

**приклад**

**ЛЕКЦІЯ З КУРСУ «ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**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. Стилi 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 англomовній 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, які виступає основним джерелом підвищення продуктивності праці та на впровадження об'єктивних економічних законів та погодження економічних інтересів. У вузькому розумінні поняття «менеджмент» відповідає процесу, спрямованого 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 управлінський процес виробничою та господарською діяльністю підприємств та 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 ступінь, 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 ХХ ст. у якості таких категорій як «керівництво», «управління», «адміністрування», які на сьогоднішній день 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 підколектив 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 у якості теорії, методики і технології 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.

## ФАКТОРИ ВВЕДЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Вітчизняна теорія внутрішньшкільного управління як одна з найбільш пріоритетних у сучасних умовах галузей педагогічної науки переживає особливий етап інтенсивного розвитку та оновлення. Це зумовлено соціально-економічною реформою нашого суспільства, його переходом до ринкової економіки; кризою авторитарних методів управління; необхідністю пошуку національної моделі управління традиційними й новими типами шкіл через осмислення і творчої переробки раніше невідомих зарубіжних концепцій менеджменту.

Менеджмент як суто «управління в умовах ринкової економіки є системою теоретичних і практичних знань, організаційних дій і структур, що постійно розвиваються», набув інтернаціонального значення та універсального впровадження не тільки у виробничій сфері, а й у сфері освіти. Це дає можливість інтегрувати набутий світовий досвід менеджменту в теорію педагогічного менеджменту України.

Педагогічний менеджмент розуміють як організацію діяльності закладу освіти, що має певний склад і структуру, у межах яких реалізуються свідомо заплановані та скоординовані заходи, спрямовані на досягнення загальних освітньо-виховних цілей. Педагогічний менеджмент як орган вказує на наявність суб'єкта управління.

Терміном «педагогічний менеджмент» фіксується система управління, де певний заклад освіти чи його окремий підрозділ є керованим об'єктом саме в умовах ринкової економіки, що мають зовнішнє середовище, - ринкові відносини, до реального стану яких цей заклад має пристосовуватися шляхом зворотного зв'язку. Результатом зворотного зв'язку закладу освіти з ринком освітніх послуг та іншими елементами зовнішнього середовища є управлінське рішення.

«Педагогічний менеджмент» розуміють як особливий тип вміння та адміністративні навички, що пов'язують з діяльністю певної особи, - менеджера освіти як професійного управлінця. В означеному контексті мається на увазі те, що педагогічний менеджмент виявляється через набір певних поведінкових правил, притаманних статусу керівника закладу освіти особливого типу, який виконує сукупність міжособистісних, інформаційних та організаційно-технологічних ролей в умовах відсутності повного стандарту і переліку управлінських завдань.

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.

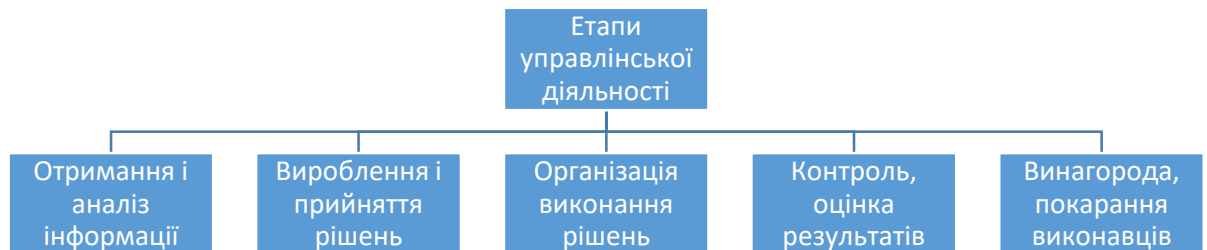


Рис. 2. Етапи управлінської діяльності  
(узагальнено авторами за В.О. Кравченко)

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).

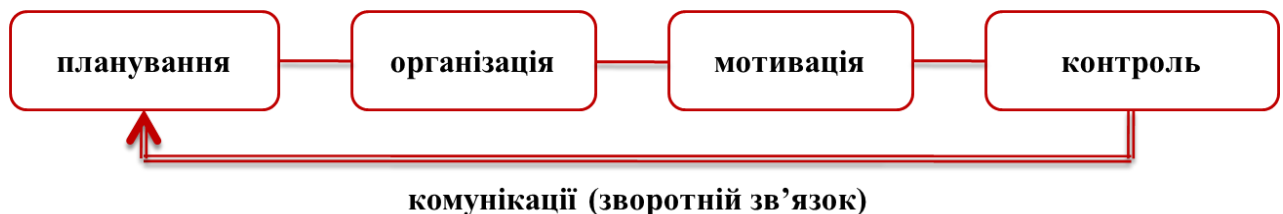


Рис. 3. Структура процесу управління за В.Т. Шатун

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 з 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 відноситься до розумової праці, яка

реалізується у нервово-психічних зусиллях та виступає у трьох формах: операторній, адміністративній, евристичній. Така праця потребує підвищеної відповідальності, ініціативності і разом з тим вміння підкорятися.

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

*Під організацією* розуміється група 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, способів, умінь, засобів доцільних вчинків.

*Структура підприємства* – єдиний господарський об'єкт який складається із внутрішніх ланок (відділів, ділянок, цехів, підрозділів, лабораторій та інших). 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).

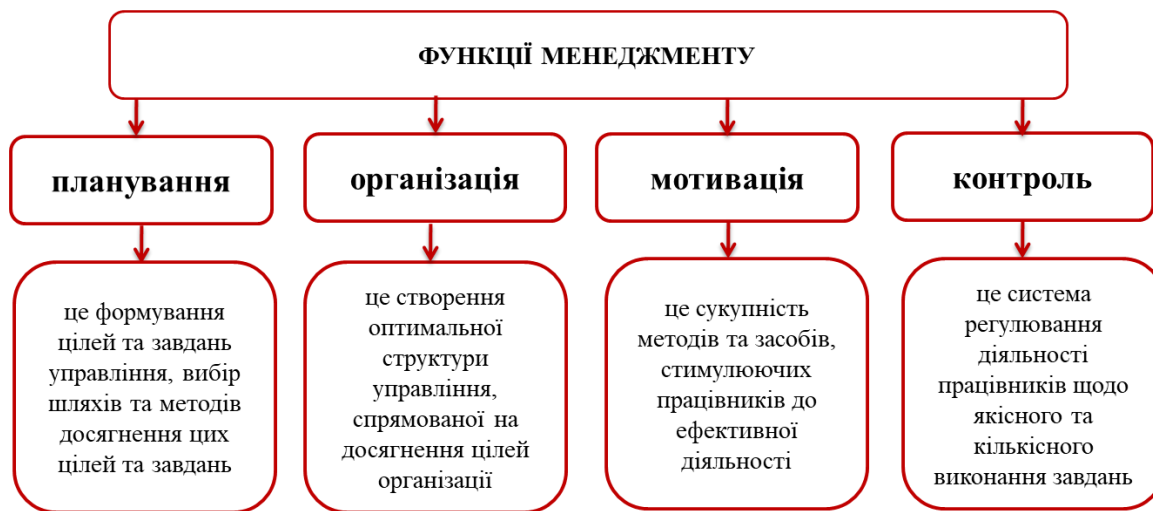


Рис. 4. Функції менеджменту (побудовано авторами за В.О. Кравченко)

До загальних функцій менеджменту відносяться: 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 та тактичних планів.

*Планування* – є головною функцією у менеджменті, її основною задачею є визначення цілей, політики, прогнозування, завдань, обрання стратегій; означає свідомий, направлений

вибір рішення по роботі 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 у 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 та 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 та значення в педагогічному менеджменті**

Системний підхід має одне з першорядних 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 матеріалістичної 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 дійсність включає в себе безліч пов'язаних між собою ієрархічних систем, які проходять по вертикалі та горизонталі та 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 наступні 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. Стили 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 тратить багато часу аби створити в колективі доброзичливий та 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.

*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. Даний стиль управління найчастіше застосовується у наукових установах та має обмежене поширення. Керівник має повністю покладатися на підлеглих та не втручатися в їх діяльність. Три основні стилі керівництва представлені у таблиці 1.

## Стили керівництва за В.Т. Шатун

<b>Параметри взаємодії керівників з підлеглими</b>	<b>Стили керівництва</b>		
	<b>авторитарний</b>	<b>демократичний</b>	<b>ліберальний</b>
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 по святах	використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	діє приблизно так саме, як і демократ



Американський дослідник 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 проявлення 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* – підлеглі мають цілковиту довіру від керівника, 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. Свої експерименти і наукові праці він здійснював на підставі «принципу наукового менеджменту», який, на його думку, мав зробити 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 та стандартів, розроблених та обґрунтованих на наукових підставах; розробці новітніх методів виконання посадових обов'язків на основі витрат часу, ефективності паці, вивчення зусиль працівників; оплаті за результатами праці та збільшення оплати праці відповідно до обсягу та ступеня виконання працівником своїх посадових обов'язків; використанні менеджерів, які здійснюють контроль.

Засновником класичної школи управління (1920-1950 рр.) був французький підприємець і інженер А. Файоль (1841-1925 рр.). А. Файоль 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 по мірі 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 частинами один одного.

*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 у організації відбувається завдяки широким знанням та компетентностям, які набуваються на протязі років;
- найм на роботу відповідно 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 вищій;
- 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 (Чикаго, США) та було встановлено, що ефективність праці робітників залежить не від підвищення заробітної платні, 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 представляється 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, головною його ознакою те, що він допомагає у майбутньому менеджерам швидко вирішувати проблемні питання.*

*Теорія організаційної культури (з 1985 р.). є ще одним новим підходом до розробки теорії і 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 могутнім інструментом для підготовки та виховання учнівських та 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 та 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, аби 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 та 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 з видів управлінської діяльності, воно направлено на складання планів та цілей для організації, підрозділів, підсистем, служб та відділів.

*Планування має наступні етапи:*

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

2. Розробка стратегій, програм і планів. Стратегія є основним компонентом для досягнення поставлених цілей у 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 плану. 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 не має 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, даний підхід забезпечує узгодженість між поставленими цілями системи за рахунок детального розбору та аналізу цих цілей, основних їх аспектів та аспектів, які впливають на реалізацію цих планів.

Програмно-цільовий підхід характеризується комплексним аналізом проблем та цілей, з'ясовуються та знаходяться різні заходи і 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 передбачено 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 поставлених цілей.

Завдання 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 плановірності* включає в себе планування розвитку виробництва за рахунок вибору напрямлення, темпів і пропорцій.

4. *Принцип морального й матеріального стимулювання.* Моральне й матеріальне стимулювання використовується для підвищення ефективності у роботі, адже людина та колектив хоче задовольняти свої потреби відповідно 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 даний принцип направлений на ефективне вирішення виробничих завдань.

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

9. *Принцип зворотнього зв'язку.* Реалізується через отримання даних щодо впливу керуючої системи на організацію через порівняння фактичних результатів з запланованими. Сутність зворотнього зв'язку полягає у встановленні залежності між суспільними та колективними інтересами та 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 з 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'єктом 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.

Самим важливим 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 і поділу праці* є головною вимогою до управлінської діяльності менеджера. Керівник не усе робить сам: складати плани робіт та забезпечувати їх виконання, одному керувати і контролювати діяльність своїх підлеглих одночасно неможливо. При такій діяльності, ефективність керівника буде знижуватися і він буде потопати 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. Не можливо лише визначити цілі і 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 враховується. Буває інша ситуація, коли план є продуманий, на початку його реалізації проходить жорсткий та чіткий контроль, а потім координувати чи контролювати діяльність підлеглих керівнику забувають або просто не встигають. В цьому випадку принцип комплексності на виконується на практиці, що приводить до зниження ефективності в управлінні педагогічними процесами, не зважаючи 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 удосконалюється на всіх рівнях.