхід до створення інформаційно-аналітичної системи контролю та оцінювання навчальної діяльності студентів ВНЗ / А. А. Тимченко, Ю. В. Триус // Науковий Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2009. – № 2 (35). – С. 415–420.
10. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
11. Щербань П. Основи управління закладами освіти / П. Щербань // Практична педагогіка / П. Щербань. – К., 2002. – С. 141–163.

## Тема 1.2
## Система управління освіти в Україні

*План лекції:*

1. Регламентація діяльності загальноосвітньої установи в Законі України «Про освіту». Закон України «Про середню освіту» та функціонування середньої освіти в Україні.
2. Принципи середньої освіти. Типове положення про загальноосвітню установу.
3. Структура навчальних закладів. Структура державного управління середньою освітою. Зміст діяльності загальноосвітніх середніх закладів нового типу (ліцеї, гімназії).
4. Нормативні акти, що регулюють діяльність загальноосвітньої школи в умовах модернізації української освіти.
5. Трудове законодавство як основа трудових стосунків у загальноосвітній установі. Локальні акти загальноосвітньої установи.
6. Статут освітньої установи, його розробка, затвердження та коригування. Документація, доповнююча статут освітньої установи. Документи, що регламентують організацію роботи освітньої установи.
7. Проблеми та зміни в системі середньої освіти.

### 1. Регламентація діяльності загальноосвітньої установи в Законі України «Про освіту». Закон «Про середню освіту» та функціонування середньої освіти в Україні

Регламентація діяльності загальноосвітньої установи в Законі України

«Про освіту» регулюється у третьому розділі та включає такі статті: Стаття 22. Організаційно-правовий статус закладів освіти; Стаття 23. Автономія закладу освіти; Стаття 24. Управління закладом освіти; Стаття 25. Права і обов’язки засновника закладу освіти; Стаття 26. Керівник закладу освіти; Стаття 27. Колегіальні органи управління закладів освіти; Стаття 28. Громадське самоврядування в закладі освіти; Стаття 29. Наглядова (піклувальна) рада закладу освіти; Стаття 30. Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти; Стаття 31. Особливості відносин між закладами освіти та політичними партіями (об’єднаннями) і релігійними організаціями.

Закон України «Про середню освіту» допомагає регулювати суспільні відносини, які відбуваються при реалізації конституційного права на загальну та середню освіту, враховувати права та обов'язки юридичних і фізичних осіб, які беруть пряму участь у реалізації цих прав, а також регулює економічні й організаційні функції у розвитку загальної середньої освіти. Держава також гарантує своїм громадянам доступність і безоплатність при здобутті повної загальної середньої освіти та має сприяти формуванню мережі загальноосвітніх закладів по всій країні. Законами України передбачено реалізацію стратегії, спрямованої на забезпечення функціонування і розвитку навчальних закладів, їх оптимізацію для забезпечення громадян повною загальною середньою освітою та задоволення усіх інших культурних потреб.

## 2. Принципи середньої освіти. Типове положення про загальноосвітню установу

Загальна середня освіта визначається методологічними принципами. Відповідно до «Закону про середню освіту»: «до загальнометодологічних принципів формування змісту загальної середньої освіти можна віднести: розвиваючий характер наукового матеріалу, який викладають у школах; гуманітарно-етичну спрямованість; включення у навчальну програму всіх наук загальноосвітнього значення, соціальних та природничих, які відіграють важливу роль у суспільстві; відповідність цих програм вимогам суспільства; гуманістичну і цивільну спрямованість змісту; включення у програми матеріалів про історію пізнання, методологічних знань, розвитку ідей; практичну спрямованість теоретичного матеріалу; наявність міжпредметних зв'язків; матеріал, який пов'язаний з життям суспільства».

Положення про загальноосвітню установу регулюється Законом України «Про загальну середню освіту» та включають такі положення: «навчальний заклад може засновуватися на державній, комунальній та приватній формі власності; заклад є юридичною особою, тому повинен мати штамп, печатку, рахунки в установах банків, самостійний баланс; типи закладів визначені Законом України «Про загальну середню освіту» відповідно до освітнього рівня, здобуття якого забезпечується закладом, та особливостей учнівського контингенту; положення про відповідний тип закладу з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності розробляється і затверджується МОН».

### 3. Структура навчальних закладів. Структура державного управління середньою освітою. Зміст діяльності загальноосвітніх середніх закладів нового типу (ліцеї, гімназії)

Структура освіти в Україні відповідно до Закону України «Про освіту» (далі Закон про освіту) включає: дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту (рис. 5, 6).

**1. Невід'ємними складниками системи освіти є:**

- дошкільна освіта;
- повна загальна середня освіта;
- позашкільна освіта;
- спеціалізована освіта;
- професійна (професійно-технічна) освіта;
- фахова передвища освіта;
- вища освіта;
- освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта.

**2. Рівнями освіти є:**

- дошкільна освіта, яка відповідає нульовому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- початкова освіта, яка відповідає першому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- базова середня освіта, яка відповідає другому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- профільна середня освіта, яка відповідає третьому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти, який відповідає другому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти, який відповідає третьому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти, який відповідає четвертому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- фахова передвища освіта, яка відповідає п'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти, який відповідає шостому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, який відповідає сьомому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- другий (магістерський) рівень вищої освіти, який відповідає восьмому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти, який відповідає дев'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- науковий рівень вищої освіти, який відповідає десятому рівню Національної рамки кваліфікацій.

3. У системі позашкільної освіти та освіти дорослих (включно з післядипломною освітою) можуть здобуватися часткові кваліфікації відповідного рівня Національної рамки кваліфікацій.

- Часткові кваліфікації, які здобуваються в системі позашкільної освіти, можуть відповідати нульовому – третьому рівням Національної рамки кваліфікацій.

Рис. 5. Складники та рівні освіти (відповідно до Закону України «Про освіту»)

Центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки здійснює

управління системою загальноосвітніх закладів, йому підпорядковані всі навчально-виховні заклади. Державними органами управління загальною середньою освітою є: Міністерство освіти і науки України, відділи освіти в обласних адміністраціях, відділи освіти в районних та міських установах.

Діяльність гімназії регламентується «Інструкцією про організацію та діяльність гімназії» (1995). Головними завданнями гімназії є: розвиток творчого мислення, здібностей та обдарувань, потреб і вміння вдосконалюватися, природних позитивних нахилів; виховання фізично здорового та морально стійкого покоління; створення умов для отримання освіти не нижче загальної середньої, яка викладається у звичайних школах; виховання почуття гідності; вміння нести відповідальність за свої дії; формування громадянської позиції; готовність до трудової діяльності; створення умов для самовираження учнями у різних видах їх діяльності, повноцінний психічний, фізичний та моральний розвиток; можливість для реалізації у творчому плані; пошук здібних і обдарованих дітей; розробка нових форм навчання; апробація та використання передових технологій виховання.

Рис. 6. Структура освіти України (відповідно до Закону України «Про освіту»)

Діяльність ліцею регламентується «Інструкцією про організацію та діяльність ліцею» (1995). Головні завдання ліцею: виховання фізичного здоров'я та моральної стійкості; науково-практична підготовка здібної і талановитої молоді та, як наслідок, збагачення культурного, творчого й інтелектуального потенціалу держави; розвиток позитивних нахилів, обдарувань і здібностей учнів, їхніх потреб у вдосконаленні; формування громадянської позиції; готовності до трудової діяльності у соціумі; розвиток власної гідності та вміння відповідати за свої дії; надання можливості для реалізації себе у винахідницькій, конструкторській, раціоналізаторській, реалізаторській та дослідно-експериментальній діяльності, тобто надання певних професійних навичок; пошук талановитої молоді; розробка й апробація нових форм виховання та навчання.

## 4. Нормативні акти, що регулюють діяльність загальноосвітньої школи в умовах модернізації української освіти

Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2017 року № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти» (застосовується з 1 вересня 2018 р. для учнів, які навчаються за програмами дванадцятирічної повної загальної середньої освіти). Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 462 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти». Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1392 «Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 року № 903-р «Про затвердження плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 березня 2018 року № 283 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи».

Також діяльність загальноосвітньої школи регулюють освітні навчальні програми від першого до одинадцятого класів.

## 5. Трудове законодавство як основа трудових стосунків в загальноосвітній установі. Локальні акти загальноосвітньої установи

В Україні найбільш поширеною формою реалізації прав громадян щодо права на працю, є трудовий договір, він використовується як для освітніх працівників, так і для всіх інших громадян.

Пунктом 3 ст. 54 Закону України «Про освіту» зазначено, що працівники педагогічної та науково-педагогічної сфери приймаються на роботу до навчального закладу через укладання трудового договору і договору за контрактом. Педагоги приймаються на роботу на конкурсній основі. Відповідно до чинного законодавства, при прийомі на роботу з вчителями можуть укладати такі види трудового договору: контракт, безстроковий та строковий трудовий договір. Застосування контракту регулюється наступними законами України: «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність».

Локальні правові акти у сфері освіти можуть бути як індивідуальними, так і нормативними. Локальний нормативний правовий акт має включати обов'язкові норми і правила поведінки, які мають виконувати всі працівники школи. Локальні акти у навчальному закладі приймаються та видаються у такому вигляді: накази, постанови, інструкції, рішення, правила, положення, договори (наприклад, колективний трудовий договір) і можуть регулювати різні аспекти життя школи.

## 6. Статут освітньої установи, його розробка, затвердження та коригування. Документація, доповнююча статут освітньої установи. Документи, що регламентують організацію роботи освітньої установи

Статутом освітньої установи встановлюються правила і порядки, за якими ця освітня установа має функціонувати. У статуті вказується: статус, найменування, засновник, організаційно-правова форма даної установи, місце знаходження (фактична та юридична адреса), цілі виховання, характеристика освітнього процесу (мова, якою здійснюється навчання; тривалість навчання та його етапи; порядок прийому учнів та їх відрахування; система оцінок при атестації, форми та порядок її проведення; режими, у яких працює освітня установа; наявність і вартість додаткових платних послуг, якщо такі є; регламентація та оформлення правових відносин між освітньою установою, учнями, вихованцями та їх батьками або законними представниками).

Окрім того, статут для регулювання та регламентування діяльності навчального закладу враховує: загальні положення, положення про структурний підрозділ, положення про заклад, установчий договір, порядок, штатний розклад, структуру і штатну чисельність, звичайні договори, положення, яке регламентує певний напрямок діяльності.

## 7. Проблеми та зміни в системі середньої освіти

Система середньої освіти України проходить період трансформації та становлення, метою якого є адаптація її до світових освітніх процесів, формування механізму, який зрештою дозволить у кінці здобуття вищої освіти на основі середньої бути затребуваними і конкурентоспроможними в Європі і світі, створюючи базу для соціального ліфта. В цілому ж підвищення якості освіти має забезпечити підвищення конкурентоспроможності України та добробут її регіонів. Ситуація в системі середньої освіти України характеризується такими проблемними факторами: кошти, що виділяються державою, витрачаються неефективно; неефективна система управління і контролю якості освіти; необхідність кадрового «перезавантаження» системи середньої освіти.

Основними проблемами в середній освіті є: застарілий науковий матеріал (підручники, методичні рекомендації), який є неактуальним та не відповідає сучасним вимогам і якості в освітній програмі; низька заробітна плата працівників педагогічної галузі та їх соціальна незахищеність, що в свою чергу призводить до низької мотивації, погіршення якості викладання, відсутності перспективи для підвищення своєї кваліфікації; інтелектуальний потенціал освітніх програм вимагає більше інвестицій; наявні ресурси використовуються неефективно; в освіті задіяно багато суб'єктів, які найчастіше переслідують свої корисні цілі, а не орієнтуються на загальний позитивний результат.

Недосконала система управління призводить до браку коштів чи нераціонального їх використання. Освіта досі оцінюється за внутрішніми критеріями. При цьому конкретних правил чи оцінок, необхідних для визнання ролі загальної середньої освіти для успішного життя людей та економіки, не

існує, і вони не використовуються ні органами управління освітою, ні суспільством. Розшарування суспільства на багатих та бідних також є негативним фактором, бідність переходить у спадщину, школи поділяються на звичайні та елітні, що унеможливлює отримання однакових знань для всіх і призводить у подальшому до соціальної нерівності. У сільській місцевості замало учнів у школі, що робить неефективним створення профільних класів, це можна вирішити шляхом довозу дітей до шкіл, де такі профільні предмети викладаються, або об'єднавши декілька шкіл. Альтернативним шляхом об'єднання шкіл та витрат на автоперевезення є підвищення якості освіти та виховання у сільських школах, їх профілізація.

### *Рекомендована література*


1. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13 травня 1999 року № 651-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rada.gov.ua/.
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rada.gov.ua/.
3. Калініна Л. Методичне забезпечення навчального модулю «стратегічне управління освітньою організацією» для керівників шкіл / Л. Калініна // Проблеми сучасного підручника. – К., 2009. – Вип. 9. – С. 26–29.
4. Лекції з педагогіки вищої школи : навчальний посібник / Ред. В. І. Лозова. – Харків : Освіта. Виховання. Спорт, 2006. – 495 с.
5. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Лунячек. − 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. − 512 с.
6. Операйло С. Підходи до забезпечення менеджменту освітнім процесом / С. Операйло // Педагогіка вищої та середньої школи : наук.-метод. зб. – Кривий Ріг, 2006. – Вип.15. – С. 93–106.
7. Харламов И. Ф. Педагогика / И. Ф. Харламов. – М. : Высшая школа, 1990. – 120 с.
8. Шевченко Н. Моніторинг як засіб підвищення ефективності управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі / Н. Шевченко, І. Капустін // Вісник тестування і моніторинг в освіті. – 2007. – № 10 – 11. – С. 25–30.
9. Щербань П. Основи управління закладами освіти / П. Щербань // Практична педагогіка / П. Щербань. – К. , 2002. – С. 141–163.

## Розділ 2. Управління навчальним закладом. Керівник навчального закладу

### Тема 2.1. Навчальний заклад як об’єкт управління

*План лекції*

1. Вироблення і прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення процесу управління. Прямий і опосередкований шляхи управління.
2. Принципи освітньої політики України. Державні органи управління системою загальної середньої освіти.
3. Типи загальноосвітніх навчальних закладів. Загальноосвітні програми.
4. Функціональні обов’язки посадових осіб загальноосвітніх навчальних закладів.
5. Загальні принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами.
6. Поняття педагогічної системи. Відкриті та закриті педагогічні системи. Умови існування педагогічних систем.
7. Структурні компоненти педагогічного процесу.
8. Школа як педагогічна система. Школа як об’єкт управління.

#### 1. Вироблення і прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення процесу управління. Прямий і опосередкований шляхи управління

Прийняття управлінського рішення – це процес, який спрямований на знаходження проблемної ситуації та шляхів її вирішення, це дії, які направлені на усунення проблеми, яка виникла.

Управлінське рішення – це певний економічний процес, що здійснюється в рамках управління організацією і має три етапи: розробка, прийняття та реалізація. Етапи включають в себе, крім виявлення проблеми, формулювання завдань, зіставлення альтернативних варіантів вирішення, складання плану реалізації рішення і оперативне керівництво його реалізацією. Об'єкти управлінських рішень – це види діяльності суб'єктів підприємництва (організації): технічний розвиток організації; організація основного і допоміжного виробництва; управлінська діяльність; маркетингова діяльність; економічний і фінансовий розвиток; організація заробітної плати та преміювання; соціальний розвиток; бухгалтерська діяльність; кадрове забезпечення та ін.

Управлінські рішення класифікують за різними ознаками, наприклад: за часом управління (стратегічні, тактичні, оперативні); змістом керованого процесу (соціальні, економічні, технічні та ін.); за ступенем участі персоналу (індивідуальні, корпоративні).

Кожне управлінське рішення унікальне, але процес його формування та реалізації підпорядковується внутрішній логіці, яку прийнято називати «циклом

прийняття рішень». Процес формування рішень в організації за різними джерелами поділяють на декілька етапів, наприклад: виявлення проблеми, що підлягає вирішенню (визначення проблемної ситуації); збір та обробка інформації для прийняття управлінського рішення; організація його виконання. До цих основних етапів розробки управлінських рішень можна додати такі: отримання інформації про ситуацію; розробка оціночної системи; розробка сценаріїв розвитку ситуації.

Інформаційне забезпечення управління – організація великих, конкретних масивів інформації та їх потоків, яка включає стадії збирання, зберігання та передавання інформації (включаючи при цьому використання інформаційних комп'ютерних систем) задля аналізу результатів, які потім використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень відповідними органами.

Прямий вплив є формою прямих наказів об'єкта для досягнення цілей через волю суб'єкта управління. Непрямий (опосередкований) вплив – вплив, який використовується для підвищення зацікавленості в об'єкті управління через можливість вибору поведінки, спільні інтереси, виконання деяких окремих або спеціальних функцій, стимулювання.

## 2. Принципи освітньої політики України. Державні органи управління системою загальної середньої освіти

Згідно зі статтею 6 Закону України «Про освіту» політика освіти в Україні орієнтується на досягнення сучасного світового рівня, відродження унікального національного характеру, суттєве покращення форм, методів і змісту навчання у навчальних закладах усіх рівнів організації, збільшення та розширення інтелектуального потенціалу всієї країни, забезпечення рівних умов для розвитку особистості та ін. (рис. 7).

Для досягнення максимального результату і поставлених цілей у сфері загальної середньої освіти були створені державні органи управління: Міністерство освіти і науки України, яке є уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі загальної середньої освіти, Міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади загальної середньої освіти, управління освіти обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних державних адміністрацій, Міністерство освіти і науки.

Міністерство освіти і науки займається реалізацією державної політики в загальній середній освіті, визначає її загальний розвиток; забезпечує підготовку та видання підручників, методичних матеріалів, посібників, у подальшому контролює їх схвалення та розповсюдження; займається у межах своїх повноважень нормативно-правовим регулюванням у системі загальної середньої освіти; впровадженням та контролем Державного стандарту у закладах загальної середньої освіти, контролює діяльність органів управління, які діють у сфері загальної середньої освіти, а також навчальних закладів; займається забезпеченням інформаційним, науково-методичним, програмним, нормативним матеріалом усіх закладів та органів, які знаходяться під його підпорядкуванням; визначає порядок атестації вчителів та інших педагогічних

працівників, організовує підвищення їх кваліфікації та загальну підготовку; впроваджує та визначає рівень інноваційної діяльності, контролює та координує її проведення і проходження; затверджує основні переліки необхідного та обов'язкового навчального обладнання, посібників, підручників, навчально-наочних посібників, навчально-наочних матеріалів, виконує інші функції.

Рис. 7. Система принципів побудови системи освіти України (відповідно до Закону України «Про освіту»)

### 3. Типи загальноосвітніх навчальних закладів. Загальноосвітні програми

Згідно із Законом України «Про освіту», структура освіти в нашій державі має такі ланки: дошкільна освіта, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, самоосвіта громадян, аспірантура, докторантура.

*Дошкільними закладами* в Україні вважаються дитячі ясла та садки, прогулянкові, сімейні та дошкільні комплекси, комплекси комбінованого типу (для тих дітей, які потребують фізичного та психічного розвитку) з цілодобовим, денним або короткотривалим перебуванням дітей, дитячі будинки, садки інтернатного типу та ін. Загальна середня освіта спрямована на

оволодіння знаннями про природу, суспільство, культуру, людину та набуття навичок у пізнавальній і практичній діяльності.

*Позашкільна освіта* є однією з основних структур системи освіти, яка направлена на розвиток талантів дітей, їх здібностей, а також на розвиток учнівської та студентської молоді, задоволення їх потреб, інтересів і допомагає орієнтуватися у професійному визначенні.

*Професійно-технічна освіта* спрямована дати громадянам професію відповідно їхнього бажання, покликання, здібностей, інтересів, також підвищити їх кваліфікаційний рівень. Здійснюється на основі базової загальної середньої освіти. Надає можливість, за бажанням, отримати повну загальну середню освіту.

*Вища освіта* дає змогу отримати наукову освіту, практичну та професійну підготовку, відповідно до покликання, здібностей та інтересів громадян, а також перепідготовку та підвищення кваліфікації. Надається на основі загальної середньої освіти.

*Післядипломна освіта* дає змогу вивчитись новій професії, отримати нову спеціальність або кваліфікацію, використовуючи досвід у практичній діяльності, а також поглибити чи отримати нові професійні знання (стажування, спеціалізація, перепідготовка кадрів).

*Аспірантура* – це основна форма підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів в Україні. На базі стаціонару навчання відбувається чотири роки, аспіранти при цьому отримують державну стипендію, заочна форма включає також чотирирічний термін навчання.

*Докторантура* є найвищою ланкою у системи підготовки наукових кадрів, обов'язковою частиною безперервної освіти.

*Освітня програма* – освітні компоненти, які використовуються у комплексі, плануються й організовуються закладом загальної середньої освіти для того, щоб учні досягли результатів у навчанні. Підставою для розробки освітніх програм є Державний стандарт, який використовують заклади загальної середньої освіти свого рівня.

*Загальноосвітні програми* мають на меті створити основу для подальшого вивчення та освоєння професійних програм, сформувати культуру особистості, допомогти їй адаптуватися у житті й суспільстві та вирішувати соціальні завдання. Формуються відносно дошкільних загальноосвітніх програм. Сюди можна віднести програми дошкільної, початкової загальної, основної загальної, середньої (повної) загальної освіти.

## 4. Функціональні обов’язки посадових осіб загальноосвітніх навчальних закладів

Визначення керівних посад для керування навчального закладу регулюється Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, статутом школи чи іншого навчального закладу. Згідно з цим положенням та статутами, школою має керувати директор та його заступники.

*Директор* загальноосвітнього навчального закладу має виконувати такі функції: організовувати навчально-виховний процес; забезпечувати реалізацію

освітньої програми згідно основних нормативів та положень; створювати умови для організації та підтримки позашкільної і позакласної роботи; представляти інтереси свого начального закладу в громадських та державних органах; здійснювати контроль начально-виховного процесу і функціонування навчального закладу; здійснювати контроль ефективності педагогічного колективу та надавати йому умови для творчого зростання; допомагати своїм підлеглим у пошуку та застосуванні ними нових ефективних форм виховання та методів навчання; організовувати доцільне й раціональне використання бюджетних асигнувань, які виділяються навчальному закладу в установленому порядку, має право погодження навчальної ради закладу, призначати та звільняти своїх заступників і педагогічних працівників, несе пряму відповідальність за свою діяльність та вчинки перед місцевими органами державної виконавчої влади, засновником, загальними зборами, педагогічними працівниками, учнями та їх батьками.

*Заступник директора з навчально-виховної роботи* має виконувати такі функції: складати розклад занять, впроваджувати педагогічні інновації, регулювати навантаження на учителів та учнів навчального процесу, керувати методичною роботою в школі, стимулювати учителів та їх діяльність у плані підвищення педагогічної культури та кваліфікації, керувати організацією педагогічного процесу, виконувати усі освітні програми Державного стандарту та базової і загальної середньої освіти. Обов'язки заступника директора регулюються Статутом школи.

*Заступник директора з виховної роботи* є організатором позакласної та позашкільної роботи, відповідає за якість її проведення. Він планує, організовує і контролює усі виховні справи та заходи, які відбуваються у школі та за місцем проживання.

*Заступник директора школи з наукової роботи* – це відносно нова посада, яка вводиться у гімназіях та ліцеях, які, в свою чергу, є новими типами шкіл для України. Його основними обов'язками є встановлення контактів з науковцями, викладачами ЗВО, ученими.

## 5. Загальні принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами

Управлінська діяльність ґрунтується на низці основних принципів, як і інші види діяльності, наприклад, як навчальна та виховна. Директор та його заступники у своїй діяльності мають керуватися саме цими принципами для ефективного виконання своїх функцій. Відповідно до Закону України «Про освіту» до основних принципів належать: демократизація та гуманізм в управлінні, єдності та колегіальності, поєднання централізації і децентралізації, яка має раціонально використовуватися, прогностичність внутрішньошкільного управління, інформаційна достатність, єдність системи управління, внутрішньошкільних та державних механізмів.

*Принцип прогностичності внутрішньошкільного управління.* Тісні специфічні взаємозв'язки з зовнішнім середовищем є вагомою характеристикою навчального закладу. Це означає, що саме школа повинна

звертати увагу та вивчати вплив зовнішнього середовища, вибирати способи та варіанти взаємодії з ним, перебудовувати та пристосовувати навчально-виховний процес, підкоряти середовище для своїх цілей.

*Принцип єдності державних і внутрішньошкільних механізмів управління.* Цей принцип означає, що саме управління в школі має повною мірою використовувати умови, які надала держава для функціонування загальноосвітньої установи, до яких можна віднести: економічну теорію, педагогіку, юридичні науки, навчальні програми, постанови, вимоги до рівня освіченості, психологію, нормативні вимоги, медицину, шкільну гігієну, положення прогностики, теорії, управління.

*Принцип демократизації і гуманізації управління орієнтує на:*

1) створення та встановлення демократичних стосунків між усіма ланками, які задіяні у навчально-виховному процесі, тобто між вчителями, вихователями, керівниками, учнями та батьками;

2) максимально доцільне використання ініціатив та творчих здібностей широкої громадськості, батьків, учнів та вчителів;

3) делегування повноважень адміністрації різним громадсько-державним структурам, наприклад, педагогічній раді, Раді школи, учнівським самоврядуванням, методичним об'єднанням та забезпечення звітності усіх даних структур;

4) встановлення співробітництва, управлінських впливів, які мають бути оптимальні та цілеспрямовані, самоуправління, співуправління. Співробітництво та взаємодія між адміністрацією, вчителями, учнями і батьками.

*Принцип поєднання централізації та децентралізації.*

Коли централізація виходить на перший план підсилюється роль адміністрування, тобто обмежується роль керівників нижчих рівнів, учителів та учнів, це перетворює всіх учасників на виконавців, які не в змозі приймати рішення самостійно. Таким чином відбувається певне перевантаження керівників та виконавців, дублюються управлінські функції.

Принцип *єдиноначальності та колегіальності* в управлінні. Цей принцип направлений на подолання авторитаризму та суб'єктивності у педагогічному процесі.

Принцип *об'єктивності і повноти інформації* спонукає орієнтуватися на наявність об'єктивної та повної інформації у сферах педагогічного процесу, що допомагає краще керувати загальноосвітнім закладом, сюди можна віднести матеріально-технічну базу, стан викладання предметів у освітньому закладі, успішність учнів та якість їх знань, особливості виховної роботи та її ефективність для учнів, роботу з громадськістю та педагогічними працівниками, діалог із батьками.

Принцип *системності в управлінні* орієнтується на системний підхід у педагогічному процесі. Саме системний підхід надає змогу мати уяву про те, як школа має функціонувати, що в свою чергу допомагає підвищити рівень ефективності в управлінні. До системного підходу ми можемо віднести: основні компоненти та частини, структурні зв'язки та їх відношення, які, в свою чергу,

можуть складатися або руйнуватися між цими саме частинами, інтегративну систему, яка випливає із взаємодії компонентів, а не окремих їхніх властивостей.

### 6. Поняття педагогічної системи. Відкриті та закриті педагогічні системи. Умови існування педагогічних систем

*Педагогічна система* – певні компоненти, які об'єднані в єдину частину і, які залишаються стійкими при певних педагогічних умовах.

*Педагогічна система* – система, яка направлена на виховання і навчання підростаючого покоління, яка має також багато залежних функціональних і структурних компонентів, які в свою чергу допомагають досягти поставленої мети.

Існує два основних типи систем: закриті й відкриті. Перша має чіткі межі, вони не залежать від середовища, яке знаходиться навколо цієї системи. Закриту систему можна порівняти з роботою годинника, частини якого є взаємопов'язані і рухаються точно та безперервно так, якби він був заведений, або у ньому стояла б батарейка. Поки годинник працює, він накопичує енергію і є незалежним від оточуючого середовища.

Відкриті системі є основними у загальноосвітніх навчальних закладах. Ці системи взаємодіють із зовнішнім середовищем. Ефективне функціонування більшості навчальних закладів залежить від впливу на них зовнішнього світу та зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище є важливим компонентом в управлінні.

Створення і функціонування педагогічних систем залежить від певних факторів, тобто вони виникають:

1. у тому випадку, коли є наявна потреба суспільства у навчанні, вихованні та підготовці певних категорій людей, до яких ми відносимо дітей, підлітків, дорослих. Педагогічну систему доцільно створювати тоді, коли є конкретна мета дати освіту;

2. коли в суспільстві накопичується освітня інформація, яка має у подальшому засвоюватися людьми;

3. коли зрозуміло, завдяки яким чинникам буде досягатися мета, відібрано методи, засоби та форми педагогічної комунікації, які будуть у свою чергу впливати на учнів;

4. якщо є наявність певної категорії людей, які потребують отримання освіти чи інших видів підготовки або виховання;

5. за наявності педагогів, які володіють достатнім рівнем підготовки, які відповідають системі та володіють інформацією про її функціонування, мають уявлення про різні засоби комунікації, є психологічно підготовленими та можуть нести позитивний педагогічний вплив для своїх учнів.

### 7. Структурні компоненти педагогічного процесу

Структурні компоненти педагогічного процесу – це такі компоненти, на основі яких будується базова характеристика педагогічного процесу, вони є сукупними та фактичними, і їх наявність відрізняє їх від усіх інших систем. До

цих компонентів можна віднести: навчальну інформацію, мету, педагога, учня (слухача, студента) та способи педагогічної комунікації між ними (рис. 4).

Педагогічні процеси в основному поділяються на: 1) відкриті (характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем); 2) реальні (за походженням); 3) складні (за рівнем складності); 4) цілеспрямовані (за наявності конкретних цілей); 5) соціальні (за субстанціональною ознакою); 6) динамічні (характеризуються за ознаками мінливості); 7) цілеспрямовані (різні форми детермінації); 8) самокеровані (виділяються за наявності ознак керованості).

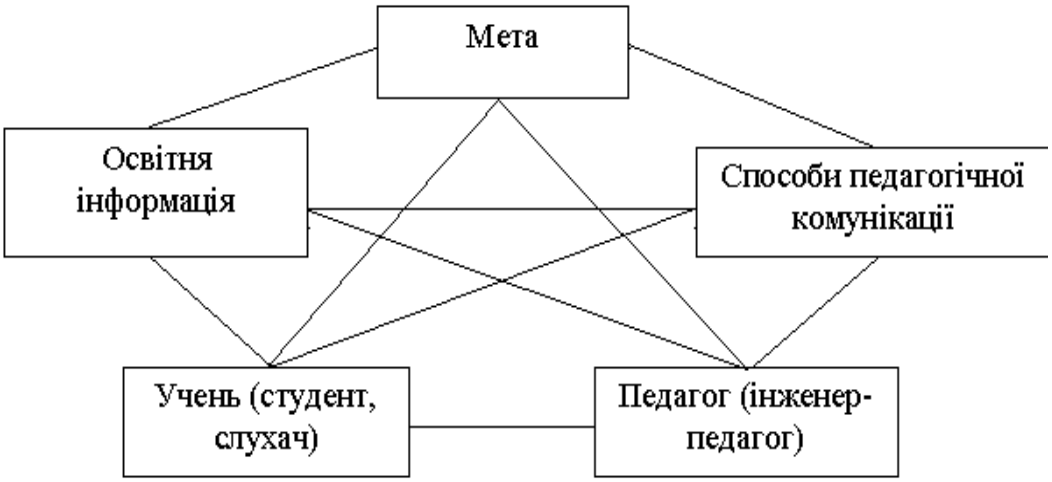


Рис. 8. Структурні компоненти педагогічного процесу за Н. Побірченко

## 8. Школа як педагогічна система. Школа як об’єкт управління

Метою існування та функціонування загальноосвітнього навчального закладу є досягнення мети, яка обумовлена загальними потребами суспільства та суб'єктів, які в ньому проживають. Ця мета має бути досягнута за конкретно визначений час (9–12 років). Педагогічна система, яка в свою чергу має різноманітні форми і методи для своєї реалізації та ефективної роботи, визначається метою закладу. Отримані результати повною мірою можуть характеризувати те, на скільки обрана система є дієвою та результативною. Усі ці основні компоненти, до яких ми відносимо цілі і результати, є системоутворювачами різних педагогічних систем.

Більшість шкіл керується чотирма рівнями управління, які складають структуру керуючої системи, до них можна віднести:

*Перший рівень* – сюди обираються директор школи, учнівський комітет, громадські об'єднання, керівники ради школи, вони, в свою чергу, призначаються державними органами або обираються колективом через, наприклад, голосування. Рівень визначає стратегічні напрямки розвитку школи.

*Другий рівень* – на цьому рівні призначаються посадовці, які беруть участь у самоврядуванні школи, до них належать: керівники органів і об'єднань, заступники директора, соціальний педагог, відповідальний за організацію суспільної праці, шкільний психолог, помічник директора з адміністративно-господарської частини.

*Третій рівень* – сюди можна віднести педагогів, які взаємодіють з

установами додаткової освіти, з органами громадського управління та самоврядування, а також класних керівників, вихователів, у яких основна управлінська функція по відношенню до учнів полягає у навчальній та пізнавальній діяльності.

*Четвертий рівень* – має об'єкт-суб'єктний характер між вчителем та учнем. На цьому рівні учні задіяні в системі управління і найчастіше займають посади на чолі класного і загальношкільного учнівського самоврядування. Тут учень, маючи управлінські повноваження і виступаючи об'єктом взаємодії, може також бути суб'єктом свого розвитку.

Ці рівні характеризуються тим, що нижчий рівень суб'єкта управління є одночасно і об'єктом управління по відношенню до вищого рівня.

### *Рекомендована література*


1. Алексюк А. М. Загальні методи навчання / А. М. Алексюк. – К. : Освіта, 1987.
2. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки / О. І. Вишневський. – Дрогобич : Коло, 2003. – 492 с.
3. Герчикова І. Н. Менеджмент : підручник для вузів / І. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1994.
4. Заєць О. Основні завдання управління освітою / О. Заєць // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 52–61.
5. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
6. Ковальчук В. Мистецтво управління іншими [Концептуальні основи управлінням закладом освіти] / В. Ковальчук // Відкритий урок. – 2010. – № 4. – С. 14–15.
7. Москальова Л. Ю. Морально-етичний розвиток майбутніх керівників навчальних закладів як найважливіша передумова реформування освіти / Л. Ю. Москальова // Гуманітарні науки. – 2007. – № 2. – С. 18–24.
8. Побірченко Н. Шкільний менеджмент / Н. Побірченко, Г. Лопушанська // Директор школи. – 2004. – № 29 – 30. – С. 27–37.
9. Проценко Н. Менеджмент управлінської діяльності / Н. Проценко, К. Сокол // Директор школи. – 2008. – № 9. – С. 66–83.
10. Рогова Т. Реалізація ідей особистісно орієнтованого підходу в управлінні педагогічним колективом / Т. Рогова // Рідна школа. – 2006. – № 4. – С. 21–24.
11. Тимошко Г. Про деякі аспекти підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління якістю освіти / Г. Тимошко // Освіта і управління. – 2006. – № 1. – С. 73–78.
12. Шиян О. Використання управлінських технологій прогресивного досвіду України / О.Шиян // Директор школи. – 2008. – № 12. – С. 33–35.

## Тема 2.2.
## Управлінська діяльність керівника навчального закладу

*План лекції:*

1. Роль та функції адміністратора в системі освіти. Вимоги до характерологічних, особистісних, професійних рис керівника.
2. Стиль керівництва. Сутність і структура управлінської культури менеджера освіти. Зміст її компонентів: аксіологічного, технологічного, особистісно-творчого.
3. Управлінська культура менеджера освіти як сукупність цінностей управління та педагогічних цінностей.
4. Особистісна культура керівника навчального закладу.
5. Імідж керівника. Лідерство в структурі керівника. Стиль ділового спілкування.

### 1. Роль та функції адміністратора в системі освіти. Вимоги до характерологічних, особистісних, професійних рис керівника

Адміністратор повинен знати та володіти основними матеріалами, до яких належать: правила внутрішнього трудового розпорядку; трудове законодавство; основні елементи організації праці й управління; основи економіки, економічних знань та економічної теорії; накази, постанови, розпорядження, інструкції та інші нормативні документи, які використовуються для керування і роботи організації навчального закладу; права й обов'язки працівників, розпорядок і режим їх роботи; основи маркетингу; основи психології, етики, естетики і обслуговування відвідувачів; основи комп'ютерних інформаційних технологій; принцип планування, оформлення і розміщення вітрин, приміщень, реклами; ділова українська мова та іноземна мова за професійним спрямуванням; асортимент послуг, що мають реалізовуватися; основи та зміст роботи керівника організації, загальна структура підприємства; технології та методи управління персоналом; правила та методи організації процесу обслуговування відвідувачів; техніка і правила користування засобами обробки документів, письмової документації, інші процеси обробки інформації; стандарти та система організації розпорядчих документів.

Адміністратор повинен уміти: створювати комфортні умови для відвідувачів, забезпечувати їх культурне та ефективне обслуговування; слідкувати за збереженням матеріальних цінностей; надавати послуги консультанта з питань наявних послуг; забезпечувати чистоту і порядок у приміщеннях та на прилеглих до них територіях; контролювати раціональне оформлення приміщень; стежити, оновлювати рекламу у приміщеннях і на будівлі; при виникненні конфліктних ситуацій вживати всіх засобів та методів для їх усунення; розглядати претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів і вживати відповідних організаційно-технічних заходів.

Для досягнення високих результатів в управлінні керівник повинен мати відповідні здібності, вроджені та набуті. Обов'язковими здібностями є такі:

- технічні – передбачає виконання своїх обов'язків керівником на високому рівні, кваліфіковано та професійно;
- аналітичні – здатність аналізувати ключові фактори інформації у відповідальних ситуаціях, розбирати їх та визначати, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні – здатність знайти проблеми в організації та найкращі шляхи виходу з них;
- концептуальні – здатність знаходити й усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, координувати дії для досягнення поставлених цілей у найкоротший час, користуючись усіма можливими ефективними способами;
- комунікативні – здатність спілкуватися з людьми, оцінювати їх, входити в контакт, досягати максимально ефективного результату у їх роботі, приваблювати.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей: рівень знань (ерудиція, компетентність, обізнаність, освіта); дисципліна і ставлення до праці (дисциплінованість, працелюбність, наполегливість); морально-етичні (висока відповідальність за результат і поставлені цілі, уміння сприймати критику, чесність, поважне ставлення до людей та співробітників, добросовісність, самокритичність); забезпечення ефективної системи управління (вміння приймати важливі рішення своєчасно, контролювати їх виконання, уміння швидко орієнтуватися у ситуації, організовувати та розподіляти завдання, запобігати виникненню гострих конфліктів); організаційні здібності (цілеспрямованість, уміння працювати з підлеглими, ініціативність, діловитість, можливість чітко та ясно доносити свої думки, створювати максимально ефективні команди для швидшого досягнення результату); риси характеру (порядність, скромність, комунікабельність, наполегливість, урівноваженість); інші якості (імідж, стаж роботи, здоров'я).

## 2. Стиль керівництва. Сутність і структура управлінської культури менеджера освіти. Зміст її компонентів: аксіологічного, технологічного, особистісно-творчого

Стиль керівництва – система прийомів керівника, завдяки яким він впливає на підлеглих. Вибір одного зі стилів характеризує ставлення керівника до підлеглих.

Виділяють такі типи стилів керівництва: 1) автократичний; 2) демократичний; 3) ліберальний.

*Автократичний* – цей стиль орієнтується на роботу. Робота є первинною, а людина на другому місці. Цілі, які ставляться під час роботи мають бути досягнуті будь-якою ціною. Керівник приділяє багато часу роботі та її деталям, не звертаючи при цьому практично ніякої уваги на працівника.

*Демократичний стиль* вважається природнім стилем. У цьому стилі робота і відповідальність розподіляється між підлеглими рівномірно і вони мають від керівника доволі високий ступінь довіри і влади, є більш вільними у своїх діях. Керівник в основному виконує роль організатора, звичайна робота і незначні задачі перекладаються на підлеглих, які самі вирішують, якими способами та методами вони будуть користуватись для отримання результату. При виникненні кризових ситуацій демократичність зменшується і стиль переорієнтовується на більш автократичний.

*Ліберальний стиль* є найбільш вільним, підлеглі мають повну свободу вибору і дій у своїй діяльності. Цей стиль можна вважати стилем майбутнього, коли працівники матимуть високий ступінь відповідальності, будуть компетентні відповідно до поставлених задач, високоерудовані, психологічно та морально підготовлені, матимуть усі необхідні професійні навички та знання відповідно до тих посад, які вони будуть займати. Керівник у цьому випадку виступає як дипломат та стратег, який лише координує діяльність своїх підлеглих та слугує зв'язуючою ланкою між ними та організацією.

*Менеджер освіти* є керівником, який відповідає за відносини всередині організації та поза нею, орієнтує та мотивує усіх працівників на досягнення цілей. Він кожний день повинен приймати рішення, які будуть ґрунтуватися на його цінностях та принципах. Усі ці цінності та принципи мають бути чіткі і окремо визначені, щоб менеджер міг їх донести до всіх та захистити свою точку зору, інакше інші не будуть його сприймати. Концепція управління у сучасному світі орієнтується на такі принципи: ефективність, готовність до нововведень, можливість власної реалізації працівника. Ступінь підготовки менеджера в основному залежить від того, яка у нього система цінностей. Система цінностей є абстрактним рівнем регуляції. У світі науки система освіти виступає як одна з ключових частин суспільства та його культурного життя, тобто соціокультурна природа освіти тісно взаємодіє з різними частинами та аспектами суспільства.

*Аксіологічний компонент* виступає як сукупність педагогічних принципів, які взяті з досвіду минулого, що дає можливість охарактеризувати та оцінити стан педагогічної науки і освіти на даний час. Аксіологічний компонент допомагає краще сприймати творчі педагогічні цінності, опановувати нові дослідницькі концепції, ідеї, розвиватися у дослідницькій діяльності.

*Технологічний компонент* направлений на оновлення та розвиток педагогічної діяльності, передбачає в собі прагнення вчителів до саморозвитку, їх готовність до інновацій в освіті та дослідницькій діяльності, прагнення до модифікації та покращення педагогічного процесу, більшу інформованість у педагогічній сфері в цілому. Компонент також включає особистісне сприйняття вчителів, способи, методи та технології, які вони використовують, викладаючи власний предмет, та які всі ці фактори могли б покращити їх діяльність.

*Особистісно-творчий компонент* орієнтований на розкриття педагогічної рефлексії. Вчитель, спираючись на свої знання, самооцінку, здатність корегувати свою діяльність, індивідуально визначає свій розвиток, тобто формує власні педагогічні цінності, спираючись на особистий творчий та інтелектуальний рівень.

### 3. Управлінська культура менеджера освіти, як сукупність цінностей управління та педагогічних цінностей

Управлінська культура є однією з головних для менеджера освіти та невід'ємною частиною загальної культури особистості в цілому. Управлінська культура є складним за змістом інтегрованим соціально зумовленим поняттям, що об'єднує в собі значну кількість особистісних та професійних навичок та якостей, якими керується менеджер освіти. Головним в управлінській діяльності є комунікабельність та здатність до співчуття, розуміння емоційного стану суб'єкта, здатність розібрати його почуття бачити очима іншої людини, чути й відчувати, яка вона. Управлінська діяльність потребує душевності, сентиментальності, почуттєвості, бути відкритим для отримання емоційного та культурного досвіду від інших людей, обмін таким досвідом є невід'ємним компонентом для будь-якої культури.

Основними елементами в управлінській діяльності є: моральні якості; стійкий світогляд, який буде характеризуватися системою особистісних цінностей; соціальна орієнтація, направлена на позитивний світогляд; професійне ставлення до своїх обов'язків та управління в цілому; прагнення підвищення своєї кваліфікації та знань, що допоможе у подальшому розвитку освіти на основі інтересів власників, замовників та їхніх інших пріоритетів і побажань; психологічне управління, що передбачає ефективну роботу організації (закладу), підлеглих, можливість управління в ринкових відносинах, можливість краще розуміти людей та їх потреби, підвищувати рівень своєї психологічної обізнаності; науковість управління, дозволить вивчати і досліджувати різні особливості та якості об'єкта вивчення, визначати його зв'язки, фактори, які зумовлюють подальший розвиток; правова компетентність, зумовлює менеджера освіти вивчати та орієнтуватися у правовому полі, соціальних нормах, законах, які є обов'язковим у державному секторі управління, для правомірного та ефективного управління організацією.

### 4. Особистісна культура керівника навчального закладу

Аби бути ефективним в управлінні сучасної школи, керівник повинен поєднувати в собі риси лідера та менеджера. Менеджер здатен оптимізувати управлінські процеси, які вже склалися. Лідер в свою чергу потрібен, аби приймати відповідальні рішення чи керувати радикальними змінами, для цього він повинен мати стратегічне та критичне мислення, наявність власних цілей та бачення, як їх реалізовувати. Сучасним школам, щоб розвиватися та бути конкурентоздатними, потрібен не просто лідер, а лідер-реформатор, який має володіти такими характеристиками, як професійні навички, ініціативність, прагнення до досконалості, фінансова незалежність, самореалізація, почуття безпеки, зрілість, професійні досягнення, авторитарні та демократичні схильності, самовпевненість, фізичні навички, прагнення до досконалості. У зв'язку з розвитком інновацій та запровадженням їх у навчальних закладах, різко зростають вимоги до професійних та особистісних навичок керівника, тобто він має відповідати таким критеріям: стратегічне мислення, методологічні знання, готовність до колективного обговорення різних проблем

і максимально ефективне їх вирішення, знання про основи та принципи проектування освітніх систем, оволодіння новою інформацією, щодо вирішення питань в інноваційній проблематиці. Найбільш важливими вимогами до керівника та його діяльності у сучасному інноваційному світі є: вміння працювати з інформацією, гуманітарна культура, комунікативні навички, системне бачення управління закладом, володіння сучасними управлінськими технологіями, гуманістична орієнтація особистості та діяльності, здатність аналізувати і використовувати з користю позитивні компоненти історичного та сучасного досвіду, бачити та швидко розбиратися з проблемами школи.

## 5. Імідж керівника. Лідерство в структурі керівника. Стиль ділового спілкування

*Загальні ознаки професійного іміджу керівника навчального закладу:* образ має бути правдоподібним і конкретним; вірогідним і яскравим; образ має бути чітким і таким, щоб його розуміли не тільки спеціалісти галузі, а й інші. Завдяки цьому інформація про керівника легко запам'ятовується та швидко засвоюється, у результаті чого можливо уникнути небажаних наслідків. Образ має бути цікавим та викликати повагу у соціуму, особливо у дітей.

*Ефективність лідерства* пов'язана зі здатністю лідера керувати організацією, комунікаційними навичками, завдяки яким він може впливати на своїх підлеглих. Роль лідера серед підлеглих визначається тим, як він може ними керувати, його зусиллями при відборі кандидатів, які мають бути гідними, щоб зайняти своє місце в колективі, лідер повинен спрямовувати групу та її енергію для вирішення організаційних питань максимально ефективно. Лідерство у групі може також виходити з того, як керівник допомагає, своїм впливом, пробудити у робітниках їх найкращі риси та сильні сторони і стримувати прояв слабких рис характеру. Те, наскільки лідер є результативним, може також показати те, як він управляє соціальними конфліктами. При виникненні соціального конфлікту лідер повинен діяти послідовно та конструктивно, при цьому вирішувати його так, щоб були враховані всі аспекти конфлікту, головні вимоги та побажання всіх сторін, які в ньому задіяні. Залежно від обставин, на основі яких виник конфлікт, та особливостей його учасників, лідер повинен намагатися управляти ним, займаючи при цьому роль посередника або судді. Ефективний розвиток організації та її подальші стратегії розвитку пов'язані з об’єктивними та суб’єктивними можливостями лідера; те, як він може створювати й управляти коаліціями, змінювати стосунки між партнерами й у подальшому зміцнювати стосунки і партнерство між робітниками та організацією – це в свою чергу і визначає наскільки організація буде ефективною у майбутньому та на скільки будуть задоволені люди, які працюють у ній.

*Ділове спілкування* є формою взаємодії між людьми з приводу їхньої професійної діяльності. У такому спілкуванні завжди є конкретна мета, якої намагаються досягти співрозмовники під час бесіди. Коли відбувається ділове спілкування, сторони обмінюються інформацією, досвідом, знаннями.

Прикладами ділового спілкування слугують відносини між партнерами,

колегами, конкурентами, керівником і підлеглими, керівником організації та представниками контролюючих органів.

### *Рекомендована література*


1. Алексеевский В. С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики / В. С. Алексеевский // Инновации в образовании. – 2005. – № 2. – С. 12–15.
2. Бондар В. І. Конкурентоздатність педагога як складова його професійної компетентності / В. І. Бондар // Початкова школа. – 2008. – № 7. – С. 22–23.
3. Васильченко В. Фактори формування управлінської культури керівника сучасної школи / В. Васильченко // Управління школою. – 2005. – № 28–29. – С. 16–20.
4. Гамаюнов В. Менеджер навчально-виховного процесу/ В. Гамаюнов // Освіта і управління. – 2000. – № 1-2. – С. 89–94.
5. Гнатюк Д. Системний підхід у практиці управління школою / Д. Гнатюк // Директор школи. – 2008. – № 9. – С. 47–64.
6. Єльникова Г. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою освітою / Г. Єльникова // Управління школою. – 2007. – № 24. – С. 3–8.
7. Зима В. Управлінська комунікація та специфіка управлінського спілкування як основа успішної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу / В. Зима // Гуманітарний вісник : наук.-метод. зб. – Переяслав-Хмельницький, 2006. – спецвипуск. – С. 178–185.
8. Калініна Л. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Калініна, Г. Калініна // Освіта і управління. – 2010. – № 2 – 3. – С. 70–78.
9. Королюк С. Управлінська культура керівника школи / С. Королюк // Директор школи. – 2008. – № 37 – 38. – С. 4–5.
10. Лосєва Н. М. Сучасний підхід до вивчення особистості керівника освіти / Н. М. Лосєва, Е. К. Степаненко // Педагогіка і психологія. – 2010. – № 3. – С. 64–73.
11. Луговий В. І. Управління освітою : навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління» / В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
12. Маслов В. І. Наукові підходи до визначення змісту управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу / В. І. Маслов // Підготовка керівника середнього закладу освіти [за заг. ред. Л. І. Даниленко]. – К., 2004. – С. 53 – 61.
13. Павлютенков Є. Образ ідеального керівника в історії науки управління / Є. Павлютенков // Управління школою. – 2006. – № 32 – 33. – С. 2–5.
14. Слуцкий В. Слагаемые управленческой компетентности директора школы / В. Слуцкий // Воспитание школьников. – 2006. – № 6. – С. 16–19.

15. Тиханська Т. Технологія управління школою / Т. Тиханська // Все для вчителя. – 2008. – № 10. – С. 13–18.

## Тема 2.3.
## Підвищення кваліфікації та атестація педагогічних кадрів

*План лекції:*

1. Аналіз результатів діагностичних досліджень атестаційних матеріалів.
2. Карта професійно значимих властивостей педагога як модель трьох рівнів його професійності.
3. Діагностика особистості викладача і моніторинг його освітньої діяльності.
4. Форми підвищення кваліфікації та перепідготовки. Програмно-цільове планування підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.
5. Порядок атестації педагогічних і керівних кадрів.
6. Характеристика кваліфікаційних категорій педагогічних кадрів.
7. Педагогічна самоосвіта як індивідуальний процес підвищення кваліфікації.

### 1. Аналіз результатів діагностичних досліджень атестаційних матеріалів

Базовим документом, який регламентує порядок атестації педагогічних працівників, є Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 6 жовтня 2010 року № 930, зареєстроване у Міністерстві юстиції України 14 грудня 2010 року за № 1255/18550, зі змінами, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 20 грудня 2011 року № 1473, який зареєстровано у Міністерстві юстиції України 10 січня 2012 року за № 14/20327, та наказом Міністерства освіти і науки України від 08 серпня 2013 року № 1135, який зареєстровано у Міністерстві юстиції України 16 серпня 2013 року за № 1417/23949.

Атестаційним комісіям та методичним службам необхідно звернути увагу на особливості атестації педпрацівників:

1. Атестації мають проходити усі педагогічні працівники та керівні кадри без виключення. Особливої уваги вимагають дотримання цієї норми щодо вихователів, педагогів-організаторів та керівників гуртків тощо. Якщо в одному навчальному закладі працівник суміщає декілька педагогічних посад, атестація проводиться за кожною із них.

2. В плані-графіку організаційних заходів педагогічних працівників вказані терміни діяльності комісій різних рівнів щодо атестації педагогічних працівників.

3. Атестація проводиться комісією на основі комплексного оцінювання

педагогічної діяльності педпрацівників. При підготовці атестаційних матеріалів необхідно керуватися листом Міністерства освіти і науки України № 1/9-34 від 20 січня 2011 року. Під час підготовки комісією атестаційних матеріалів можна користуватися рекомендаціями Центру атестації. Рекомендований обсяг атестаційних матеріалів до 20 сторінок.

## 2. Карта професійно значимих властивостей педагога як модель трьох рівнів його професійності

Учені пропонують багато різних варіацій того, якими особистісними якостями мають володіти кандидати для професії педагога. Робляться спроби виділити найбільш найважливіші з них. Правомірними можна виділити такі: периферійні, домінантні, негативні і професійно недопустимі.

Домінантними можна назвати такі якості, відсутність яких унеможливлює ефективне здійснення педагогічної діяльності; периферійними є ті якості, які не мають вирішального впливу на ефективність педагогічної роботи, але при цьому можуть сприяти її успішності; негативні якості в свою чергу зменшують ефективність педагогічної діяльності; професійно недопустимі якості не можуть використовуватися вчителем, бо ведуть до його непридатності.

*Домінантні якості:*

1. Гуманність – вміння надавати кваліфіковану педагогічну допомогу в особистісному розвитку дітей, любити їх, поважати їхню гідність.

2. Соціальна активність, громадянська відповідальність.

3. Справжня інтелігентність – висока культура поведінки, освіченість та обізнаність у своїй галузі викладання, ерудиція, високий рівень розвитку інтелекту.

4. Справедливість, правдивість, чесність, порядність, гідність, самовідданість, працьовитість.

5. Прийняття творчих рішень, готовність створювати нові цінності, новий науково-педагогічний інноваційний стиль мислення.

6. Потреба в знаннях, любов до предмета, який викладається, систематичність в самоосвіті;

7. Здатність до спілкування, ведення діалогу, переговорів; наявність педагогічного такту, який показує доброзичливість вчителя, його доброту, чуйність, толерантність, що в свою чергу покращує відносини між вчителем та учнями.

*Периферійні якості:* зовнішня привабливість, мудрість, артистизм, почуття гумору, привітність, наявність життєвого досвіду.

*Негативні якості:* неуважність, незібраність, неврівноваженість, невміння контролювати свій емоційний та психологічний стан, байдужість до предмета який викладається, байдужість до вихованців, прилюдне вираження симпатій та антипатій стосовно своїх учнів, мстивість, яка може проявлятися у зведенні рахунків з учнями, їх цькування, упередженість, виділення «улюбленців», зарозумілість, підкреслення перед учнями своєї вищості та значущості.

*Професійні протипоказання:* безвідповідальність; обмеженість світогляду; безпринципність; наявність шкідливих звичок (куріння, алкоголізм,

наркоманія); рукоприкладство; моральна неохайність; обмеженість світогляду; некомпетентність у питаннях викладання та виховання; грубість.

Поєднання різноманітних якостей у подальшому визначають індивідуальний стиль та імідж вчителя. Залежно від ефективності у педагогічній діяльності виділяють декілька типів комбінацій професійно значимих якостей особистості:

1) «позитивний без негатива». Характеризується високим рівнем роботи вчителя в усіх основних аспектах;

2) «позитивний з негативом». Позитивні якості є домінуючими над негативними, вони признаються як учнями, так і колегами, а негативні практично не вбачаються. Ефективність та продуктивність вчителя знаходяться на достатньому рівні;

3) «позитивний, що нейтралізується негативом». Вчителя які підпадають під цей тип мають доволі розвинуті педагогічні здібності та навички, позитивні якості характеру, що дозволяє їм у певний проміжок часу працювати успішно. Однак більшість таких вчителів спотворює основні принципи педагогічної діяльності і їх активність в основному направлена на досягнення власних результатів, наприклад, кар'єрний ріст чи підвищення зарплати, зрештою це призводить до низького результату. Педагогічна діяльність учителя є малопродуктивною.

Вчителеві необхідно знати професійно-значимі особистісні якості сучасного педагога, яку роль вони відіграють у професійній діяльності та як їх використовувати. У майбутньому це допоможе вчителеві визначити, на скільки він підходить під ті чи інші критерії та рівень свого професійного становлення, розвивати в собі позитивні якості і викорінювати негативні.

## 3. Діагностика особистості викладача і моніторинг його освітньої діяльності

Для діагностики роботи вчителя можна виділити чотири основних напрями: традиційні методики, раціональне й ефективне використання досвіду, оволодіння новими прийомами та методами у навчальній діяльності, подальше їх поєднання з можливістю розкриття змісту матеріалу та здійснення самоаналізу, самооцінка при викладанні свого наукового матеріалу чи предмета.

Якість роботи вчителя можна оцінити за його майстерністю та авторитетом. У процесі викладання основним показником успішності викладача є те, як учні засвоюють матеріал та застосовують його потім для просунення провідних ідей у науці на основі свого творчого мислення. Те, на скільки під час уроку проводиться підвищення вихованості дітей і вдосконалення навчального процесу, показує, на скільки є ефективним урок.

Знання є одним із важливих та фундаментальних компонентів становлення та розвитку людської культури, на основі яких і відбувається розвиток та діяльність людства. Тому першим важливим показником навчального процесу можна назвати навчальні компетентності.

Академічні знання набувають реального значення, коли починають використовуватися через практичні вміння та навички, тому саме їх ми можемо назвати другим важливим показником у результативності уроку.

Підростаючи, учні починають використовувати навчальні компетентності, навчаються узагальнювати, систематизувати, використовувати для різних теоретичних та практичних цілей. Тому третім показником ефективності уроку є інтелектуальний розвиток дитини.

В усьому цьому процесі у дітей розвиваються мислення, мова, увага, пам'ять, тобто покращуються пізнавальні здібності та вдосконалюються аналітичні.

Вміння користуватися теоретичними знаннями на практиці та застосовувати їх у житті є четвертим показником. Самі знання не мають ніякого значення та цінності, якщо учні не можуть їх використовувати. Використання цих знань у свою чергу показує, на скільки вони були засвоєні, інтелектуальні здібності школяра, його практичний досвід, вміння орієнтуватися у різних ситуаціях, ступінь сформованості навчальних компетентностей.

## 4. Форми підвищення кваліфікації та перепідготовки. Програмно-цільове планування підвищення кваліфікації педагогічних кадрів

Підвищення кваліфікації педагоги проходять у спеціальних навчальних закладах та інститутах, до яких належать: факультативи у педагогічних навчальних закладах, інститути післядипломної освіти. Знання, отримані при підвищенні кваліфікації, потребують апробації та можливості використання у школі. Це можливо зробити завдяки спеціально організованій системі науково-методичної роботи.

*Форми науково-методичної роботи:*

*Індивідуальні форми* науково-методичної роботи можуть використовуватися будь-якими викладачами, бо ці форми прописані у статті 55 Закону України «Про освіту», в ньому йдеться про те, що науково-педагогічні та звичайні педагогічні працівники можуть користуватися правом на вільний вибір форм, засобів навчання, методів, виявлення педагогічної ініціативи. У цьому контексті особливо актуальною стає індивідуальна науково-методична робота викладача.

*Самоосвіта* – знання, які отримуються самостійно з урахуванням власних інтересів і потреб загальноосвітньої школи, вони можуть бути отримані з додаткових джерел, окрім тих, які були отримані в начальних закладах.

*Проблемна (інноваційна) група* – форма наукової роботи, яка направлена на запровадження у шкільну практику нових досягнень у педагогічній науці, вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду.

*Ініціативні групи* актуально створювати для проведення або підготовки науково-методичних заходів, наприклад, конференцій, педагогічних рад, колоквіумів, для вирішення педагогічних питань.

*Масові форми науково-методичної роботи* – педагогічні читання, виставки, семінари-практики, шкільні семінари, науково-практичні конференції тощо. Вони в свою чергу сприяють удосконаленню знань педагогів, збагаченню

їх професійних інтересів, виробленню та відстоюванню своїх позицій у важливих педагогічних питаннях сучасності, виявленню, узагальненню та аналізу свого найкращого педагогічного досвіду.

Основними науково-методичними та навчальними закладами, які допомагають підвищувати рівень кваліфікації педагогам, стали обласні інститути післядипломної педагогічної освіти, вони є центральними у своїх регіонах. В цілому заклади цього типу мають розширену будову, вони можуть бути загальнодержавні, обласні, районні, шкільні та самоосвітні. Принцип роботи даних закладів побудований на навчальному процесі як системи, котра розвиває навчальну діяльність, у її центрі знаходиться органічний зв'язок викладання та вивчення, що в свою чергу направлено на підвищення кваліфікації педагогів.

## 5. Порядок атестації педагогічних і керівних кадрів

Атестація у навчальному закладі є практично неперервним процесом, який може тривати протягом усього року. Вона розпочинається у вересні з моменту опублікування наказу по школі «Про створення атестаційної комісії» і завершується у квітні поточного навчального року. Однак завершення атестації у поточному навчальному році слугує початком атестації нових педагогів у наступному. Тому її і розглядають як таку, що проходить весь рік.

Атестацію педагогічних працівників проводять у три етапи.

*На першому*, який є підготовчим, формується атестаційна комісія, проводяться наради, засідання методичних об'єднань, інструктивно-методичні наради, зібрання профспілок, виготовлення спеціальних стендів. Усі ці заходи потрібні, щоб колектив ознайомився з атестаційними умовами та вимогами, це в свою чергу сприяє погодженню громадської думки, покращенню мікроклімату серед педагогів, запобігає конфліктам, які б могли виникнути у майбутньому.

Протягом *другого періоду* проводиться оцінювання усіх професійних аспектів та діяльності педагогів за двома показниками: перший – це узагальнені підсумки діяльності; другий – оцінка практичної діяльності. За першим критерієм учитель має показати творчий звіт або дослідно-експериментальну чи науково-методичну роботу. До другого критерію входить оцінка учнів та батьків, адміністрації школи, шкільного і районного методичного об'єднання, яка одержується на основі вивчення педагогічної діяльності, уточненого та підсумованого атестаційною комісією.

*На третьому* етапі, який є заключним, відбувається фіксація результатів роботи педагога, встановлюється кваліфікаційна категорія та, якщо вчитель проходить перевірку, присвоюється педагогічне звання.

Чергова *атестація керівних* кадрів проходить раз на п'ять років. Головною умовою для проходження цієї атестації є добровільне підвищення кваліфікації за вибором у навчанні, навчальних програмах чи навчальних закладах. В свою чергу керівник має подавати заяву на підвищення кваліфікації обов’язково не рідше одного разу на п'ять років, або буде позбавлений керівної посади.

Кожного року до 10 жовтня керівники органів управління освітою мають

скласти та подати до атестаційних комісій списки керівних кадрів, навчальних закладів та установ, які мають проходити атестацію. Керівник органу управління освітою має вести облік і перелік керівних кадрів та установ, які повинні проходити атестацію. Цей облік проводиться у спеціальному журналі, в який вносяться дані про терміни та строки атестації керівних кадрів, дані про проходження курсів підвищення кваліфікації, результати попередніх атестацій тощо (рис. 9).

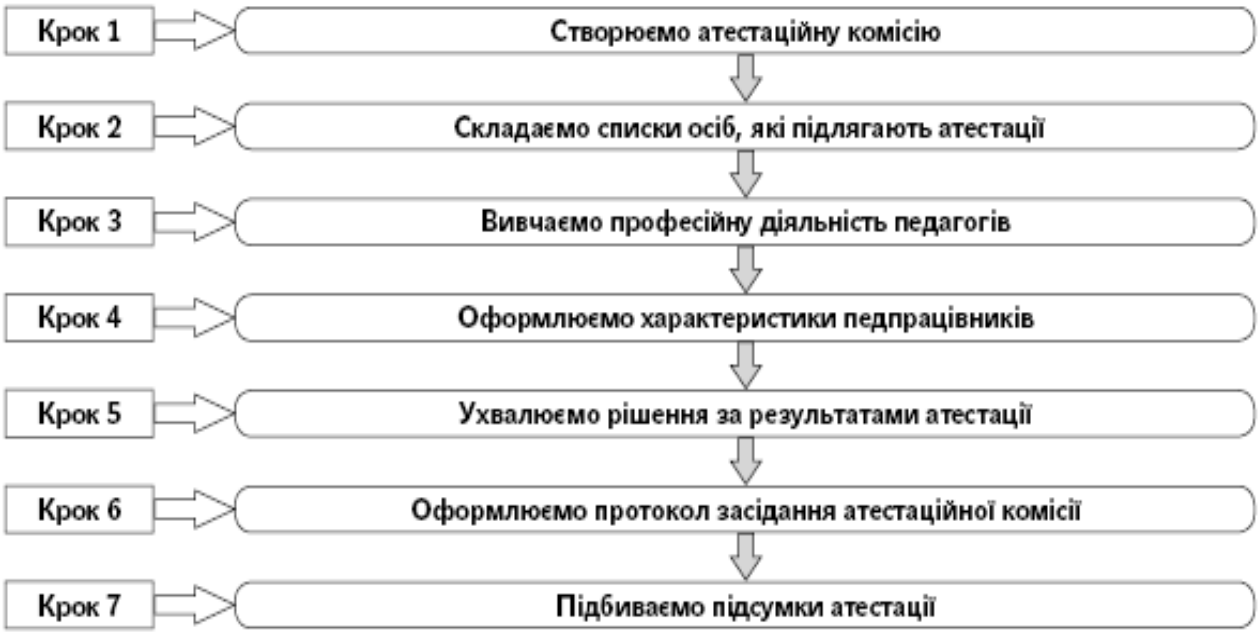


Рис. 9. Порядок проведення атестації педагогічних працівників (відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників)

Якщо атестація керівних кадрів проводиться позачергово, то клопотання про неї має подати керівник органу управління освітою, і у тому випадку, коли особа, яка атестується, неналежно виконує свої посадові обов’язки. Це клопотання має бути належно обґрунтоване та мотивоване, з яких саме причин було прийняте таке рішення, необхідно навести конкретні приклади та обставини, які спонукали керівництво управління освітою його подати.

## 6. Характеристика кваліфікаційних категорій педагогічних кадрів

Професійно-кваліфікаційна характеристика педагогічного працівника показує загальні вимоги до педагогічних знань вчителя, рівня його професійної діяльності. До цієї характеристики входять такі компоненти: функціональні обов'язки педагогічного працівника, результати та компоненти його педагогічної діяльності.

Вища кваліфікаційна категорія присвоюється педагогічним працівникам, якщо вони показали високий рівень творчості, ініціативи, професіоналізму, добре володіють методами й ефективними формами навчально-виховного процесу, володіють новими чи новаторськими технологіями та методиками, вміють їх активно використовувати та поширювати у своїй професіональній діяльності, вміють досягати та забезпечувати високу результативність,

показують хорошу якість праці. Відповідно до кваліметричної моделі, встановлюється чи присвоюється кваліфікація певного рівня.

Перша категорія дається тим вчителям, які показали певний результат, наприклад: досягли значних успіхів у вирішенні навчально-виховних завдань, добре знають та володіють ефективними формами та методами у педагогічній діяльності, добре знають інноваційні освітні технології та методики, і вміють успішно застосовувати їх у своїй діяльності.

Друга кваліфікаційна категорія надається тим педагогічним працівникам, які показують достатній рівень професіоналізму, досягли вагомих і значущих результатів у своїй діяльності, користуються сучасними методами та формами навчання та виховання.

Базова кваліфікаційна категорія може надаватися тим вчителям, які показують базові навички у своїй діяльності, є професійно компетентними, можуть досягати та забезпечувати стандарти навчання та виховання при нормативному рівні.

У педагогічній діяльності звання «старший викладач», «старший учитель», «старший вихователь» може присвоюватися вчителям, які мають вищу кваліфікаційну категорію за посадою або І категорію за посадою. За умови, якщо вчитель має освіту у навчальних закладах І–ІІ рівня акредитації та іншого навчального закладу еквівалентного рівня, має стаж роботи 8 років у педагогічній діяльності та найвищий посадовий оклад (заробітну плату), він також може отримати відповідне звання.

Звання «вчитель-методист», «викладач-методист» можуть бути присвоєні педагогічним працівникам, якщо вони мають вищу кваліфікаційну категорію за своєю посадою, відповідають усім вимогам при наданні звання «старший викладач», «старший вихователь», «старший вчитель», запроваджують у науковий та виховний процес нові ефективні методи і форми роботи, беруть активну участь у діяльності професійних об'єднань, асоціацій, узагальнюють педагогічний досвід, надають практичну та професійну допомогу педагогічним працівникам та навчально-виховним закладам, мають власні методичні розробки, які пройшли апробацію та були ухвалені науково-методичними установами відповідно до їх рівня та органів державного управління освітою, діляться своїм педагогічним досвідом з іншими вчителями.

## 7. Педагогічна самоосвіта як індивідуальний процес підвищення кваліфікації

Самовдосконалення педагога, його професійний розвиток відбувається через самоосвіту, участь у методичних заходах, які проходять у закладах із самовиховання, або районних чи міських навчальних закладах.

Самоосвіта педагога проявляється у роботі з саморозвитку та вдосконалення своєї особистості, поширенні та поглибленні своїх професійних знань і навичок, засвоєнні та оновленні нових методів, узагальнення свого досвіду, задоволення власних потреб як педагога, потреб навчального закладу та суспільства в цілому. Усі ці заходи в цілому направлені на підвищення компетентності вчителя.

Самоосвіта починається з того, що педагог має проаналізувати власні проблеми та слабкі сторони і, якщо вони є, намагатися їх вирішити, або просто вдосконалити деякі свої риси. Основні умови ефективної самоосвіти це: проведення діагностування у методичній, педагогічній та психологічній діяльності, спонукання та натхнення до самоаналізу і самооцінки власних можливостей, результатів діяльності, професійних якостей.

Існує дві форми самоосвіти: індивідуальна та колективна. При індивідуальній формі ініціатором самоосвіти найчастіше виступає педагог, хоча у деяких випадках це можуть бути керівники курсів підвищення кваліфікації, методичних об'єднань, які в свою чергу стимулюють розвиток вихователя, або вчителя. Колективна форма організовується адміністрацією і може виступати у вигляді практикумів, семінарів чи методичних об'єднань.

Результати самоосвіти подаються у вигляді програми; реферату; діагностичного або методичного кейсу; доповіді; виступів на педагогічних семінарах; проекту; статті до фахового видання; методичного посібника, науково-методичної розробки; дидактичного матеріалу.

### *Рекомендована література*


1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
2. Борисюк В. В. Розвиток соціально-педагогічних ідей в Україні (кінець XIX ст.) / В. В. Борисюк // Теоретичні та методичні засади соціально-педагогічної підготовки вчителя : Зб. наук.-метод. пр. – К., 1999. – 188 с.
3. Дубасенюк О. А. Методи формування професійної умілості майбутніх вчителів / О. А. Дубасенюк // Шлях освіти. – 1998. – № 3. – С. 37–40.
4. Типове положення про атестацію педагогічних працівників зі змінами і доповненнями відповідно до наказу МОН України № 1473 від 20 грудня 2011 року «Про затвердження Змін до Типового положення про атестацію педагогічних працівників» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://slobidske-ruo.edu.kh.ua/mc/atestacya/polozhennya_pro_atestaciyu_pedagogichnih_pracivnikiv/
5. Сігаєва Л. Є. Проблема підготовки й підвищення кваліфікації вчителів у контексті неперервної освіти / Л. Є. Сігаєва // Педагогіка і психологія. – 1999. – № 3. – С.94–100.

## Тема 2.4.
## Інноваційний підхід у педагогічному менеджменті

*План лекції:*

1. Інновації в системі освіти. Участь освітніх закладів в інноваційних процесах.
2. Особливості освітнього закладу, який працює в інноваційному режимі.
3. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями.
4. Методи інноваційного менеджменту в освітніх закладах. Проектування інноваційного розвитку освітнього закладу.
5. Інноваційний менеджмент як фактор суспільного прогресу. Особливості інноваційного педагогічного менеджменту.
6. Інноваційний процес як процес удосконалення освітньої практики на основі нововведень. Передумови сучасного інноваційного процесу в освіті.
7. Рушійні сили, протиріччя та логіка інноваційного процесу в освіті.
8. Різноманітність та класифікація інновацій в освіті. Основні критерії інновацій в освіті: новизна, оптимальність, результативність, можливість застосування в масовій практиці. Основні етапи розвитку інновацій в системі освіти.

### 1. Інновації в системі освіти. Участь освітніх закладів в інноваційних процесах

Інновація освіти – цілеспрямований процес, направлений на часткові, але послідовні зміни, що повинні привести до модифікації змісту, мети, методів, форм навчання й виховання, адаптації процесу до нових вимог.

Інноваційні процеси в світі педагогіки направлені на вирішення двох основних проблем. Перша проблема – це впровадження досягнень з психології та педагогічних наук у практику; друга полягає у вивченні, узагальненні, систематизуванні та поширенні провідного педагогічного досвіду. Основним показником та результатом інноваційного процесу є нововведення у теоретичній та практичній діяльності, а також ті нововведення, які створюються на межі теорії та практики. Учитель у даному випадку повинен виступати як дослідник, автор, пропагандист та користувач педагогічних теорій, технологій, концепцій. Педагогічні інновації створюють педагоги, творчі групи, які найчастіше системно працюють в одному науковому напрямку та певних конкретних питаннях, що його стосуються, які були мало висвітлені в іншій науково-методичній літературі. Ці напрями та системи ґрунтуються на ідеях відомих педагогів, інтуїції та власному досвіді. Основною заслугою педагогічних працівників, які працюють у одному конкретному напрямі, є те, що вони по частинках збирають, узагальнюють, систематизують потрібну інформацію та матеріал, вкладають у нього своє розуміння, свої знахідки,

теорії, і це дозволяє говорити про новизну, оригінальність і те, що підходи, які використовуються при вивченні цих питань, працюють, бо дають конкретний, новий результат.

Критеріями, які показують педагогічну інноваційність та спрямовану роботу вчителів, є: 1) новизна, що дає можливість оцінити рівень нового досвіду. Існує декілька рівнів новизни: суб'єктивний, умовний, абсолютний, локально-абсолютний; 2) ефективність та результативність, що показує певну значимість та стійкість тих результатів, яких досяг вчитель; 3) оптимальність, яка показує досягнення поставлених задач у короткий час при незначній затраті часу, фізичних та розумових сил; 4) можливість застосування отриманих результатів на практиці, залучення їх до масового досвіду, можливість апробації у загальноосвітніх закладах.

В інноваційному процесі можуть брати участь також і заклади освіти, вони проводять соціологічні дослідження, психолого-педагогічні експерименти для вивчення змісту навчання, виховання й управління, що в свою чергу повинно позитивно змінювати результати освітнього процесу. Така діяльність навчальних закладів може називатися інноваційною.

## 2. Особливості освітнього закладу, який працює в інноваційному режимі

Інноваційний заклад освіти – загальноосвітній заклад, в якому апробуються нові педагогічні ідеї, технології, теорії, за активної участі й підтримки учнівського та педагогічного колективів.

Виділяють активні, реактивні (або пристосовані), активно-адаптовані, системні та часткові інноваційні заклади.

*Активні* – заклади, які вміють прогнозувати зміни в освітній діяльності, при цьому за можливості змінювати свою діяльність, але тільки в своєму навчальному закладі.

*Реактивні* – заклади, які реагують на зміни тільки тоді, коли не реагувати вже неможливо.

*Активно-адаптовані* – заклади, у яких нововведення здійснюються не системно, а окремо один від одного. Кожний з інноваційних проектів орієнтується на зміну лише деяких частин навчального закладу і не передбачає глобальних змін усієї структури. Такий курс введення інноваційних проектів може позитивно вплинути на розвиток навчального закладу, а може і надалі вносити неузгодженість у загальну стратегію нововведення цього самого закладу.

*Системні* – заклади освіти, в яких застосування інноваційних технологій орієнтується на загальний позитивний результат. Керівники шкіл орієнтуються на досягнення загального результату, прогнозують зміни на майбутнє, прагнуть вводити нововведення гармонійно. Модернізація проводиться на технологічних, матеріально-технічних, змістовних та організаційних умовах.

*Часткові* – заклади, в яких інноваційний процес направлений лише на деякі позитивні зміни в окремих частинах навчально-виховного процесу (звертається увага лише на процес виховання, а нововведення в основному

відбуваються у початковій школі).

Найбільш поширеними є системні інноваційні заклади, до яких відносять школу-лабораторію або наукові установи, в яких системно вводять та апробують соціально значущі нововведення у навчально-виховний процес, слідкують за їх ефективним впровадженням. Пріоритетними принципами у роботі є індивідуалізація навчання та виховання, гуманізація, диференціація, проведення таких наукових досліджень, при яких учень буде почувати себе комфортно. Для інноваційного закладу освіти принципово важливим є характер процесу його становлення. Більшість таких навчальних закладів користуються вже випробуваними, ефективними, прогресивними освітніми моделями. Залежно від того, яка була обрана інноваційна модель у навчальному закладі, він буде розвиватися і надалі.

### 3. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями

Аби інноваційні процеси в організації проходили ефективно, необхідно використовувати функції менеджменту. У теорії та практиці менеджменту існує декілька класифікацій функцій інноваційного менеджменту. До інноваційної діяльності можна віднести контроль, планування, стимулювання (активізацію), координацію, формування інноваційних цілей, прогнозування (передбачення), організацію.

*Контроль* – одна з найважливіших функцій інноваційного менеджменту. Вона виконує функцію перевірки виконання поставлених задач у створенні новітніх розробок, реалізації інновацій. Методи контролю доволі різноманітні і обираються залежно від продукції, що випускається, та методу виробництва.

*Планування* в інноваційному менеджменті покликано максимально ефективно використовувати наявні ресурси, обґрунтовано ними користуватися та розподіляти, враховуючи інноваційні можливості, цілі та задачі організації та основні тенденції на ринку. Планування стосується практично всіх сфер в інноваційному процесі і повинно контролювати як теоретичне розроблення завдань, так і практичну їхню подальшу реалізацію.

*Стимулювання.* Направлено перш за все на працівників, з метою спонукання їх до дії, відповідальної праці, зацікавленості у результаті, реалізації нових інноваційних ідей та планів.

*Координація.* Координація є зв'язуючим фактором організації, вона покликана налагоджувати зв'язки між усіма ланками управління та керівництвом, чи окремими спеціалістами. Координація забезпечує ефективну роботу об'єкта та суб'єкта управління.

*Формування інноваційних цілей*. Це той процес в інноваційному менеджменті, який вирішує на майбутнє, чим буде займатися організація. Тут розробляються основні місії, стратегії, інноваційні проекти, планові розрахунки. Всі завдання розраховані на певний період часу.

*Прогнозування.* Ця функція направлена на детальну розробку прогнозів науково-технічного розвитку та тривалу перспективу в інноваційному менеджменті.

*Організація.* Сутність цієї функції полягає в об'єднанні всіх ресурсів організації та максимально ефективному їх використанні. Для цього проводиться організація усіх структур управління, розподіл інформації між системами менеджменту, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, об'єднання людей, встановлення чіткого плану по реалізації інноваційних програм та проектів на базі загальних процедур.

## 4. Методи інноваційного менеджменту в освітніх закладах. Проектування інноваційного розвитку освітнього закладу

Менеджери активно використовують різні методи у системі управління інноваціями, оскільки завдяки цим методам можна впливати на об'єкти управління для перетворення результату фактичного на бажаний. Методи – це в основному різні способи реалізації управлінської діяльності, які направлені на виконання функцій менеджменту та на вплив на персонал. Цей вплив повинен простимулювати персонал, зробити його більш зацікавленим, додати мотивації або просто провести активізацію для досягнення тих інноваційних задач, які ставляться в організації. У практиці активно використовуються такі методи: соціальний, психологічний, організаційний чи економічний (табл. 2).

*Таблиця 2*

Методи інноваційного менеджменту

| | |
|---|---|
| Методи виявлення думки | Вибіркове опитування, анкетування, експертиза, інтерв'ю |
| Аналітичні методи | Економічний аналіз, мережеве планування, системний аналіз, функціонально-вартісний аналіз |
| Методи оцінки | Оцінка ефективності інновацій, оцінка продукту, оцінка витрат, оцінка науково-технічного рівні, оцінка конкурентоздатності розробок, метод дерева, оцінка ризику й шансів. |
| Методи генерування ідей | Ділові ігри, мозкова атака, метод синектики, метод 6-3-5, ситуації, морфологічний аналіз. |
| Методи прийняття рішень | Порівняння альтернатив, таблиці рішень, економіко-математичні моделі, побудова дерева рішень. |
| Методи прогнозування | Імітаційні моделі, регресійний аналіз, метод Дельфі, методи екстраполяції, експертні методи, метод аналогії, економетричні моделі. |
| Методи наочного подання | Посадові описи та інструкції, фізичні моделі, графічні моделі. |
| Методи аргументування | Ведення переговорів, презентації. |

Інноваційний розвиток навчального закладу сьогодні – це цілеспрямований процес, який є незворотним та забезпечує якісні зміни, перехід від старого до нового якісного стану. Інноваційний розвиток здійснюється на основі додавання до нього нових елементів, характеристик, взаємозв’язків, при чому

цей процес відбувається послідовно, найчастіше згідно з планом.

Інноваційний розвиток у навчальному закладі передбачає зміну основних його концепцій та розуміння світу: перехід від розуміння загальної середньої освіти як сфери споживання, трансляції та здобування знань – до сфери творення, а саме: компетентного та доцільного використання випускниками отриманих знань, які допомогли б їм вирішувати задачі у повсякденному житті; особистісний та творчий розвиток учнів; зміни ставлення до середньої освіти як до витратної галузі, на ту, яка є важливою та потрібною державі, а також може використовуватися як стратегічний ресурс для економічного та соціального розвитку України.

## 5. Інноваційний менеджмент як фактор суспільного прогресу. Особливості інноваційного педагогічного менеджменту

Нові винаходи, явища, послуги і методи визнаються ефективними лише тоді, коли їх беруть до загального використання та поширення (комерціалізації) і вже в новій якості вони виступають як інновація. У широкому значенні інновація – це певний вид нововведень, які використовуються в різних сферах життя, сюди, наприклад, можна віднести нові технології, розробки, види продукції, послуги, нові методи вирішення завдань у комерційному, фінансовому чи адміністративному секторах, соціально-економічні чи організаційно-технічні рішення на виробництві чи у діяльності організації.

Кінцевим результатом науково-виробничого циклу є науково-технічні інновації, які в свою чергу створюються на основі науково-технічних розробок які мають практичне застосування. Такі науково-технічні розробки практично завжди є комерційно орієнтованими, вони виступають додатком до нових ідей і технологій та спрямовані на практичний результат, науково-технічні інновації походять від нових ідей, відкриттів, знань, винаходів, нових розробок і спеціалізуються на задоволенні конкретних запитів споживача та комерційну вигоду. У результаті інноваційних відкриттів зароджуються нові технології, ідеї, удосконалюються продукти чи процеси, з'являються нові форми в управлінні та організації, покращуються сфери економіки та її структура, можуть бути відкриті чи покращені нові галузі в промисловості.

Висококваліфіковані працівники є основними рушійними силами у використанні новітніх матеріалів, запровадженні інноваційних технологій та процесів і, як наслідок, подальшого успішного управління вищими навчальними закладами. Головною оцінкою успішності вищої освіти у державі є задоволення ринку праці та підвищення рівня економіки, а оцінювання знань студентів повинно бути не лише теоретичним, а й практичним, де вони можуть застосовувати свої знання, які отримали під час навчання. Доцільним також є використання галузевих стандартів вищої освіти в Україні, запровадження цих стандартів до новітніх категорій та спеціальностей з урахуванням нових технологій та інновацій, інтегрування їх у виховний процес, забезпечення вищих навчальних закладів науковою літературою, обладнанням, методичними розробками відповідно до стандартів освіти України. Ефективне управління вищим навчальним закладом можливе за таких умов: використання нових

технологій, впровадження інноваційних процесів, залучення висококваліфікованих працівників у науково-педагогічному складі.

Підсумовуючи всі фактори можна стверджувати, що інноваційні технології не обов'язково мають бути побудовані на нових принципах чи категоріях. Інноваційність забезпечується насамперед встановленням зв'язків між тими категоріями, які вже існують, та подальшим їх поглибленням, змістовним обговоренням і покращенням для подальшого більш ефективного використання у системі управління навчальними закладами.

## 6. Інноваційний процес як процес удосконалення освітньої практики на основі нововведень. Передумови сучасного інноваційного процесу в освіті

Основним результатом інноваційних процесів є створення нових технологій, подальше їх впровадження в економіку чи господарство можна трактувати як нововведення, тобто з моменту створення до поширення нової технології новація здобуває нову якість і стає інновацією. Таким чином, інновацію можна трактувати як нововведення, яке тісно пов’язане з науково-технічним процесом, базується на відновлені основних технологій та фондів й орієнтується на удосконалення управління та економіки підприємства. Інновація є необхідною умовою появи нових товарів та послуг, підвищення якості продукції, більш ефективної роботи організації.

Роль педагога у галузі освіти є провідною, тому доцільно підтримувати його в інноваційній діяльності: підвищувати якість освіти на інноваційні основі, розвивати та стимулювати розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті. Національна стратегія розвитку освіти у післядипломній освіті в Україні на 2012–2021 рр. ставить такі основні завдання: вдосконалення та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, реалізацію сучасних технологій у професійному розвитку вчителів, підвищення рівня управлінської та наукової діяльності у керівних та науково-педагогічних кадрів відповідно до інноваційного розвитку.

До інноваційної діяльності входить багато суб'єктів із різних категорій, це обумовлено такими факторами: політикою держави, потребами суспільства в неперервному процесі удосконалення практично всіх згаданих систем, темпом розповсюдження та впровадження нових технологій та інновацій.

## 7. Рушійні сили, протиріччя та логіка інноваційного процесу в освіті

Управління інноваційним процесом потребує дій вчителів, які в свою чергу проводять аналіз і оцінку педагогічних інновацій та контролюють створення умов для їх успішної розробки і застосування. Керівники навчальних закладів проводять відбір педагогічних працівників, оцінюють їхній досвід, методики, ідеї і, якщо це доцільно, використовують на практиці.

Інноваційні процеси є ключовою частиною та механізмом розвитку школи та педагогіки. Інновації існують на декількох рівнях: освоєння, створення і втілення. Вчені сформували декілька законів перебігу інноваційних процесів.

Перший закон – це незворотної дестабілізації педагогічного середовища. В

ньому говориться про те, що інновації вносять у педагогіку незворотні зміни. Системи, що існують, починають руйнуватися, на базі цих систем через деякий проміжок часу повинні виникнути нові, або має пройти повна асиміляція старих.

Закон обов'язкової реалізації інноваційного процесу. Інноваційний процес для свого розвитку та поширення, в основі якого є педагогічні дослідження та відкриття, у будь-якому випадку повинен бути реалізований, свідомо або стихійно.

Закон стереотипізації педагогічних інновацій. Будь-які інновації через певний проміжок часу перестають такими бути та перетворюються на звичайні дії та поняття, таким чином відбувається їх стереотипізація.

## 8. Різноманітність та класифікація інновацій в освіті. Основні критерії інновацій в освіті: новизна, оптимальність, результативність, можливість застосування в масовій практиці. Основні етапи розвитку інновацій в системі освіти

Класифікація нововведення необхідна, аби з'ясувати, чим вони відрізняються один від одного, дати їм загальну характеристику для осмислення і пізнання. Така характеристика дозволить більш детально розібрати нововведення, обрати технологію, яка точно розкриє всі специфічні моменти.

У теорії інновацій виокремлюють такі види нововведень: комплексні (поєднання двох або більше нововведень); техніко-технологічні (це вдосконалення в основному організаційно-виробничих процесів у промисловості та економіці); організаційно-управлінські (використовуються у різних сферах управлінської діяльності); соціально-економічні (направлені на оновлення суспільних та економічних явищ).

Ефективність нововведення та формування інноваційної спрямованості можна оцінити, використовуючи певні критерії.

Основним таким критерієм виступає новизна. Саме новизна дозволяє оцінити передовий педагогічний досвід та наукові дослідження. Тому якщо педагог бажає долучитися до інноваційного процесу, він повинен зрозуміти, що нового він може запропонувати при своєму дослідженні, які нові концепції може привнести, в чому саме полягає новизна.

*Оптимальність* при вивченні інноваційних процесів означає, скільки було витрачено ресурсів та засобів учнів та педагогів для досягнення мети. Різні педагоги можуть досягати високих результатів використовуючи при цьому менше часу та ресурсів, менше власної праці та праці учнів. Введення в педагогічний процес інновація за короткий проміжок часу і використання при цьому мінімуму ресурсів і показує її оптимальність.

*Результативність* як критерій показує, що для досягнення результатів у діяльності вчителя повинна бути стійкість. Спостережливість, технологічність у вимірах, фіксованість результату, однозначність у розумінні та викладанні свого матеріалу роблять цей критерій необхідним в оцінці засобів навчання та виховання, у застосуванні нових прийомів.

Якщо навчальний заклад хоче перейти на новий рівень розвитку, то він обов'язково має пройти через етапи нововведень, інноваційний процес, який є доволі структурним та складним.

*Можливість застосування* інновацій на початковому етапі проходить спершу через окрему діяльність вихователів та вчителів, якщо вони зможуть довести ефективність своїх досліджень, а також останні пройдуть апробацію та отримають об'єктивну оцінку, то потім їхні ідеї можна буде реалізовувати широкому загалу.

*Етап зародження педагогічної інновації.* На цьому етапі інновація виникає як щось зовнішнє, що не стосується роботи суб'єкта. Нове може проявлятися у різних формах, наприклад, ідея, думка чи теорія. Автором може виступати будь-хто, як професійний дослідник, так і аматор. У будь-якому разі виникає новий напрям у нововведенні, а наскільки він буде реалізований, залежить від самого автора, його наполегливості, ерудиції, соціального статусу та ін.

*Етап освоєння педагогічної інновації.* Особливо активно він проходить, коли існує потреба у вирішенні проблеми новими методами, при оцінюванні імовірних наслідків у майбутньому. Це в свою чергу призводить до посилення та оновлення педагогічної діяльності.

*Етап розповсюдження педагогічної інновації.* На цьому етапі існує багато як об'єктивних, так і суб'єктивних труднощів. Основним фактором, який впливає на розповсюдження інновації, є управління, адже саме від нього залежить на скільки швидко та ефективно інновація буде проваджена. Ефективне управління залежить від того, на скільки керівники є мотивовані та зорієнтовані на новаторство та розвиток.

*Етап стабілізації педагогічної інновації.* Те, на скільки інновація зможе довго та успішно існувати, ґрунтується на інноваціях нижчого рівня. Це означає, що кожна інновація потребує модифікації, які допомагають їй швидко інтегруватися до навчально-виховного процесу та індивідуальних особливостей педагогів.

*Етап рутинізації педагогічної інновації*. Будь-яка інновація через деякий час перестає такою бути. Вона інтегрується в освіту чи виробництво та набуває масового характеру. Все, що має свій початок, має і кінець.

### *Рекомендована література:*


1. Алфімов Д. В. Інноваційна освітня система : шляхи відродження // Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи : збірник наукових праць / Ред. кол. Л. І. Даниленко та ін. – К. : Логос, 2000. – С. 158–160.
2. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами [в загальноосвітніх навчальних закладах] / Л. Ващенко // Директор школи. – 2007. – № 23-24. – С. 3–12.
3. Вікторов В. Нові моделі управління освітою / В. Вікторов // Вища освіта України. – 2005. – № 2. – С. 66–71.
4. Даценко О. Моделювання в теорії та практиці управління освітніми організаціями / О. Даценко // Директор школи. – 2008. – № 22. – С. 3–13.

5. Йохна М. А Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К., 2005.
6. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
7. Кравченко Л. Комплекс особистісних технологій само презентації менеджера освіти / Л. Кравченко // Вісник Львівського ун-ту. Сер. Педагогічна. – Львів, 2007. – Вип. 22. – С. 84–92.
8. Королюк С. Керівництво ЗНЗ: проблема вибору управлінських технологій / С. Королюк // Управління освітою. – 2005. – № 21. – С. 10–13.
9. Лунячек В. Е. Елементи технології управління сучасною школою / В. Е. Лунячек. – Харків : Гімназія. –1999.
10. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2005. – 176 с.
11. Операйло С. Підходи до забезпечення менеджменту освітнім процесом / С. Операйло // Педагогіка вищої та середньої школи : наук.-метод. зб. – Кривий Ріг, 2006. – Вип.15. – С. 93–106.
12. Погрібна Н. Функції інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу / Н. Погрібна // Рідна школа. – 2006. – № 10. – С. 54–57.
13. Проблеми інноваційного освітнього менеджменту // Управління школою. – 2006. – № 10 – 12. – С. 2–29.
14. Циба Т. Управління та логістичне функціонування системи освіти / Т. Циба // Рідна школа. – 2007. – № 6. – С. 39–41.
15. Шиян О. Використання управлінських технологій прогресивного досвіду України / О. Шиян // Директор школи. – 2008. – № 12. – С. 33–35.
16. Яковенко В. Д. Моделювання управління якістю діяльності навчального закладу / В. Д. Яковенко // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. – К., 2007. – Вип. 53. – С. 53–62.

## ТЕМИ І ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття 1.
### Менеджмент в освіті. Теорії, закономірності, принципи, функції

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Поняття «управління» та «менеджмент».
2. Історичні етапи розвитку науки управління.
3. Сучасні школи «управління».
4. Особливості поняття «менеджмент освіти».
5. Сутність менеджменту освіти.
6. Закономірності менеджменту освіти.
7. Принципи, на яких будуються засади діяльності освітнього менеджменту.
8. Функції менеджменту освіти.

*Завдання для практичної роботи:*

Укладання глосарію (термінологічного словника) з педагогічного менеджменту (30 термінів).

*Наприклад:*

- атестаційна комісія;
- гімназія;
- дидактика;
- дошкільний заклад освіти;
- загальноосвітній навчальний заклад;
- заклад вищої освіти;
- інноваційно-освітня технологія;
- інтерактивні технології;
- компетентність;
- ліцей;
- менеджер;
- менеджмент;
- метод навчання;
- мотивація;
- освіта;
- освітній проект;
- педагогічна діяльність;
- педагогічна система;
- педагогічна технологія;
- педагогічний аналіз;
- педагогічний менеджмент;
- педагогічний процес;
- післядипломна освіта;
- проблемне навчання;
- професійно-технічна освіта;
- самоосвіта;
- стиль керівництва;
- структура освіти;
- технологія навчання;
- форма навчання;
- функції менеджменту.

## Практичне заняття 2.
## Теоретичні основи управління освітніми системами

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Основні властивості освітньої системи.
2. Природа і суть управління.
3. Принципи управління.
4. Аналітична діяльність керівника.
5. Стратегічне і тактичне планування в освіті.
6. Організація як структура і процес.
7. Система внутрішньошкільного контролю.
8. Ефективність управління освітніми системами.
9. Атестація персоналу освітньої установи.

*Завдання для практичної роботи:*

1. Проаналізувати Закон України «Про освіту», визначити формальні організації в системі освіти, регламентовані законодавством України. Заповнити таблицю (табл. 1).

*Таблиця 1*

Формальні організації в системі освіти

| Рівні освіти | Назва організації |
|---|---|
| Дошкільна освіта | *Наприклад: ясла, дитячий садок, ясла-садок тощо* |
| Загальна середня освіта | |
| Професійно-технічна освіта | |
| Позашкільна освіта | |
| Вища освіта | |

2. Оберіть один загальноосвітній навчальний заклад м. Харкова (https://www.education.ua/ua/schools/kharkov/, http://www.city.kharkov.ua/ru/dovdnik/shkolyi.html), Харківської області (http://schoolchampion.in.ua/uchasnyky_proektu/kharkivska_oblast/, https://kh.isuo.org/koatuu/schools-list/id/6300000000) або іншого населеного пункту. Перейдіть на офіційний сайт даного ЗНЗ. Проаналізуйте структуру управління закладом та основні принципи управління адміністрації закладу. Зробіть відповідні висновки.

3. На основі Типового положення про атестацію педагогічних працівників, визначте, чи має право атестуватись на ІІ категорію вчитель географії, який працює вчителем четвертий рік та має диплом спеціаліста.

## Практичне заняття 3.
## Система управління освіти в Україні

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Фактори прямої та опосередкованої дії.
2. Сутність поняття «система».
3. Дати визначення та пояснити значення понять «відкрита система», «закрита система».
4. Визначити сутність педагогічних систем, їх функціонування та розвиток.
5. Визначити структурні компоненти педагогічного процесу з позицій теорії управління.
6. Охарактеризувати школу як педагогічну систему.
7. Розкрити особливості управління навчальним закладом.

*Завдання для практичної роботи:*

1. Згідно зі ст. 11 Закону України «Про освіту» до державних органів управління освітою належать: Міністерство освіти і науки України; Міністерства і відомства України, яким підпорядковані навчальні заклади; Міністерство освіти Автономної Республіки Крим; Місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи управління освітою. Визначте основну мету діяльності наступних органів управління освітою:

- Міністерство освіти і науки України;
- Департамент науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації;
- Департамент освіти Харківської міської ради;
- Управління освіти адміністрації Київського району Харківської міської ради.

2. Як відомо, системний підхід допомагає керівнику загальноосвітнього навчального закладу краще зрозуміти цей заклад і більш ефективно здійснювати управління. Відтак, усі загальноосвітні навчальні заклади є системами. Проаналізуйте процес управління загальноосвітнім навчальним закладом з точки зору відкритої системи. Зобразіть взаємозв’язок структурних компонентів педагогічного процесу.

## Практичне заняття 4.
## Нормативно-правова база менеджменту освітньої установи

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Регламентація діяльності загальноосвітньої установи в Законі України «Про освіту».
2. Типове положення про загальноосвітню установу.
3. Нормативні акти, що регулюють діяльність загальноосвітньої школи в умовах модернізації української освіти.
4. Трудове законодавство як основа трудових стосунків у загальноосвітній установі.
5. Локальні акти загальноосвітньої установи.
6. Статут освітньої установи.
7. Документація, що доповнює статут освітньої установи.

*Завдання для практичної роботи:*

1. Зробіть перелік нормативно-правових документів, які передбачають діяльність загальноосвітнього навчального закладу.
2. Ознайомтесь із прикладами наказів «Про підготовку школи до нового навчального року». Яка роль директора школи у заходах щодо підготовки до нового навчального року?
3. Оберіть один загальноосвітній навчальний заклад м. Харкова (https://www.education.ua/ua/schools/kharkov/, http://www.city.kharkov.ua/ru/dovdnik/shkolyi.html), Харківської області (http://schoolchampion.in.ua/uchasnyky_proektu/kharkivska_oblast/, https://kh.isuo.org/koatuu/schools-list/id/6300000000) або іншого населеного пункту. Перейдіть на офіційний сайт даного ЗНЗ. Ознайомтесь зі статутом освітньої установи. Які основні положення статуту обраного вами загальноосвітнього навчального закладу?

## Практичне заняття 5.
## Особливості управління навчальним закладом та система управління в Україні

*Питання для обговорення в аудиторії:*

8. Сутність підготовки та прийняття управлінських рішень у навчальному закладі.
9. Особливості та етапи управлінського циклу.
10. Фактори прямої та опосередкованої дії.
11. Принципи освіти і політики України.
12. Державні органи управління системою загальної середньої освіти.
13. Типи загальноосвітніх навчальних закладів.
14. Відмінності інваріативної та варіативної частин навчальних планів ЗНЗ.
15. Загальні принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами.
16. Перелік і коротка характеристика функціональних обов'язків кадрових осіб ЗВО.

*Завдання для практичної роботи:*

1. На основі власних знань про особливості та етапи управлінського циклу, а також рис. 10 назвіть основні заходи на кожному з етапів здійснення процесу управління у педагогічній системі.

Рис. 10. Функціональні стадії управлінського циклу

2. Проаналізуйте типові навчальні плани для загальноосвітніх закладів, учнів 5–9 класів (https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalni-programi/tipovi-osvitni-programi-dlya-2-11-klasiv). Що таке інваріативна та варіативна частина навчальних планів? Наведіть приклади навчальних предметів з інваріативної та варіативної частин.

## Практичне заняття 6.
## Школа як педагогічна система і об'єкт управління

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Сутність поняття «система».
2. Значення понять «відкрита система», «закрита система».
3. Сутність педагогічних систем, їх функціонування та розвиток.
4. Структурні компоненти педагогічного процесу з позицій теорії управління.
5. Школа як педагогічна система.
6. Особливості управління навчальним закладом.
7. Поняття шкільного менеджменту, основні напрями його модернізації.
8. Сутність стратегічного управління.
9. Менеджмент освітніх інновацій у системі ЗНЗ.
10. Основні принципи менеджменту ЗНЗ.
11. Функції шкільного менеджменту, інноваційний підхід до їх здійснення.
12. Методи шкільного менеджменту, їх демократизація.

*Завдання для практичної роботи:*

1. Заповніть таблицю «Основні принципи шкільного менеджменту» (табл. 3).

*Таблиця 3*

Основні принципи шкільного менеджменту

| Назва принципу | Сутність, приклади застосування |
|---|---|
| Гуманістичний принцип | |
| Принцип системного підходу | |
| Принцип ситуаційного підходу в управлінні | |
| Принцип інтеграції | |
| Принцип інновації | |
| Принцип оптимальності | |
| Принцип цілеспрямованого менеджменту | |
| Принцип інтегрованого розподілу праці | |
| Принцип функціональності | |
| Принцип демократизації | |
| Принцип маркетингової діяльності | |
| Принцип партисипативності | |
| Гедоністичний принцип | |

1. Які методи шкільного менеджменту і у яких випадках Ви б використовували, якщо були би директором школи?

## Практичне заняття 7.
## Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту та організація внутрішньошкільного моніторингу

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Поняття інформаційного забезпечення внутрішньогошкільного менеджменту.
2. Змістові компоненти зовнішньої соціально-освітньої інформації.
3. Змістові складові системи внутрішньошкільної педагогічної (внутрішньої) інформації.
4. Сутність внутрішньошкільного моніторингу та його види.
5. Етапи моніторингової діяльності менеджера/керівника.
6. Місце та роль атестації педагогічних працівників у системі внутрішньо шкільного моніторингу.

*Завдання для практичної роботи:*

1. Як відомо, найпоширенішими методами внутрішньошкільного контролю є: спостереження та аналіз уроків і виховних занять; аналіз шкільної документації; аналіз робіт учнів; бесіди з учителями, учнями та батьками учнів; проведення директорських контрольних робіт та опитувань учнів із програмового матеріалу; діагностичні зрізи знань учнів; анкетування тестування; хронометраж. Оберіть один із методів внутрішньошкільного контролю, розкрийте його сутність та технологію застосування.
2. Щоб раціонально організувати моніторинг у навчальному закладі необхідно дотримуватись таких етапів:

***Перший етап.***

*Перший крок* – визначення об'єкта моніторингу й напрямків, за якими збирається інформація (наприклад, об’єкт – клас і паралель, напрям – якість знань, організація навчального процесу).

*Другий крок* – відбір критеріїв, за якими визначатиметься стан об’єкта на початковому, проміжному, підсумковому етапах (наприклад, кожна відповідь оцінюється і переводиться у відсоткове співвідношення; потім за результатами складається діаграма для порівняння; в кінці робиться висновок щодо мети моніторингу).

*Третій крок* – підбір інструментарію (засобів і способів отримання інформації про властивості об'єкта).

***Другий етап – практичний.***

Відбувається збір інформації (спостереження, аналіз документів, відвідування уроків, рейтинги, контроль, анкетування, тестування, інтерв'ю, самооцінка).

***Третій етап – аналітичний.***

Обробка й систематизація інформації, яку доцільно накопичувати у вигляді таблиць, діаграм, графіків, різноманітних вимірювальних шкал.

Оберіть напрямки проведення внутрішньошкільного моніторингу (наприклад, контроль за станом відвідування учнями навчальних занять) з позицій адміністратора школи (директора або заступника директора з виховної роботи) та зробіть циклограму здійснення моніторингу за цими напрямками.

## Практичне заняття 8.
## Органи управління загальноосвітнього навчального закладу та планування його діяльності

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Педагогічна рада ЗНЗ, її повноваження.
2. Повноваження адміністративно-управлінського персоналу ЗНЗ (директора та його заступників).
3. Педагогічна рада ЗНЗ, її повноваження.
4. Органи громадського самоврядування ЗНЗ, їх склад і повноваження.
5. Система планування роботи ЗНЗ.
6. Навчально-педагогічна гра «Школу очолив новий директор».

*Завдання для практичної роботи:*

1. Опишіть технологію підготовки і проведення педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу.
2. Складіть план роботи педагогічної ради ЗНЗ на навчальний рік.
3. Запропонуйте власну структуру учнівського самоврядування школи та зобразіть її у вигляді схеми.

## Практичне заняття 9.
## Управлінська діяльність керівника. Вимоги до сучасного менеджера загальноосвітнього навчального закладу

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Роль та функції адміністратора в системі освіти.
2. Вимоги до характерологічних особистих, професійних рис керівника.
3. Сутність поняття «менеджер».
4. Типи менеджерів / керівників.
5. Основні стилі менеджменту.
6. Особливості професійної підготовки керівника-менеджера освіти.
7. Стилі керівництва.
8. Управлінська діяльність керівника.
9. Вимоги до сучасного менеджера загальноосвітнього навчального закладу

*Завдання для практичної роботи:*

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

| Назва методів | Напрямки застосування методу | Ефективність застосування методу | Недоліки, неможливість ефективного застосування |
|---|---|---|---|
| економічні | | | |
| адміністративні | | | |
| психолого-педагогічного впливу | | | |
| суспільного впливу | | | |

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

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

## Практичне заняття 10.
## Спілкування і конфлікти в педагогічній діяльності

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Стилі педагогічного спілкування та їх технологічна характеристика.
2. Виявлення об'єктивних причин конфліктів.
3. Емоціональний і раціональний рівні конфліктів.
4. Вирішення конфліктної ситуації: прямий шлях ліквідації наслідків конфлікту, непрямий шлях ліквідації наслідків конфлікту.
5. Менеджер з проблем конфліктних ситуацій.
6. Можливості уникнення конфлікту.

*Завдання для практичної роботи:*

Складіть алгоритм вирішення конфлікту в системі «учень – учень»:
Запропонуйте напрямки вирішення наступних конфліктних ситуацій адміністрацією навчального закладу.

*1 випадок.*

Версія вчителя: «Не галасує на уроці, не розмовляє, але при цьому абсолютно не в темі. Або не чує, або не розуміє». Такому учневі необхідно довго розтлумачувати нову тему, що неможливо, якщо в класі більше ніж двадцятеро дітей. Ситуація дратує, і вчитель мимоволі починає прискіпливо ставитися до дитини.

Версія дитини: «Учитель незрозуміло пояснює матеріал!»

*2 випадок.*

Версія вчителя: «Заважає вести урок! Постійно перебиває вчителя й відволікає однолітків. Сперечається!» Слід зазначити, що в деяких суперечливих ситуаціях дитина дійсно виявляється правою (багато прикладів можна розв'язати у різний спосіб), але пояснювати всьому класу різні варіанти розв'язання у вчителя фізично бракує часу.

Версія дитини: «Я все це вже знаю. Мені нудно!»

*3 випадок.*

Версія вчителя: «Живе в хмарах, постійно відволікається. Усе потрібно повторювати по кілька разів!» Учителеві не подобається, що батьки ретельно роблять із дитиною уроки й не дають їй самостійно вчитися. Як наслідок - за домашнє завдання в неї тверде «12», а самостійну роботу в класі ледве можна оцінити на «3».

Версія дитини: «Учитель занадто швидко все розповідає».

*4 випадок.*

Версія вчителя: учитель навряд чи зізнається, що якась дитина йому просто не подобається. Швидше за все, особисту ворожість він спробує приховати під «пристойнішими» приводами: погана поведінка, неуважність та ін.

Версія дитини: «Учитель до мене чіпляється!»

## Практичне заняття 11.
## Інноваційний менеджмент в освітній установі

*Питання для обговорення в аудиторії:*

1. Інновації в освіті.
2. Участь освітньої установи в інноваційних процесах.
3. Особливості освітньої установи, що працює в інноваційному режимі.
4. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями.
5. Методи інноваційного менеджменту в освітній установі.
6. Проектування інноваційного розвитку освітньої установи.

*Завдання для практичної роботи:*

Розробіть програму інноваційного розвитку для загальноосвітнього навчального закладу.

## ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Рівні менеджменту в освітній установі.
2. Аналіз роботи освітньої установи за навчальний рік.
3. Стратегічне планування.
4. Річне планування в школі. Основні напрями роботи і розділи річного плану.
5. Організація роботи педагогічної ради школи.
6. Організація нарад при директорові і методичних нарад.
7. Регулювання відносин у педагогічному колективі.
8. Типове положення про загальноосвітню установу.
9. Локальні акти загальноосвітньої установи.
10. Статут освітньої установи. Документація, що доповнює статут освітньої установи.
11. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями.
12. Методи інноваційного менеджменту в освітній установі.
13. Взаємодія соціальних інститутів в управлінні освітніми системами.
14. Сутність, завдання, види і форми організації методичної роботи в школі.
15. Державно-громадська система управління освітою в Україні.
16. Структурні компоненти освітньої системи «школа».
17. Контроль як управлінська функція.
18. Інноваційна діяльність як фактор громадського прогресу.
19. Нормативно-правові акти управління освітою.
20. Педагогічна самоосвіта як індивідуальний процес підвищення кваліфікації.

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛІВ

1. Поняття освітнього менеджменту. Відмінність педагогічного менеджменту. від традиційного управління школою.
2. Особливості управління в освітніх закладах у сучасних умовах.
3. Взаємозв'язок управлінських функцій в освітніх закладах.
4. Методика педагогічного аналізу.
5. Відвідування й аналіз навчального заняття, виховних заходів.
6. Аналіз роботи освітнього закладу за навчальний рік.
7. Організація аналітичної роботи на методичних нарадах.
8. Методика цілепокладання освітнього процесу.
9. Формування цільового компонента програми розвитку освітнього закладу.
10. Методика планування освітнього процесу.
11. Стратегічне планування.
12. Річне планування. Основні напрями роботи і розділи річного плану.
13. Поточне планування роботи педагогічного колективу.
14. Основні показники оптимальної організації роботи.
15. Організація оперативних нарад.
16. Поняття внутрішньошкільного контролю.
17. Проблеми підвищення ефективності контролю в освітніх закладах.
18. Організація внутрішньошкільного контролю.
19. Планування і розробка графіку контролю в освітніх закладах.
20. Робота з кадрами як напрям діяльності шкільного менеджера.
21. Організація методичної роботи в освітніх закладах.
22. Регулювання відносин у педагогічному колективі.
23. Поповнення і розвиток кадрового ресурсу освітніх закладів.
24. Статут освітнього закладу, його розробка, твердження і коригування. Документація, що доповнює статут освітньої закладу.
25. Документи, що регламентують організацію роботи школи.
26. Регламентація діяльності освітнього закладу в законах України про освіту.
27. Нормативні акти, що регулюють діяльність закладів в умовах модернізації української освіти.
28. Трудове законодавство як основа трудових стосунків у загальноосвітньому закладі.
29. Посилення додаткових функцій менеджменту в умовах управління інноваціями.
30. Проектування інноваційного розвитку освітнього закладу.
31. Управління як функція складних систем; управління (менеджмент) як діяльність, процес.

32. Елементи педагогічного менеджменту як системи.
33. Державно-громадський характер управління освітою: принцип державної політики в галузі освіти.
34. Структура системи державно-громадського управління освітою в Україні.
35. Компетенція державних органів управління освітою.
36. Процесуальний і системний підходи до технології управління.
37. Основні функції педагогічного управління.
38. Педагогічний аналіз.
39. Цілепокладання і планування.
40. Регулювання і контроль.
41. Принципи управління освітньою системою.
42. Принципи державної політики в галузі освіти.
43. Основні характеристики педагогічної системи.
44. Організаційна структура освітньої установи.
45. Організаційна структура внутрішньошкільного управління.
46. Організаційна культура й організаційні цінності школи.
47. Управлінська культура як сукупність цінностей управління.
48. Інновації у внутрішньошкільному управлінні.
49. Особистісна культура керівника освітньої установи.
50. Функції та завдання маркетингової служби в освітній установі.
51. Управління освітою як соціальним інститутом.
52. Дослідницький і програмно-цільовий підходи до підвищення кваліфікації учителів у школі.
53. Форми підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників освіти.
54. Роль атестації у підвищенні професійної та загальної культури педагогів і керівників освітніх закладів.
55. Порядок проведення атестації педагогічних працівників у регіоні.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА


1. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти / Т. Бабенко // Директор школи. – 2007. – № 21 – 22. – С. 3–56.
2. Бєлий В. Сучасний освітній менеджмент: профанація чи впровадження / В. Бєлий // Відкритий урок. – 2009. – № 6. – С. 8–11.
3. Білова В. Педагогічний менеджмент: поняття і теоретичні засади / В. Білова // Рідна школа. – 2005. – № 2. – С. 26–29.
4. Васильченко В. Фактори формування управлінської культури керівника сучасної школи / В. Васильченко // Управління школою. – 2005. – № 28–29. – С. 16–20.
5. Вашкулат Л. Фінансовий менеджмент / Л. Вашкулат // Директор школи. – 2004. – № 35. – С. 6–12.
6. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами [в загальноосвітніх навчальних закладах] / Л. Ващенко // Директор школи. – 2007. – № 23–24. – С. 3–12.
7. Ващенко Л. Управління інноваційним розвитком шкільної освіти / Л. Ващенко // Рідна школа. – 2005. – № 12. – С. 42–45.
8. Ващук С. Ефективні технології управлінської діяльності / С. Ващук // Директор школи. – 2004. – № 40. – С. 4–7.
9. Вікторов В. Нові моделі управління освітою / В. Вікторов // Вища освіта України. – 2005. – № 2. – С. 66–71.
10. Вдовиченко Р. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи / Р. Вдовиченко // Рідна школа. – 2005. – № 2. – С. 16–20.
11. Волковський С. Особистісно орієнтоване управління загальноосвітніми закладами / С. Волковський // Директор школи. – 2005. – № 2. – С. 2–7.
12. Гамаюнов В. Менеджер навчально-виховного процесу / В. Гамаюнов // Освіта і управління. – 2000. – № 1–2. – С. 89–94.
13. Гладкова В. М. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи / В. М. Гладкова, Ю. В. Федотова // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць – Полтава, 2009. – Вип. 6. – С. 263–266.
14. Гнатюк Д. Системний підхід у практиці управління школою / Д. Гнатюк // Директор школи. – 2008. – № 9. – С. 47–64.
15. Гнатюк Д. Шкільний менеджмент / Д. Гнатюк // Директор школи. – 2005. – № 42. – С. 8–11.
16. Головньова І. В. Актуальні напрями застосування нового підходу до управління в освіті / І. В. Головньова // Педагогіка і психологія. – 2009. – № 4. – С. 44–51.

17. Горяєва О. Наукові основи педагогічної експертизи як механізму управління навчальним закладом / О. Горяєва // Управління школою. – 2005. – № 19–21. – С. 71–75.
18. Губа А. Освітній менеджмент як складова сучасної педагогічної культури / А. Губа // Новий колегіум. – 2007. – № 5. – С. 33–35.
19. Даценко О. Моделювання в теорії та практиці управління освітніми організаціями / О. Даценко // Директор школи. – 2008. – № 22. – С. 3–13.
20. Діденко А. Маркетингова концепція освіти / А. Діденко // Управління освітою. – 2002. – № 12. – С. 2–4.
21. Дмитрук А. Соціонічні особливості менеджменту керівників освітніх закладів / А. Дмитрук // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. – № 3. – С. 65–68.
22. Дьяченко Б. Менеджмент освіти: оптимістична філософія управління / Б. Дьяченко, Т. Сорочан // Управління освітою. – 2002. – № 10. – С. 3–5.
23. Єльникова Г. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою освітою / Г. Єльникова // Управління школою. – 2007. – № 24. – С. 3–8.
24. Жерносєк І. Науково-методична управлінська культура керівника ЗНЗ / І. Жерносєк // Шлях освіти. – 2008. – № 3. – С. 23–31.
25. Живаєва Т. Управління персоналом гімназії / Т. Живаєва, Ж. Левицька // Директор школи. – 2006. – № 14. – С. 3–20.
26. Заєць О. Основні завдання управління освітою / О. Заєць // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 52–61.
27. Заєць О. Поняття «управління освітою»: проблема визначення / О. Заєць // Рідна школа. – 2008. – № 6. – С. 34–37.
28. Заєць О. Управлінські кадри освіти: проблеми підготовки / О. Заєць // Вища освіта України. – 2007. – № 4. – С. 56–63.
29. Зима В. Управлінська комунікація та специфіка управлінського спілкування як основа успішної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу / В. Зима // Гуманітарний вісник : наук.-метод. зб. – Переяслав-Хмельницький, 2006. – С. 178–185.
30. Калініна Л. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Калініна, Г. Калініна // Освіта і управління. – 2010. – № 2–3. – С. 70–78.
31. Калініна Л. Методичне забезпечення навчального модулю «стратегічне управління освітньою організацією» для керівників шкіл / Л. Калініна // Проблеми сучасного підручника. – К., 2009. – Вип. 9. – С. 26–29.
32. Калініна Л. Управління загальноосвітнім навчальним закладом із використанням інформаційних технологій / Л. Калініна // Рідна школа. – 2009. – № 11. – С. 18–26.

33. Климчук І. Управлінське рішення як основа менеджерської діяльності директора ЗНЗ / І. Климчук // Освіта і управління. – 2004. – № 2. – С. 79–83.
34. Ковальчук В. Мистецтво управління іншими [Концептуальні основи управлінням закладом освіти] / В. Ковальчук // Відкритий урок. – 2010. – № 4. – С. 14–15.
35. Королюк С. Управлінська культура керівника школи / С. Королюк // Директор школи. – 2008. – № 37 – 38. – С. 4–5.
36. Королюк С. Керівництво ЗНЗ: проблема вибору управлінських технологій / С. Королюк // Управління освітою. – 2005. – № 21. – С. 10–13.
37. Кравченко Л. Комплекс особистісних технологій само презентації менеджера освіти / Л. Кравченко // Вісник Львівського ун-ту. Сер. Педагогічна. – Львів, 2007. – Вип. 22. – С. 84–92.
38. Латыпова М. Школьный менеджмент: модное слово или путь к совершенствованию / М. Латыпова // Дайджест педагогічних ідей та технологій . – 2002. – № 1. – С. 31–67.
39. Ломакина И. С. Новая форма управления в системе образования и профессиональной підготовки / И. С. Ломакина // Педагогика. – 2010. – № 3. – С. 86–95.
40. Лосєва Н. М. Сучасний підхід до вивчення особистості керівника освіти / Н. М. Лосєва, Е. К. Степаненко // Педагогіка і психологія. – 2010. – № 3. – С. 64–73.
41. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник / В. Е. Лунячек. − 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. − 512 с.
42. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
43. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2005. – 176 с.
44. Маслікова І. Методичний менеджмент як освітній феномен: теорія і практика продуктивного управління якістю людського ресурсу освітньої галузі / І. Маслікова // Управління школою. – 2007. – № 26. – С. 17–24.
45. Маслікова І. Моніторингова система освітнього менеджменту / І. Маслікова. – Х. : Основа, 2005. – 144 с.
46. Москальова Л. Ю. Морально-етичний розвиток майбутніх керівників навчальних закладів як найважливіша передумова реформування освіти / Л. Ю. Москальова // Гуманітарні науки. – 2007. – № 2. – С. 18–24.
47. Науменко О. Маркетинг освіти в контексті Болонського процесу / О. Науменко // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 94–99.
48. Несин Н. Професійна компетентність керівника навчального закладу / Н. Несин // Відкритий урок. – 2010. – № 11. – С. 12–13.

49. Нечаев М. Контрольно-диагностическая деятельность руководителей / М. Нечаев // Воспитание школьников. – 2007. – № 10. – С. 2–7.
50. Омельченко С. М. Соціокультурні засади менеджменту освіти / С. М. Омельченко // Педагогіка і психологія. – 2002. – № 3. – С. 81–85.
51. Операйло С. Підходи до забезпечення менеджменту освітнім процесом / С. Операйло // Педагогіка вищої та середньої школи : наук.-метод. зб. – Кривий Ріг, 2006. – Вип.15. – С. 93–106.
52. Павлютенков Є. Образ ідеального керівника в історії науки управління / Є. Павлютенков // Управління школою. – 2006. – № 32 – 33. – С. 2–5.
53. Паращенко Л. Проблеми трансформації системи державного управління загальною середньою освітою в Україні (методологічний аспект) / Л. Паращенко // Освіта і управління. – 2010. – № 1. – С. 72–82.
54. Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна. – Х. : Основа, 2004. – 112 с.
55. Побірченко Н. Шкільний менеджмент / Н. Побірченко, Г. Лопушанська // Директор школи. – 2004. – № 29–30. – С. 27–37.
56. Погрібна Н. Функції інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу / Н. Погрібна // Рідна школа. – 2006. – № 10. – С. 54–57.
57. Пономарева Г. Директор школы: менеджер или учитель учителей? / Г. Пономарева // Директор школы. – 2010. – № 4. – С. 37–42.
58. Приходько В. Комунікативна компетентність керівника навчального закладу як основа професійної культури спілкування / В. Приходько // Управління школою. – 2007. – № 25. – С. 6–12.
59. Проценко Н. Менеджмент управлінської діяльності / Н. Проценко, К. Сокол // Директор школи. – 2008. – № 9. – С. 66–83.
60. Проблеми інноваційного освітнього менеджменту // Управління школою. – 2006. – № 10 – 12. – С. 2–29.
61. Рачова Н. Психологічний супровід управлінської діяльності / Н. Рачова // Психолог. – 2010. – № 3. – С. 9–13.
62. Рева Ю. Деякі проблеми психолого-педагогічного управління колективом шкіл : / Ю. Рева // Вісник Міжнародного дослідного центру «Людина: мова, культура, пізнання» / Уклад. О. Холод. – Кривий Ріг, 2004. – С. 47–57.
63. Реморенко І. Різне управління різною освітою : книга для розумного керівника / І. Реморенко. – К. : Шкільний світ, 2006. – 128 с.
64. Рогова Т. Реалізація ідей особистісно орієнтованого підходу в управлінні педагогічним колективом / Т. Рогова // Рідна школа. – 2006. – № 4. – С. 21–24.
65. Руденко В. В. Складові управлінської культури директора школи / В. В. Руденко // Педагогіка толерантності. – 2002. – № 1. – С. 50–62.

66. Слуцкий В. Слагаемые управленческой компетентности директора школы / В. Слуцкий // Воспитание школьников. – 2006. – № 6. – С. 16–19.
67. Сорочан Т. Антикризові поради керівникові навчального закладу / Т. Сорочан // Управління освітою. – 2009. – № 11. – С. 3–5.
68. Тимошко Г. Про деякі аспекти підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління якістю освіти / Г. Тимошко // Освіта і управління. – 2006. – № 1. – С. 73–78.
69. Тимошко Г. М. Підготовка керівника навчального закладу у системі післядипломної освіти (регіональна модель) / Г. М. Тимошко // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. – К., 2004. – Вип. 35. – С. 214–230.
70. Тиханська Т. Технологія управління школою / Т. Тиханська // Все для вчителя. – 2008. – № 10. – С. 13–18.
71. Циба Т. Управління та логістичне функціонування системи освіти / Т. Циба // Рідна школа. – 2007. – № 6. – С. 39–41.
72. Шевченко Н. Моніторинг як засіб підвищення ефективності управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі / Н. Шевченко, І. Капустін // Вісник тестування і моніторинг в освіті. – 2007. – № 10–11. – С. 25–30.
73. Шиян О. Використання управлінських технологій прогресивного досвіду України / О. Шиян // Директор школи. – 2008. – № 12. – С. 33–35.
74. Шульга Л. Українська система управління освітою: поступ до демократичного виміру / Л. Шульга // Педагогіка і психологія. – 2005. – № 1. – С. 65–71.
75. Щербаков С. Аспекти управління навчальним закладом нового типу / С. Щербаков // Директор школи. – 2008. – № 12. – С. 46–51.
76. Щербань П. Основи управління закладами освіти / П. Щербань // Практична педагогіка / П. Щербань. – К. – 2002. – С. 141–163.
77. Яковенко В. Д. Моделювання управління якістю діяльності навчального закладу / В. Д. Яковенко // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. – К., 2007. – Вип. 53. – С. 53–62.

Навчальне видання

НЄМЕЦЬ Людмила Миколаївна
СЕГІДА Катерина Юріївна
ЛОГВИНОВА Марина Олександрівна

# ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний посібник для студентів
першого курсу магістратури
спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія)

Коректор Л. Є. Стешенко

Комп'ютерне верстання М. О. Логвинова

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. Наклад … пр. Зам. № 151/19
Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи. 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна
Тел. 705-24-32