МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка
Факультет фізичного виховання
Кафедра теорії й методики фізичного виховання,
адаптивної та масової фізичної культури

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

для підготовки здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура)

Полтава - 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка
Факультет фізичного виховання
Кафедра теорії й методики фізичного виховання,
адаптивної та масової фізичної культури

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

Курс лекцій
для підготовки здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура)

Полтава – 2022

УДК 37.07(075.8)
М50

Затверджено Вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (протокол № 8 від 28.01.2022 р.)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Оксана КОРНОСЕНКО – доктор педагогічних наук, професор кафедри теорії й методики фізичного виховання, адаптивної та масової фізичної культури Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка;

Олена МОМОТ – доктор педагогічних наук, професор кафедри теоретико-методичних основ викладання спортивних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка.

Менеджмент освіти: курс лекцій [для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура)] / упоряд.: О. А. Свєртнєв. Полтава : ПП Астрая, 2022. 146 с.

М50

*Навчальне видання містить повний виклад лекційного матеріалу до затвердженої навчальної дисципліни «**Менеджмент освіти**» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура). Курс лекцій містить виклад чотирьох змістових модулів: історія розвитку теорії і практики менеджменту; методологічні та теоретичні основи управління освітою; менеджер освітніх організацій; внутрішньо шкільний менеджмент навчально-виховного процесу.*

УДК 37.07(075.8)

© ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022
© Свєртнєв, 2022
© ПП Астрая, 2022

ВСТУП

Внаслідок відомих історичних причин діловий світ нашої держави перебував практично в повній ізоляції від досвіду міжнародного менеджменту, що постійно розвивається. Вітчизняні вчені і керівники підприємств та організацій намагалися досліджувати й застосовувати деякі прийоми менеджменту, підказані інтуїцією і практикою. Але все це донедавна здійснювалося в рамках безринкової економіки, що не давало можливості для розвитку власне підприємницької діяльності та формування прошарку менеджерів як професійно освічених і функціонально обізнаних керівників, багато в чому стримуючи розвиток інноваційних ідей та практики менеджменту в нашій країні.

Однак нині зі зміною соціально-економічних пріоритетів у зв'язку з розвитком нової – ринкової економіки, теоретичне осмислення і практичне освоєння новітніх досягнень міжнародного менеджменту – сучасних принципів, методів, прийомів, стратегій, структур та механізмів управління на рівні світових стандартів, уявляється не тільки можливим, а й украй необхідним у нашій державі, оскільки саме це сприятиме його якнайшвидшому входженню у світове економічне співтовариство як рівноправного партнера.

Правомірність введення терміна «менеджмент» у теорію вітчизняної педагогічної науки і практики зумовлено такими факторами:

– по-перше, універсальність наукових підходів і технологій, розроблених у межах теорії сучасного менеджменту, дає можливість застосувати їх у різних сферах управління, у тому числі й у сфері керування педагогічними системами, а також у різних національних середовищах;

– по-друге, понятійна ідентифікація термінів «менеджмент» та «управління» дає змогу інтегрувати світовий досвід у теорію менеджменту освіти в Україні.

Питання модернізації управління освітою як рушійної сили освітнього процесу та фактору якості вітчизняної освіти актуалізовано на етапі інтегрування системи освіти України в єдиний європейський

та світовий освітній простір. А реформа в галузі освітнього менеджменту, паралельно з Болонською реформою, має величезне значення для європейської освіти. В процесі розвитку теорії і практики освітнього менеджменту зазнають змін мета, завдання, зміст управління освітніми системами, змінюється структура і стиль менеджменту, підвищується відповідальність керівників навчальних закладів за наслідки прийнятих рішень. У свою чергу, модернізація управління освітою передбачає запровадження інноваційних технологій управління навчальним закладом та нової етики управлінської діяльності.

Курс «Менеджмент освіти» спрямований на набуття студентами ґрунтовних знань та умінь, необхідних для здійснення успішної управлінської діяльності в середовищі закладів освіти. В ньому представлено огляд теоретичних управлінських концепцій, принципів, методів, нормативних засад й створено умови для вивчення технологічних процесів та інструментів, що необхідні для практичної діяльності.

Мета курсу – вивчення теоретичних засад менеджменту в освіті, вироблення практичних навичок організаційно-управлінської діяльності в ринкових умовах.

Курс лекцій містить виклад чотирьох змістових модулів: історія розвитку теорії і практики менеджменту; методологічні та теоретичні основи управління освітою; менеджер освітніх організацій; внутрішньо шкільний менеджмент навчально-виховного процесу.

ТЕМА 1.

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Управлінська думка у стародавні часи та часи середньовіччя

Первісне суспільство виникло понад 10000 років до нашої ери. Суспільство цього періоду мало натуральний характер: примітивний рівень розвитку продуктивних сил і кооперації праці визначали потребу об'єднання спочатку сімей, а потім і цілих племен, щоб допомогти один одному під час полювання й у захисті від ворогів. Численні етнографічні, антропологічні та інші дослідження цього періоду свідчать, що у той час діяльність людини була трудовою, а свідомість – стадною, колективною.

Дослідження показують, що з початку існування первісних людей їхня праця не була хаотичною. Колективній праці була притаманна певна організованість.

Вона виявлялася у знанні кожним племенем рослинного і тваринного світу своєї території, в застосуванні цих знань у процесі господарської діяльності, у передаванні їх від покоління до покоління, а також у передбаченні можливих результатів господарювання.

В усьому цьому відображається природне регулювання й контролювання обміну речами людьми первісного суспільства. Проте трудова діяльність, як і сучасна організація виробництва, була спрямована на задоволення безпосередніх потреб у засобах існування всіх членів суспільства і навіть більше, ніж сьогоднішнє виробництво визначала владу над продуктами спільної праці.

Розвиток первісного господарства, перехід від мисливсько-групової діяльності до землеробства означали початок осілого способу життя, виникнення поселень, їх зростання.

Управління щоденними справами поселень поступово ускладнювалося. Ті, хто здійснювали його, набували навичок передбачення, елементів мудрості, розрахунку. Священики, фараони і королі, візири й міністри уособлювали владу й управляли багатством у своїх суспільствах.

Отже, перші, найпростіші, зародкові форми упорядкування й організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У той час управління здійснювалося спільно, усіма членами роду, племені або громади. Старійшини й вожді родів і племен уособлювали керівний центр усіх видів діяльності. Перехід до виробничої економіки став початком відліку в еволюції мистецтва управління, віхою в нагромадженні досвіду у цій галузі.

Після падіння Римської імперії (V ст.) починається так звана доба середньовіччя, що триває аж до XVII ст. Економіка цього періоду була переважно аграрною, панувало натуральне господарство. Мислення середньовічної людини мало теологічний характер. Управлінська думка ще не відокремилась у самостійну галузь знань. Цей процес почався лише у період пізнього середньовіччя (XVI–XVII ст.). Те, що можна розглядати як прояви економічної думки, просякнуто духом практицизму. Середньовічні трактати містять численні конкретні господарські поради, різноманітні практичні рекомендації, але надто мало теоретичних узагальнень і спроб осмислення економічних процесів та явищ. У добу не лише раннього (V–X ст.), а й навіть класичного середньовіччя (XI–XV ст.) так і не з'явилося жодних теоретичних творів з економічних питань. Основними джерелами економічної думки середньовічного суспільства є юридичні кодекси й церковні пам'ятки. Економічні уявлення народних мас відбилися у різних «єресях» та економічних вимогах селянських повстань.

Відмітна риса економічної думки Сходу в середні віки полягала в тім, що вона приділяла увагу власне тим самим проблемам, що і в стародавні часи, насамперед питанням управління країною, організації сільського господарства як головної галузі економіки, ремесла й торгівлі як допоміжних. Великий вплив на розвиток економічної думки Близького Сходу справив іслам. У творах мусульманських авторів, зокрема у працях Ібн Хальдуна, визначного арабського мислителя середньовіччя, часто висловлюються такі думки й міркування, що набагато випереджають свій час.

Таблиця 1.1

Еволюція управлінської думки

№ з/п	Філософи, вчені	Основні ідеї
1.	Конфуцій (давньокитайський мислитель 6 ст. до н.е.)	Доводив необхідність існування мудрих правителів: «Спочатку народ необхідно зробити багатим, а потім виховувати». Він сумно зауважував: «Чи варто говорити про тих, чиї здібності можна покласти у бамбукову корзину?».
2.	Сюнь-цзи (5 ст. до н.е.)	«Доброго керманича ріка несе, поганого – повертає».
3.	Хань-фей-цзи (5 ст. до н.е.)	«Людина розумна і тямуща в мистецтві управління неодмінно має бути прозорливою і чітко розбиратися у справах».
4.	Люй-Ші (5 ст. до н.е.)	Правитель, «приступаючи до будь-якої справи, повинен діяти відповідно до закону», а якщо виникла необхідність міняти закони, то робити це треба, «пристосовуючись до часу». Останнє дозволить «помилок у справах» не робити.
5.	Демокріт (460–370 рр. до н.е.)	«Будь не надто солодким, щоб тебе не проковтнули. І не надто гірким, щоб тебе не виплюнули».
6.	Платон (427–347 рр. до н.е.)	У праці «Держава»: 1. Доводить важливість управління в системі життєзабезпечення суспільства. 2. Виокремлює два види керівництва: тиранію та політику. 3. Управління має ґрунтуватися на загальних законах, але застосовуватися до конкретних ситуацій. 4. Роль керівника має полягати в координації дій людей. 5. Керівник повинен володіти мистецтвом управління на основі застосування об'єктивних законів.
7.	Арістотель (384–322 рр. до н.е.)	У роботі «Політика» говорить: 1. Управління – це «панська наука», тобто наука рабовласників. 2. Управлінську науку треба розвивати. 3. Необхідно виділяти ролі управлінців, щоб виконувати функції більш ефективно.
8.	Томазо Кампанелла (1568–1639 рр.)	Основоположник комуністичної утопії («Місто Сонця») мріє про державний устрій «рівних можливостей»; праця почесна й

		загальнообов'язкова, знищена власність, громадою керує «вчена каста» або «вибрані».
9.	Френсіс Бекон	Праця «Про роз порядність» містить перші положення науки управління: 1. Розпорядливість у справах вимірюється не годинами засідань, а успіхами справи. 2. Зберігати час у розпорядливості необхідно, але не «жужмити» справи, а вміло скорочувати турботи. 3. Мудра розпорядливість «благодатна». 4. Погана розпорядливість «обходиться дорого». 5. Необхідно розподіляти обов'язки й розчленити обговорюване питання.
10.	Спіноза (1632–1677 рр.)	У роботах «Про взаємодію свободи і необхідності», «Етика» зазначав: – та держава буде найбільш могутньою і найбільш справедливою, яка керується розумом і спрямовується ним»; – державна влада тільки в тому випадку буде управляти успішно, якщо її «правителі» й «керовані» діють не для особистого, а в ім'я загального блага. «Бажають вони цього чи ні», усі до цього повинні «спонукатись».
11.	Давид Юм (1711–1776 рр.)	Схвалював конституційну монархію. Твердив, що «головне покликання джентльмена – управляти, а робітників – слухняно працювати».
12.	Кант (1724–1804 рр.)	У роботі «Про педагогіку» стверджував: «Два людських винаходи можна вважати найважливішими: мистецтво управляти й виховувати – саме на них тримається суспільство». Країною повинні керувати не люди, а закони. Законодавча влада держави має «втілювати в собі об'єднану волю народу».
13.	Генрі Таун (див. Додаток В)	Відправним пунктом, з якого починався інтенсивний розвиток науки управління, слід вважати 1886 р., коли Г. Таун запропонував вивчати менеджмент як наукову галузь. У статті «Інженер як економіст»: – порушено питання про управління як самостійну сферу наукових знань та професійної спеціалізації; – вказано, що менеджмент доцільно виокремити в окрему науку зі своїм понятійно-категоріальним апаратом;

		– вказано, що поєднання професійних та ділових якостей є необхідною умовою ефективного управління.
14.	Фредерік Тейлор	Вибух інтересу до управління зафіксовано в 1911 р. після появи книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління».

1.2. Основні школи менеджменту

Основні передумови виникнення та розвитку менеджменту:

1. Поява великої кількості різноманітних підприємств, організацій зумовила необхідність підтримувати між ними зв'язки, узгоджувати діяльність.

2. Нестабільність та конкуренція спричинили вироблення професійного підходу до управлінської діяльності.

3. Укрупнення підприємств вплинуло на збільшення та складність управлінських завдань.

4. Постійно зростаючі вимоги до управління підприємством стали поштовхом до пошуку власниками високопрофесійних менеджерських кадрів, які б управляли ефективно, використовуючи наукові засади, кращий досвід, проявляючи творчість та майстерність у повсякденній діяльності.

Рис. 1.1. Школи менеджменту

Таблиця 1.2

Наукові школи менеджменту

<table>
<tr><th>Школа наукового управління</th><th>Класична школа (адміністративно бюрократичний підхід)</th><th>Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху за людські стосунки)</th><th>Школа поведінкових наук (біхевіористська школа)</th><th>Емпірична школа (кількісна школа, прагматична школа)</th></tr>
<tr><td>1. Фредерік Тейлор.
2. Френк та Ліліан Гілберти.
3. Генрі Гант.
4. Гаррінгтон Емерсон.
5. Генрі Форд.
6. Олексій Гастєв.
7. Ф. Дунаєвський.</td><td>1. Анрі Файоль.
2. Макс Вебер.
3. Ліндел Урвік.
4. Джеймс Муні.
5. Платон Керженцев.
6. Олександр Богданов.
7. Д. Гвішиані.
8. А. Омаров.</td><td>1. Мері Фоллет.
2. Дейл Карнегі.
3. Честер Бернард.
4. Гюго Мюнстерберг.
5. Елтон Мейо.</td><td>1. Дуглас Мак-Грегор.
2. Вільям Оучі.
3. Абрахам Маслоу.
4. Фредерік Герцберг.
5. Девід Мак-Клелланд.
6. В. Врум.
7. М. Портер.
8. Е. Лоудер.</td><td>1. Пітер Друкер.
2. Т. Санта-лайнен.</td></tr>
<tr><td>Вивчала управління виробництвом на низовому рівні, а не загалом</td><td>Досліджувала управління стосовно всієї організації, а не окремої її частини</td><td rowspan="3">Розробила наукові основи вирішення проблем людського фактора в організації, уміння ефективно управляти поведінкою людей</td><td rowspan="3">Здійснила пошук способів вирішення конфлікту між логікою ефективності й логікою почуттів, поведінки людей. Характерними рисами біхевіоризму є усвідомлення значення матеріально-технічної бази сучасного виробництва та надання послуг; посилення уваги до організаційної культури різних форм демократизації, участі працівників у прибутках, здійсненні управлінських функцій.</td><td rowspan="3">Суть кількісної школи полягає в дослідженні окремих операцій і моделей, що допомагає з’ясувати та зрозуміти складну конкурентну ситуацію. Ця школа спирається на економіко-математичні методи. У спеціальній літературі кількісну школу іноді називають наукою управління.</td></tr>
<tr><td>Розробила принципи та методи організації праці, що завжди сприятимуть підвищенню продуктивності праці й ефективності роботи підприємства.</td><td>Розробила принципи та функції управління як універсального процесу</td></tr>
<tr><td colspan="2">Іноді ці школи об’єднують назвою КЛАСИЧНА ШКОЛА</td></tr>
</table>

Школа наукового управління (1885–1920 рр.)

Термін «наукове управління» увів Ф. У. Тейлор. Саме Тейлор вважається батьком наукового менеджменту. Його дослідження проблем наукової організації виробництва стали по суті першою спробою створити окрему науку управління. Його твори, насамперед, «Наукова організація праці», поклали початок розвитку менеджменту в США, а потім і в інших країнах.

Таблиця 1.3

Принципи системи наукової організації праці (за Ф. Тейлором)

1.	Науковий вибір працівників (робітників): – розробив тести для перевірки здатності робітників виконувати ті чи інші види робіт; – розробив тести для інспектування якості роботи та продукції; – розробив тести для вивчення особистих здібностей працівників.
2.	Наукове вивчення робітників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці.
3.	Спеціалізація роботи.
4.	Важливість мотиву заробітної плати, преміювання.
5.	Справедливий розподіл відповідальності між робітниками й керівниками.

Таблиця 1.4

Завдання управління (за Ф. Тейлором)

1.	Розподілити рівномірно роботу між виконавцями згідно з їх здібностями.
2.	Чітко визначити завдання.
3.	Установити раціональні технології: навчити їх робітників і домагатися, щоб їх використовували, щоб ніхто не працював із «прохолодою».
4.	Матеріально заохочувати за якісне виконання завдання й одночасно встановити систему штрафів за непродуктивну роботу.

Тейлор вважав, що працівник не повинен думати, як йому робити, не повинен вільно використовувати методи роботи та інструменти. Все це повинно чітко визначатись адміністрацією. Сутність тейлоризму як теорії наукового управління полягає у жорсткій регламентації трудових процесів, у компетентному керівництві та дієвій системі матеріального стимулювання. Систему Тейлора іноді називали науковою основою вичавлювання поту з огляду на такі суттєві недоліки:

– механіцизм у трактуванні процесів управління (людина як додаток до машини);

– встановлення норм з надмірною інтенсивністю праці;

– теорія орієнтована на функціонування, а не на розвиток організації;

– численні закони, принципи, правила, формули заміняли особисту думку людини;

– вчення базувалось на примітивній поведінці людини.

Надбання Тейлора і його теорії полягає в тому що:

– він довів, що управління на наукових засадах дозволяє отримувати кращі результати, ніж управління «здорового глузду»;

– вчення породило широкий «рух за наукове управління»;

– вперше було доведено, що основні інтереси керівників і працівників збігаються;

– заклав основу раціонального управління.

Розвиток школи наукового управління забезпечували дослідження ***Френка Гільбрет*** та ***Ліліан Гілбрет.***

Вони досліджували проблеми стомлюваності, рухової активності, шляхи покращення загального стану працівника, робоче місце. Ліліан Гілбрет (як перша жінка, що підготувала тези з психології на ступінь доктора філософії в США) зосередила увагу на науковому доборі, навчанні та розподілі службовців. Вона вже не ігнорувала (як Тейлор) людський фактор. Відтак, вчення Л. Гілбрет стало своєрідним місточком між точним управлінням часом, рухами, процесами, організацією діяльності та керівництвом персоналом.

Генрі Форд вважається одним із творців менеджменту автомобілебудівної галузі. Саме йому належить ідея конвеєрної організації праці.

Таблиця 1.5

Система управління Генрі Форда

1.	Централізація управління на основі чіткої вертикальної організації об’єднання підприємств, що входять до ланцюга виготовлення автомобіля.
2.	Глибокий поділ праці на основі високого рівня професіоналізму працівників конвеєрного виробництва.
3.	Розвиток стандартизації у виробництві автомобілів, що дозволить випускати різні моделі.
4.	Постійне вдосконалення управління виробництвом.

Генрі Гант. Заслугою слід вважати обґрунтування необхідності виокремити управління як окрему сферу діяльності, яку необхідно науково досліджувати. Заклав основи теорії лідерства в управлінні.

Гаррінгтон Емерсон ставить питання про раціоналізацію будь-якої людської діяльності і пропонує методи дослідження її максимальної ефективності. Основні положення Емерсона викладенні в його книзі

«Дванадцять принципів продуктивності» (1912). Заслугою є змалювання штабного підходу до управління, в основі якого лежать наступні принципи:

– чітко поставлені ідеали або цілі;
– здоровий глузд;
– компетентна консультація;
– дисципліна;
– справедливе ставлення до персоналу;
– швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
– диспетчерування;
– норми та розклади;
– нормалізація умов;
– нормування операцій;
– писані стандартні інструкції;
– винагорода за продуктивність.

Ф. Джильберт написав роботу «Абетка наукової організації праці» (1924), в якій виокремив основні поняття наукової організації праці: вивчення елементів часу та рухів; робоча норма та робочі інструкційні картки. Окрім цього, він визначає принципи НОП:

– безпека підприємства;
– спеціалізація працівників;
– пристосування роботи та її вибір;
– створення робітничого ринку;
– гігієна працівника;
– темп роботи;
– навчання працівників;
– підвищення працівників у розрядах;
– особиста свобода працівників;
– шляхи до організації праці винахідників.

У складі СРСР ми не пройшли школу наукового управління, оскільки тейлоризм був відкинутий як наукова система вичавлювання поту. Але не відгукнутися на появу науки управління за кордоном радянська держава не могла. Тому було проведено дві конференції з

проблеми наукової організації праці, результатом яких став висновок, що в умовах механізації виробництва вивчати теорію управління є зайвим.

Проте у цей час створюється інститут для розробки наукових методів організації праці. У Москві Центральний інститут праці при ВЦРПС організував Гастєв Олексій Капітонович і керував ним до 1938 року. Робота інституту та публікації вченого ґрунтувалися на ідеї упорядкування праці кожного працівника.

У статті «Як треба працювати» (1921) О. К. Гастєв пропонує 16 правил організації власної праці та робочого місця, такі, як:

– спочатку продумай усю роботу досконально;

– приготуй увесь потрібний інструмент і пристосування;

– прибери з робочого місця все зайве, витри бруд і т. д.

У статті «Як винаходити» він вітає невгомонну творчу волю та винахідництво, змальовує стадії винахідництва (задум – модель – конструкція – товар).

Публікації О. К. Гастєва про НОП стали теоретичною основою цілого наукового напрямку досліджень в галузі управління («Що таке НОП», «Основні питання НОП»). Вчений пов'язував питання НОП з культурою організації («Організація і культура»).

Директор Харківського інституту праці Ф. Дунаєвський розробив теорію «адміністративної місткості». Він вперше дав поняття нормі керованості управляючого.

Класична школа (школа адміністративно-бюрократичного підходу) (1920–1950 рр.).

У 20-ті роки виникла так звана класична школа (адміністративна, адміністративно-бюрократичного підходу). Свою теорію управління запропонував французький інженер та науковець ***Анрі Файоль*** (1841–1925), який був керівником великої вугільної компанії. Його робота «Загальне і промислове управління» (1916) вважається першою цілісною теорією управління. А. Файоль дослідив власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління.

Таблиця 1.6

Функції менеджменту Анрі Файоля

1.	«Управляти означає вести підприємство до мети, прагнути найкраще використати його ресурси».
2.	«Адміністративна функція має своїм предметом передбачення, організацію, розпорядництво, узгодження і контроль».

3.	«Передбачити – тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій».
4.	«Організовувати – тобто будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний».
5.	«Розпоряджатися – тобто, приводити в дію персонал підприємства».
6.	«Узгоджувати – тобто зв'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля».
7.	«Контролювати – тобто спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з установленими правилами».

Головний внесок Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох функцій. Він показав значення формальної структури організації, фактично заклав основи лінійно-штабної організаційної структури управління. Він розглядав організацію за аналогією з живим організмом, у якого є мозок і виконавчі органи. Показав важливість способів групування робіт, розподілу повноважень та відповідальності, запропонував принципи побудови та функціонування організації.

Серед інших теоретичних напрацювань А. Файоля заслуговує на увагу концепція оптимізації комунікаційних зв'язків, відома зараз в науці як «міст Файоля». Згідно з концепцією оптимізація – це організація інформаційних зв'язків між працівниками різних управлінських підрозділів, під час якої виключається необхідність руху всіх документів вверх і вниз по всіх ієрархічних рівнях апарату управління.

Недоліками теорії управління А. Файоля є те, що:

– він теж (як і Тейлор) не розглядав питання управління розвитком організації, а зупинився на рівні функціонування;

– що в основі його теорії лежить занадто спрощена модель людини;

– не ставив питання про соціальні аспекти управління.

Принципи управління Анрі Файоля:

1. **Розподіл загальної роботи** в організації на складові її частини.

2. **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».

3. **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.

4. **Єдиноначальність.** Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.

5. **Єдність керівництва.** Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.

6. **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.

7. **Винагорода.** Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.

8. **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.

9. **Ієрархія** (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.

10. **Порядок.** «Усьому своє місце і все на своєму місці».

11. **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.

12. **Стабільність перебування на посаді.** Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.

13. **Ініціатива.** «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».

14. **Корпоративний дух.** Результат гармонії та єдності персоналу організації.

Великі перспективи відкрив Файоль перед численними менеджерами, стверджуючи, що управління не є природженим талантом, а являє собою мистецтво, якому можна навчитись. Він вірив, що менеджери можуть розвиватись засобом тренувань.

Анрі Файоль був одним із перших теоретиків менеджменту, який висунув основні правила для великих організацій.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Німецький соціолог ***Макс Вебер*** (1864–1920 рр.) розвинув серію раціональних ідей про структуру організації, яка відома як бюрократія. Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій.

Мета Вебера полягала у тому, щоб деперсоналізувати управлінські функції з надією, що результативна одноманітність може сприяти доброзичливому і справедливому ставленню до всіх працівників. Вебер також вважав, що його раціональна, залежна і передбачувана система забезпечить задоволення багатьох однакових організаційних задач, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Ліндел Урвік сформував основні елементи адміністративної діяльності, розробив систему принципів побудови формальної організації, які досі не втратили своєї актуальності:

1. Відповідність людей структурі (спочатку доцільно розробити структуру організації, а потім добирати фахівців, які найбільше відповідають цій структурі).
2. Створення спеціального та генерального штабу.
3. Зіставлення прав та відповідальності.
4. Діапазон контролю (кількість осіб, які безпосередньо підпорядковані керівникові).
5. Спеціалізація (за різними ознаками, а саме: цілі, типи споживачів, операції).
6. Визначеність (для кожної посади повинні бути у письмовому вигляді визначені права, обов'язки, відповідальність, взаємозв'язки з іншими особами).

У цей період відбувається певний розвиток школи адміністративного управління і в СРСР.

Керженцев Платон Михайлович у праці «Принципи організації» (1922) досліджує організацію як функцію управління.

«Організувати – означає об'єднувати людей для певної роботи».

«Кожна організація повинна мати перед собою чітко поставлену мету, цілком визначене завдання».

Він розглядає типи організації: лінійну, функціональну, комбіновану, генеральний штаб. Змальовує можливості різних організаційних методів (інструктування, розподілення сил, реорганізація) та досліджує багато інших проблем управління (НОП, стандартизація).

Богданов Олександр Олександрович (Малиновський) – один із засновників тектології – науки про загальні закони організації.

У «Тектології» (1922) він доводить, що будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою чи дезорганізуючою. Важливість організації є беззаперечною. Завдання тектології (з грецької – вчення про будівництво), на думку Богданова О. О., полягає у систематизації

організаційного досвіду. Наука тектологія – емпірична, тому до своїх висновків повинна йти шляхом індукції.

Гвішиані Д., Омаров А. – представники наукової управлінської думки цього періоду, ідеологи адміністративної школи в СРСР. В подальшому їхнє вчення назвали схоластичним.

Нав'язується жорстока авторитарна система управління, що в свою чергу формує безініціативність, слухняність, боязнь відповідальності.

Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху на гуманні стосунки) (1930 – до нашого часу)

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва і управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів в менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин.

Прихильники школи людських стосунків вважали, що управлінські методи, які використовувались раніше, спрямовані на досягнення матеріальної ефективності, а не на зміцнення співробітництва. Ця школа є реалізацією нового прагнення менеджменту розглядіти кожну організацію як певну соціальну систему. Йдеться про те, що суто технологічний аспект ефективності (доходності) слід розгледіти через призму взаємозв'язку з власне людським (соціальним) аспектом.

Теорія людських стосунків ґрунтується на таких постулатах:

1. Люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки тому, як вони ставляться до інших людей.

2. Внаслідок розвитку промислової революції, раціоналізації та спеціалізації виробничих операцій процес праці значною мірою втратив привабливість, тому задоволення людина повинна шукати в соціальних взаємовідносинах.

3. Люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю, які надходять від керівника.

4. Працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих та їхні бажання, щоб їх зрозуміти.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало також у тому, щоб поряд із формальними залежностями між членами колективу

розвивати плідні неформальні контакти. Останнє суттєво впливає на міжособистісні стосунки в колективі. Тому співробітництво у трудовому колективі за важливістю можна порівняти хіба що з самим менеджментом. Саме тому неформальними стосунками треба управляти, враховуючи психологію особистості.

Представники школи людських стосунків стверджували, що якщо керівництво виявляє велику увагу до своїх працівників, то рівень задоволеності повинен зростати, а це, в свою чергу, має привести до зростання продуктивності праці.

Мері Паркер Фоллет (1868–1933 рр.) можна вважати найзначнішим авторитетом у розвитку школи людських стосунків, оскільки саме вона була першою, хто визначив менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб. Вона стверджувала, що ієрархічна різниця між менеджерами і підлеглими штучна, і що це робить незрозумілими природне партнерство між трудом і управлінням. М. П. Фоллет вважала, що управлінське лідерство не повинно установлюватись відповідно до традиційних ліній влади, а на підставі переваги знань та здібностей менеджера. Вона була побічницею комунікації між менеджерами і підлеглими; дотримувалась погляду на лідерство як на груповий процес і визнання людського фактору в організаціях.

Дейл Карнегі вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі «Як завойовувати друзів і впливати на людей» (1936) висуває певні правила.

Шість правил, які допомагають подобатись іншим людям, Дейла Карнегі:

1. Щиро цікавтесь іншими людьми.
2. Посміхайтесь.
3. Пам’ятайте, що ім’я людини – найважливіші звуки для кожного будь-якою мовою.
4. Будьте вдячним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.
5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
6. Переконуйте співрозмовника в його значущості.

Таблиця 1.7

Дванадцять правил, які дозволяють схилити людей до вашої точки зору (Дейл Карнегі)

1.	Є один спосіб здобути перемогу у спорі – це уникнути його.
2.	Проявіть увагу до думки співрозмовника. Ніколи не говоріть, що він не правий.
3.	Якщо не праві, визнайте це швидко й рішуче.
4.	Дотримуйтеся дружнього тону.
5.	Змушуйте співрозмовників відразу відповісти «так».
6.	Нехай більшу частину часу говорить співрозмовник.
7.	Нехай співрозмовник вважає, що певна думка належить йому.
8.	Щиро прагніть дивитися на людей з точки зору співрозмовника.
9.	Ставтесь із співчуттям до думок та бажань інших.
10.	Закликайте до розсудливих мотивів.
11.	Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.
12.	Кидайте виклик, чіпляйте за живе.

Таблиця 1.8

Дев'ять правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх (Дейл Карнегі)

1.	Почніть із похвали та визнання достоїнств співробітників.
2.	Укажіть на помилки не прямо, а опосередковано.
3.	Спочатку поговоріть про свої помилки, а тільки потім критикуйте співрозмовника.
4.	Ставте запитання замість наказів.
5.	Давайте людям шанс зберегти свою репутацію.
6.	Висловлюйте схвалення з приводу навіть незначного успіху.
7.	Створіть людям гарну репутацію, яку вони будуть прагнути виправдовувати.
8.	Застосовуйте заохочення.
9.	Домагайтеся, щоб люди були раді зробити те, що ви їм пропонуєте.

Честер І. Бернард (1886–1961 рр.) – американець, підприємець, президент компанії «Нью-Джерсі Белл телефон» з 1927 р. по 1948 р. Вчений, мислитель, читав лекції в Гарвардському університеті. Написав книгу «Функції адміністратора» (1938), яка в значній мірі вплинула на всю сферу управління. Порушив питання про те, що потреби та цілі організації бізнесу повинні бути збалансовані з потребами і цілями його окремих членів. Доводив що, коли люди формально організуються, щоб досягти цілей, то вони можуть діяти краще, ніж індивідуально, поодинці.

Бернард великої уваги приділяв неформальним підгрупам, які формуються в кожній організації, і звертав увагу менеджерів на необхідність це враховувати під час прийняття рішень.

В книзі «Функції адміністратора» Ч. Бернард зробив аналіз діяльності управляючого фактично з позиції системного підходу. Щоб зрозуміти і дослідити функції управлінця, він прагнув виявити їхні головні завдання в тій системі, в якій вони діють. Вважав, що завдання адміністратора полягає у тому, щоб зберегти систему узгоджених зусиль у формальній організації.

Х'юго Мюнстерберг (1863–1916 рр.) – автор книги «Психологія та промислова ефективність» (1912). Започаткував «промислову психологію». Його ідеї вплинули на менеджерів, які намагались враховувати потреби працівників. Він прагнув дослідити:

1. Як знаходити людей, чиї розумові якості найбільш придатні для роботи.

2. За яких психологічних умов від праці кожної людини можна отримати найбільший результат.

3. Як підприємство може вливати на людей, щоб отримати від них найбільші результати.

Мюнстерберг прагнув до досягнення спільних інтересів між адміністраторами і працівниками.

Використовуючи методи експериментальної психології, він знайшов те, що назвав «найможливішим ефектом» для мотивації працівників: ідеї теорії навчання необхідно застосовувати до навчання працівників.

Пропозиції Мюнстерберга з часом призвели до появи тестів на виявлення різних нахилів та здібностей, що стало основою для профорієнтації.

Елтон Мейо, американський соціолог і психолог, наприкінці 20-х років разом із групою вчених (Ф. Ротлісбергер, С. Гарнер, І. Уорнер, Т. Уайтхед, В. Діксон) на ряді підприємств у м. Хоторні провів експеримент, який мав назву «Хоторнський експеримент». Вчені прагнули з'ясувати, як умови праці впливають на результативність праці. Результати експерименту засвідчили, що для високих виробничих показників недостатньо створити комфортне виробниче середовище, раціонально його організувати, безперебійно обслуговувати робоче місце. Дуже важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат в колективі, активізувати соціальну мотивацію праці працівників.

Е. Мейо вплинув на заміну концепції «раціональний працівник» на «соціальний працівник». Він довів, що працівники мотивувались більше соціальними потребами (групове схвалення, задоволення від виконаної роботи, задоволення від важливості роботи), ніж економічними особистими потребами. Працівники старанно роблять, коли вірять управлінцю, коли менеджери приділяють їм спеціальну увагу, коли створюються людяні стосунки.

Представляють цінність дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психолого-фізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик у процесі праці.

Недоліком теорії школи гуманних стосунків був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності.

У СРСР розвиток соціології та психології управління почався ще у 20-ті роки. З'явилися публікації ***І. Геллерштейна*** та ***А. Толчинського.*** Із 30-х років розвиток цих наук був заборонений на 20 років.

Школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа) (1950 р. і до нашого часу)

Розвиток психології, соціології, удосконалення методів досліджень надали вивченню поведінки людини науковості. Ця наука ґрунтується на врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету, організаційних структур, комунікацій на підприємстві, лідерства, зміни змісту трудового життя.

На відміну від школи людських стосунків, яка зосередила свою увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків, наука про поведінку прагнула надати допомогу працівникові у розумінні власних можливостей. Основою метода цієї науки було підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зростання активності кожного індивіда. Виходячи з цього будувалися концепції школи поведінкових наук відносно управління організаціями, підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Д. Мак-Грегор висунув теорію «X-Y», яка відбиває два основних підходи до управління:

1. *Теорія «X»* заснована на використанні методу «батога і пряника», тобто методів заохочення і покарання. Вона доводить, що людина від природи лінива, прагне працювати якомога менше, не

любить відповідальності, думає тільки про себе, внутрішнє чинить опір змінам, позбавлена амбіцій і віддає перевагу, щоб її спрямовували. Відтак, керівництво повинно спрямовувати, мотивувати людину, контролювати вчинки, впливати на поведінку, необхідним є жорсткий контроль та тверда позиція керівника.

2. *Теорія «У»* зосереджує увагу на тому, що люди вважають роботу такою ж природною, як сон чи відпочинок; людина завжди здатна взяти на себе відповідальність; вона може підпорядкувати свої цілі завданням організації; цікаві та нові завдання людина виконує з інтересом. Тобто завдання управління полягає у створенні умов, за яких би людина могла задовольнити свої бажання, самостійно працювати; більш доцільним є управління за кінцевими результатами; першочергову увагу керівник повинен приділяти моральному клімату в трудовому колективі.

Микола Туган-Барановський (1865–1919 рр.) – український вчений одним із перших розробив теорію потреб. Він виокремлював п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні.
2. Статеві.
3. Симптоматичні інстинкти.
4. Альтруїстичні.
5. Практичні.

Визначав значущість духовності, моральних та релігійних поглядів, приналежності до народності та розвитку виробництва.

Абрахам Маслоу – медик, психолог. Згідно з його теорією всі потреби утворюють ієрархічну структуру:

1. Фізіологічні (потреби в їжі, повітрі, воді, сексі, сні, помешканні, теплі).
2. Безпеки, захищеності, впевненості в майбутньому (захист від фізичної та психологічної небезпеки, від навколишнього середовища).
3. Соціальні потреби (потреба відчувати причетність до подій, почуття незалежності, підтримка, прихильність).
4. Поваги (поваги з боку оточуючих, визнання, самоповага).
5. Самовираження (самореалізація, реалізація своїх можливостей, самовдосконалення).

Всі потреби утворюють ієрархічну структуру, в якій діє основне правило: наступний ступінь мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні ступені пройдено. Тобто діють принципи: хліб важливий для тих, хто його не має; ситого хлібом не привабити.

Ф. Герцберг розробив теорію, сутність якої полягає в тому, що виокремлюються дві категорії факторів, які впливають на поведінку людини: гігієнічні та мотиватори.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем: управлінською політикою, умовами роботи, заробітною платнею, стосунками з керівником та колегами, мірою контролю. Гігієнічні фактори – нижчого порядку.

Вони не дають з'явитися незадоволеності роботою, впливають на поведінку людини.

Фактори-мотиватори пов'язані із сутністю та характером роботи: успіх, схвалення, визнання, висока відповідальність, можливість творчого та посадового зростання.

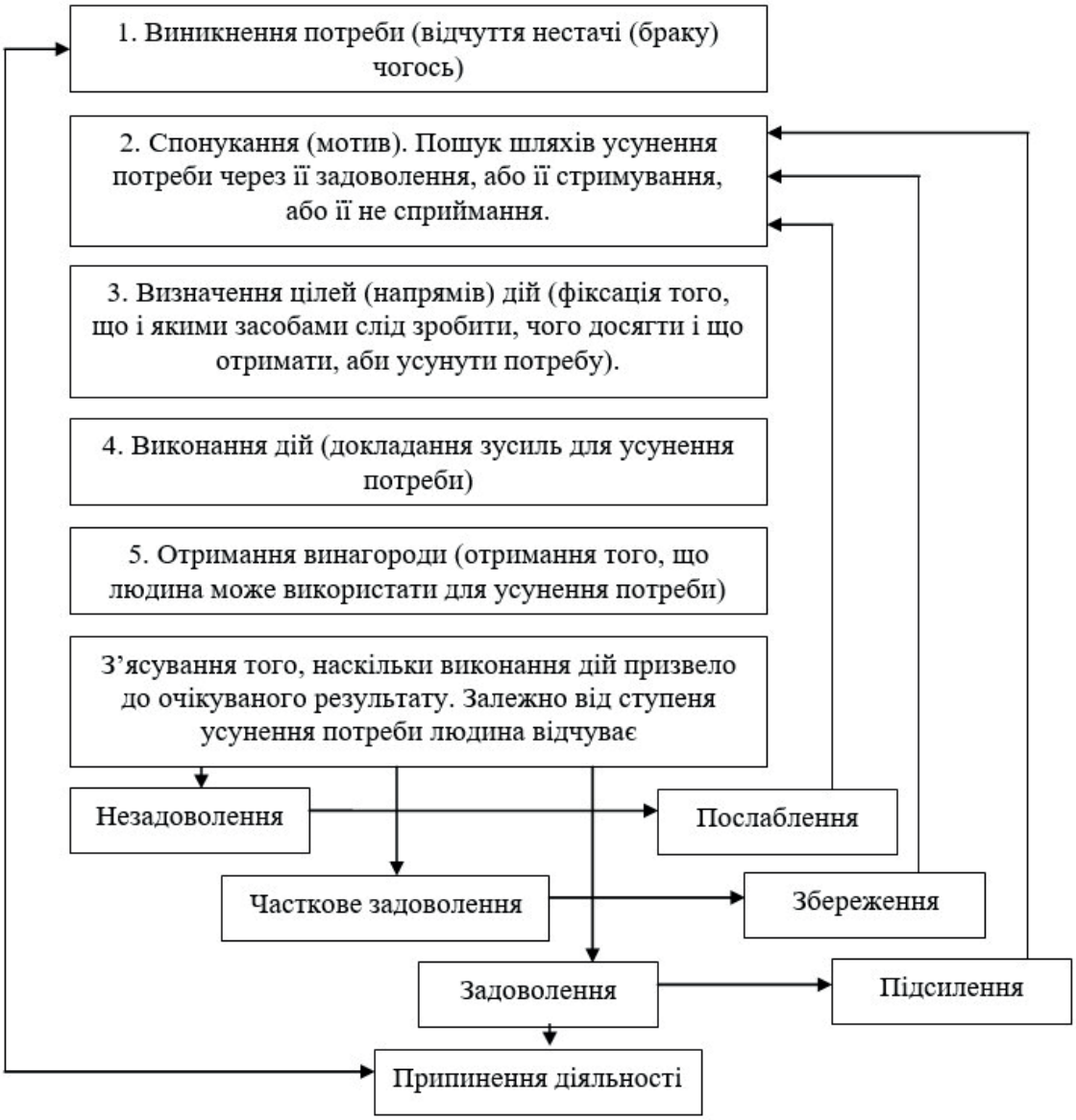

Рис. 1.2. Мотиваційний процес

Емпірична школа (кількісна, прагматична) (1950 р. і до нашого часу)

Виникнення цього напрямку стало віддзеркаленням боротьби між школами наукового менеджменту та людських стосунків. Ця школа застосована на ідеї професіоналізації управління. Більш чітко виділяється управління як специфічна праця. В розвиток управління внесли суттєвий вклад математика, статистика, інженерні науки.

Основні напрямки теорії та практики емпіричної школи:

1. Увага до управлінського рішення.
2. Вивчення та практичне застосування теорії моделей.
3. Використання комп'ютерної техніки.
4. Еволюція ефективності: умови, фактори, критерії, оцінка.

Представники цієї школи доводять, що завдання вчених – зібрати та узагальнити матеріали існуючої практики і розробити на цій основі рекомендації управлінцям. Ця школа зародилась не в кабінетах, а на практиці. Її авторами є менеджери, консультанти з менеджменту, бізнесмени. Представники емпіричної школи: П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Лі Якокка, Л. Пітер, Т. Санталайнен, Р. Уотермен.

Вони наголошують, що сучасний управлінець не повинен бути вузьким спеціалістом. Він повинен володіти загальними знаннями технічного, гуманітарного, економічного та інших профілів, володіти науково обґрунтованими методами і засобами управління.

Пітер Ф. Друкер створив вчення про менеджмент як професійну діяльність, вперше виокремив навчальну дисципліну з менеджменту та довів необхідність її вивчення у вищих навчальних закладах.

Йому належить концепція управління за цілями, яка мала революційний характер в управлінні. П. Друкер визначив три самостійних, але і взаємопов'язаних напрями: вироблення методології цілевизначення, цільова організація процесу управління, мотивація до досягнення цілей. Після функціонального підходу до управління це була найбільш значна та вагома концепція, яка створила умови для ефективного керівництва.

Т. Санталайнен та група фінських теоретиків і практиків менеджменту в книзі «Управління за результатами» розкрила можливості удосконалення управління засобом зміщення впливу з процесу на результати. Результати – це результати діяльності організації, результати діяльності людей, результати виробничої системи організації та результати організації як людської системи.

Результативність керівника зумовлюється такими факторами: особисті якості, досвід роботи в якості керівника, освіта в галузі управління, бажання бути керівником.

Основними етапами управління за результатами вважаються:

– процес визначення результатів;

– процес управління ситуацією;

– процес контролю за результатами.

1.3. Підходи до менеджменту

Підходи до менеджменту дістали назви: процесний, системний і ситуаційний. Вони ґрунтуються на використанні здобутків названих шкіл управління (*рис. 1.3*).

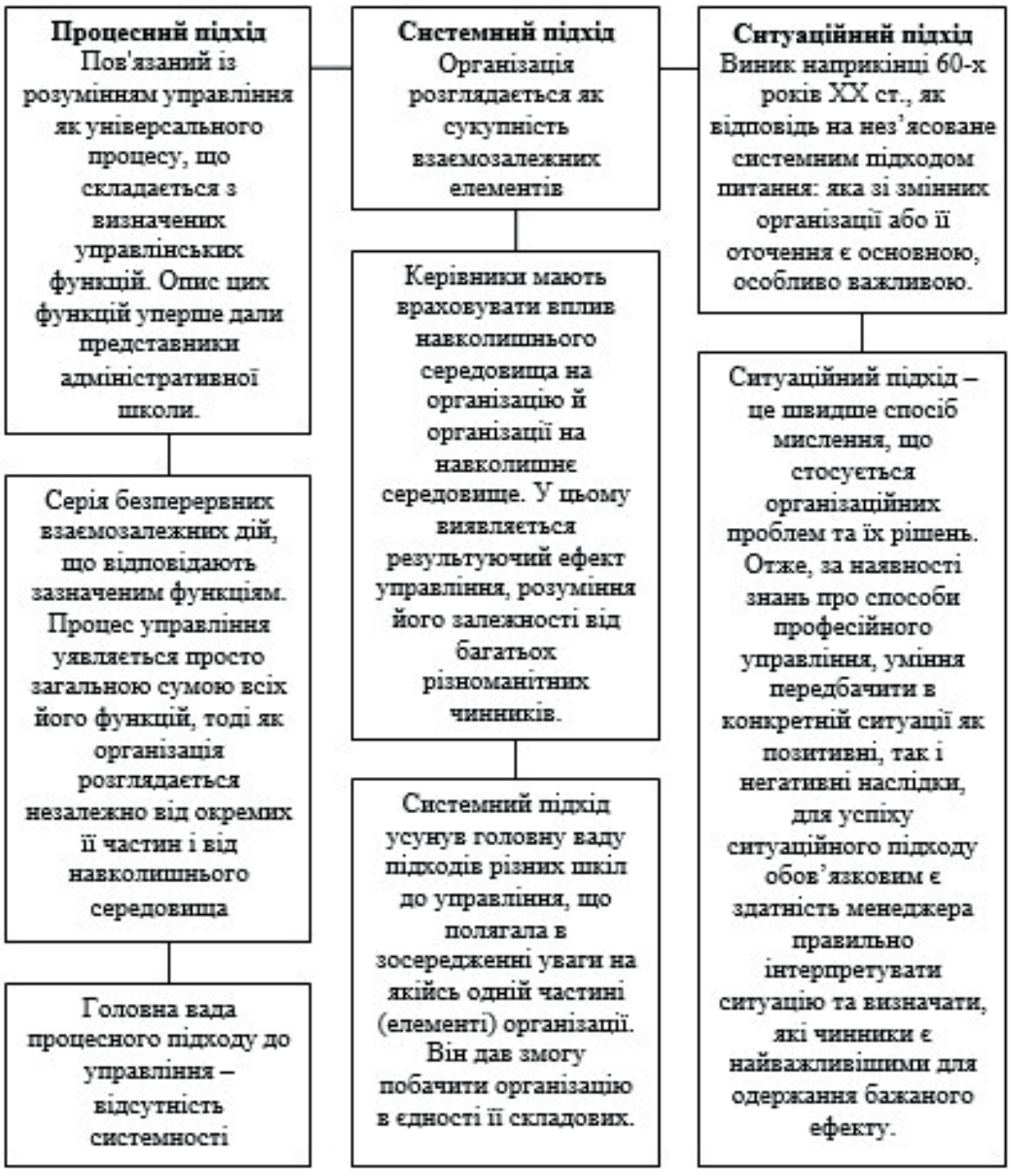

Рис. 1.3. Характеристика підходів до менеджменту

Процесний підхід пов'язаний із розумінням управління як універсального процесу, що складається з визначених управлінських функцій. Як відомо, таке розуміння управління й опис його функцій уперше дали представники адміністративної школи. Ними ж, зокрема А. Файолем, вихідними функціями були названі планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Надалі перелік функцій значно розширився.

До п'яти названих функцій деякі сучасні автори зараховують також мотивацію, комунікацію, дослідження, оцінку прийняття рішень, підбір персоналу, ведення переговорів, укладання угод тощо. І хоча перелік функцій у різних авторів не збігається, погляди прихильників процесного підходу залишаються незмінними щодо розуміння управління як серії безперервних взаємозалежних дій, що відповідають зазначеним функціям. Процес управління вони уявляють як загальну суму всіх його функцій, тоді як організація розглядається незалежно від окремих її частин і від навколишнього середовища.

У цьому полягає головна вада процесного підходу до управління – відсутність системності. Усуває її системний підхід, що виник уже після Другої світової війни.

Системний підхід передбачає, що менеджери розглядають організацію як сукупність взаємозалежних елементів. За такого розуміння організації її структура не може бути стабільною. Більше того, при зміні будь-якого з елементів цієї структури (частини організації) всі інші частини деякою мірою також відчувають вплив зазначеної зміни. Через те, що при цьому становище інших частин змінюється не відразу, то зміни впливають на майбутню ефективність організації в цілому.

Розуміння взаємодії елементів структури організації, а також можливих результатів цієї взаємодії дуже важливі для її керівників, особливо на вищому рівні. Керівники усвідомлюють безпосередній вплив рішень, прийнятих в організації, так само як і їх опосередкований вплив. Вони беруть до уваги вплив навколишнього середовища на організацію й організації, у свою чергу, на навколишнє середовище. У цьому виявляється результуючий ефект управління, розуміння його залежності від багатьох різноманітних чинників.

Системний підхід усунув головну ваду підходів різних шкіл до управління, що полягала у зосередженні уваги на якійсь одній частині (елементі) організації. Він дав змогу побачити організацію в єдності її складових, а через те, що будь-яка організація в суспільстві є відкритою системою, – то й у єдності із зовнішнім щодо неї світом.

Системний підхід, на наш погляд, краще від інших дає змогу наблизитися до розуміння відмінності підходів у менеджменті від його шкіл, або концепцій. По-перше, він ґрунтується на теорії систем, уперше застосованої в менеджменті наприкінці 50-х років кількісною школою, або школою науки управління. По-друге, системний підхід не є розробкою заходів для управління, принципів або функцій управління. Він – усього лише спосіб мислення, що дає змогу уявити організацію в єдності її складових елементів. Нарешті, по-третє, як підхід він інтегрує внески всіх шкіл і концепцій, що раніше існували в теорії і практиці управління, і, мабуть, дасть можливість синтезувати знання нових шкіл (концепцій),що виникнуть у майбутньому.

Ситуаційний підхід виник наприкінці 60-х років як відповідь на нез'ясоване системним підходом питання: яка зі змінних організації або її оточення є основною, особливо важливою? Для керівника при прийнятті управлінських рішень це іноді не менш важливо, ніж розуміння того, що організація складається з численних елементів (частин).

Ситуаційний підхід визнає правильність традиційних теорій управління, а також пов'язаних з ними конкретних прийомів управління. Відповідно до цього підходу не існує якогось одного, кращого з усіх способу управління організацією. Численність факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі свідчить про дію «закону ситуації», про який ще у 20–30-х роках писали основоположники школи людських відносин. Менеджер повинен мати знання, що давали б йому змогу приймати рішення з огляду на конкретну ситуацію.

По суті, як і у випадку із системним підходом, ми бачимо, що ситуаційний підхід – це радше спосіб мислення, що стосується організаційних проблем та їх рішень. Мистецтво, управлінський талант менеджера полягають у тому, щоб знайти найбільш значущі змінні у конкретній ситуації і визначити специфічні прийоми, використання яких вплинуло б на ефективність досягнення цілей організації.

Отже, за наявності знань про способи професійного управління, уміння передбачити у конкретній ситуації як позитивні, так і негативні наслідки, для успіху ситуаційного підходу обов'язковим є здатність менеджера правильно інтерпретувати ситуацію і визначати, які чинники є найважливішими для одержання бажаного ефекту. Безперечно, здогадки, метод спроб і помилок для визначення найбільш правильного рішення щодо організаційних проблем в умовах ситуаційного підходу неможливі.

Наукове дослідження змінних, виокремлення із тисяч малозначущих змінних розумної їх кількості, причому без утрати точності результату і можливості через управління ними впливати на ситуацію, – такий найважливіший внесок ситуаційного підходу в менеджменті. Пошук цих змінних важкий, створення моделі управління, «що не розрізняє ситуацій», можливо, поки що нереальний. Проте це не є свідченням кризи теорії управління або того, що ситуаційний підхід відірваний від практики, стає перешкодою на шляху розвитку управлінської думки.

На основі аналізу теорії і практики управління різними об'єктами встановили такі наукові підходи до менеджменту (*табл. 1.9*). Наукові підходи до менеджменту.

1.4. Сучасні теорії менеджменту

Американський менеджмент реалізує технократичний підхід:

1. Дотримання основ школи наукового менеджменту: спрямовувати зусилля на підвищення ефективності процесу виробництва.
2. Реалізація основ класичної школи менеджменту: чіткий розподіл функціональних ролей, відповідальності та повноважень.
3. Індивідуалізм: певні інтереси, особиста думка про власні потреби.
4. Стосунки: формування стосунків, які дозволяють досягати спільних цілей.
5. Ситуаційний підхід: індивідуальність організації зумовлюється особливостями зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища.
6. Організаційні зміни: систематичність та поступовість.
7. Стратегія: перспективи формує ринок, його пропозиції.

Таблиця 1.9

Наукові підходи до менеджменту

Назва	Короткий зміст
Адміністративний	При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах
Відтворювальний	Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами

Динамічний	При динамічному підході об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках
Інтеграційний	При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління
Кількісний	Суть кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т. д.
Комплексний	При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту.
Маркетинговий	Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача
Нормативний	При нормативному підході встановлюються нормативи в управлінні
Поведінковий	Поведінковий підхід полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості
Процесний	При процесному підході управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій
Системний	При системному підході будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів
Ситуаційний	Ситуаційній підхід передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією
Функціональний	Суть функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб вміти використовувати ці наукові підходи у своїй практичній діяльності.

Японський менеджмент реалізує положення про рівність та співробітництво:

1. Корпоративний дух та колективна відповідальність.

2. Генералізація ролей: всі працюють на благо організації.

3. Ротація робочих місць: постійна готовність до зміни посади, виду діяльності.

4. Довіра до підлеглих. Самостійність та самоконтроль працівників.

5. Соціальний захист персоналу.

6. Планування кар'єри як можливості отримувати нові знання.

7. Раціоналізм, прагматична адаптація, гнучкість менеджменту.

8. Дотримання робочої етики.

На комплексній системі трудових відносин в Японії виросло «японське диво» – стрімкий прорив у розвитку промисловості та входження до ряду розвинених країн світу. Її складають п'ять «великих систем».

1. Система пожиттєвого найму (СПН). Застосовується, як правило, у державній службі та на великих підприємствах Японії. Передбачає угоду між керівником та найманим працівником про матеріальне заохочення та роботу до кінця життя (працездатності) у даній організації.

2. Система оплати праці (СОП):

– чим довше працює людина в організації, тим вища її зарплата;

– чим вища кваліфікація, тим вища зарплата;

– залежність зарплати від результатів діяльності організації в цілому;

– періодичні премії, бонуси, які залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації (2-3 рази на рік).

– премії за рік теж залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації;

– одноразова допомога під час виходу на пенсію (до 80 місячних окладів);

– право брати кредити у підприємства;

– реальна соціальна допомога (медичне страхування, страхування від нещасного випадку, страхування на випадок смерті).

3. Система кадрової ротації (СКР) передбачає переміщення працівника кожні 2-3 роки по горизонталі та вертикалі (як правило, без погодження із працівником). Це дає нові знання, досвід.

4. Система підготовки на робочих місцях (СПРМ). Навіть випускники престижних вузів починають роботу з посад, які не потребують високої кваліфікації. Професійна підготовка здійснюється на робочих місцях в організації.

5. Система репутацій (СР) полягає у тому, що на кожного працівника складається характеристика, в якій вказуються переваги та недоліки. Вона допомагає працівнику об'єктивно себе оцінити, стимулює до підвищення кваліфікації, підвищення заробітної платні.

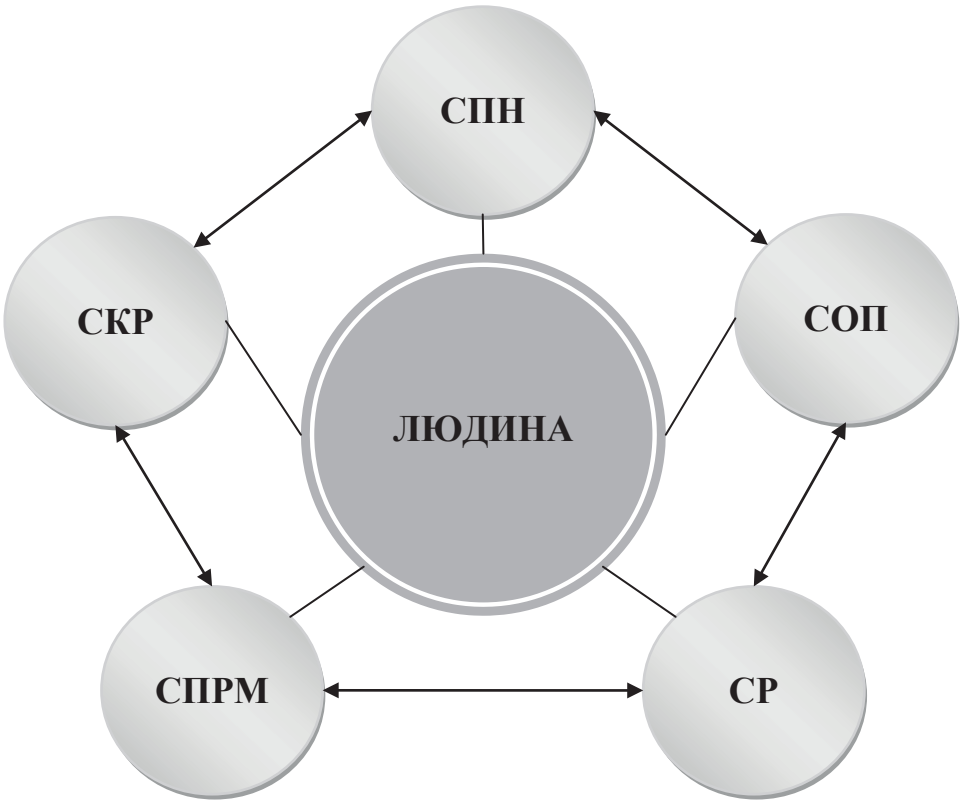

Рис. 1.4. Комплексна система трудових відносин в організації

Ці системи утворюють єдиний комплекс, який працює на основні цілі:

– забезпечення високого виробництва праці;

– економічне зростання країни;

– високий рівень життя населення.

Для порівняння моделей американського та японського менеджменту доцільно розглянути *таблицю 1.10.*

Європейська модель менеджменту передбачає прагматичність, відхиляє будь-які догми:

1. Науковий підхід до управління.

2. Раціональне прийняття рішення.

3. Розробка прагматичних стратегій, що є адекватними конкретним ситуаціям та умовам.

4. Емоційна, моральна підтримка ініціативи, увага до мотивації.

5. Оцінка результатів діяльності з урахуванням досвіду.

6. Поширення демократичних стосунків як умови досягнення спільних цілей.

7. Колективне навчання та саморозвиток працівників як невід'ємний процес життєдіяльності організації.

8. Соціальна відповідальність. Людиноцентристський погляд на управління.

Таблиця 1.10

Особливості систем менеджменту Америки та Японії

Ознаки менеджменту	Особливості менеджменту	
	Японія	США
Постановка мети	довгострокова	короткострокова
Найм на роботу	довгостроковий	короткостроковий
Розподіл праці	суміщення професій	чіткий розподіл функцій
Форми відповідальності	колективна	індивідуальна
Зацікавленість	в успіху організації	в успіху конкретної ділянки
Форми стимулювання	моральне та матеріальне за колективними результатами	матеріальне та моральне за індивідуальними результатами
Підготовка та підвищення кваліфікації	навчання без відриву від виробництва безпосередньо на фірмі	спеціальна підготовка у школах менеджменту
Постановка завдань	паралельно із прийняттям рішення	після прийняття рішення
Контроль	неформальний, колективний	формальний, персональний, адміністративний
Розв'язування конфліктів	знаходження консенсусу	за допомогою юристів та суду

Арабська модель менеджменту орієнтована швидше на людину, ніж працю:

1. Члени організації мотивуються у більшій мірі дружніми стосунками, ніж поставленими цілями.

2. Соціальні умовності та національні особливості зумовлюють стиль, методи, технології управління.

3. Організації будуються на основі сімейних зв'язків.

4. Велике значення має ієрархія, вертикальні стосунки.

5. Дотримання строків, пунктуальність не є обов'язковими в такій мірі, як в європейському або американському менеджменті.

Головні стратегії XXI століття

Динамічні зміни умов конкуренції вимагають:

– прискорення нововведень;

– пошук висококваліфікованих кадрів;

– залучення споживачів до сфери корпорації;

– вибір і реалізація політичних пріоритетів;

– глобалізація бізнесу;

– управління змінами;

– гнучкість форм організацій, режимів роботи;

– комбінування різного роду ресурсів та зусиль людей;

– суспільна праця має приносити задоволення;

– створення дружніх стосунків;

– зміни в мотивації праці;

– рівень освіти і кваліфікацій буде визначальним;

– надання умов для підвищення рівня професіоналізму;

– порушиться стабільна зайнятість і прибутки, використовуватимуться стимулюючі програми;

– звернення бізнесу до організаційної культури, системи цінностей;

– децентралізація та дебюрократизація управління.

Українська модель менеджменту.

Визнання пріоритету людини у соціально-виробничих відносинах.

1. Усвідомлення поняття і розвиток організаційної структури соціальних організацій.

2. Переорієнтація змісту управління з функціонального на цільовий компонент управлінської діяльності.

3. Розвиток ситуативного і програмно-цільового методів управління.

4. Розробка механізму варіативного адаптивного управління.

Перехід України до ринкових відносин вимагав модернізації практики менеджменту. За взірець було обрано американську модель з елементами європейської та японської. Проте наявна теорія та практика управління в державі ще не дає можливості змалювати її системно, тим більше говорити про українську школу менеджменту.

У XXI ст. прогнозується збільшення ролі менеджменту. Це зумовлюється необхідністю забезпечення гідної життєдіяльності людей, незважаючи на підсилення підприємницької конкуренції, виснаження природних ресурсів, збільшення населення тощо. Якість

вирішення подібних проблем буде визначатись станом наукового управління. Основною складовою інноваційного менеджменту повинна стати антропологічна компетентність керівників. Сучасний керівник повинен не тільки вміти організувати управлінську діяльність, але й володіти певною духовною моральною концепцією.

Модель менеджера XXI століття:

– глобальний стратег;

– володіє сучасними технологіями управління;

– лідер (харизматичні якості);

– новатор.

1.5. Становлення управління в галузі освіти

Щоб повніше та глибше було охарактеризовано управління освітою необхідно відстежити його розвиток, зосередити увагу на наріжних моментах становлення.

Загальна освіта завжди мала на меті навчання грамоті та відтворення накопиченого людством позитивного досвіду підростаючого покоління. Управління завжди було націлене на організацію пізнавальної діяльності дитини. Спочатку цей процес мав стихійний характер, а з моменту відкриття перших шкіл з другої половини X століття за часів Київської Русі, виокремились риси організованості, упорядкованості.

З появою християнства і введення державної релігії осередками навчання стають церковні храми, які давали початкову освіту і займалися підготовкою службовців для церкви та держави. Поступово спостерігається розвиток освітніх шкіл, які утримувались за рахунок братства, громади і передбачали навчання дітей всіх православних. Відтак, у XIV–XV ст. в кожному селі та місті, де була церква, була і школа.

Згідно з народною дидактикою професія вчителя посідає в суспільстві особливе місце і є матір'ю всіх інших професій (М. Г. Стельмахович). Педагогові людство доручає найдорожче – дітей, своє майбутнє. Про культ школи і освіти серед українців свідчить давнє традиційне поклоніння батьків і дітей святому пророкові Науму – покровителю шкільництва. Свято Наума припадає на 1 грудня (14 грудня). В цей день колись в Україні відкривали новий навчальний рік:

«Пророк Наум поведе на ум».

«Казав Наум – бери на ум».

«Прийшов Наум – берись за ум».

Свято відзначалося в родині урочисто, як день народження дитини. Батько вставав рано до сходу сонця, будив свого сина або дочку, звертаючись зі словами: «Сьогодні Наума: хай тобі наука на ум піде! Наум був чоловік мудрий. Дай боже, щоб ти в мене не дурний на світі ріс». Потім батько йшов до церкви і ставив свічку перед образом пророка Наума, промовляючи: «Святому – на пошану, а моєму синові – на розум».

У статуті Львівської братської школи визначались обов'язки вчителя, серед яких: «вчити і любити дітей всіх однаково, як синів багатих, так і сиріт убогих, і тих, хто ходить по вулицях, просячи шматок хліба. Вчити їх скільки, хто по силах навчиться».

У статуті Луцької школи дискал (вчитель) має бути благочестивий, розсудливий, смиренномудрий, лагідний, незаздрісний, стриманий, не п'яниця, не блудник, не хабарник, негнівний, не сміхотворець, не лихослов, не чародій, не басноказатель, не посібник єресей, але прихильник благочестя, в усьому являючи взірець добрих справ (1624).

До обов'язку батька входило, щоб він не перешкоджав учителеві в його добрій справі, а «всіма силами сприяв дітям у науці, приводячи їх до слухняності перед учителем, як справжній батько, який бажає бачити втіху і благий плід праці». Батьки також повинні подбати про те, аби «діти вдома діяли відповідно до порядку шкільного навчання, показуючи тим освіченість і пристойну для своїх літ людяність перед усяким станом». Отже, родина та школа постійно перебували у тісному контакті та діяли спільно.

А з XVI ст. з появою цехових організацій постає потреба в організації професійної підготовки. Це зумовлює розширення мережі шкіл. Приміром, у XVII–XVIII ст. з'являються приходські, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників та ін. навчальні заклади.

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

Вся Росія була поділена на 6 освітніх округів, які очолювати шість університетів. Вони виконувати адміністративні та методичні функції щодо закладів народної освіти. Університетам були безпосередньо підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за роботу повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

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

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

У 60–70 рр. XIX ст. створюються відділи народної освіти губернських земських управ на селі та шкільних відділень міських управ.

Основним завданням цих структур було створення і підтримування умов для розвитку шкільної освіти (розширення матеріальної, забезпечення дидактичної бази школи, оплата роботи вчителів тощо).

Серйозним періодом реформування загальної сучасної освіти і органів управління нею були роки після революції 1917 року. Залежність функціонального статусу директора школи та змісту діяльності від процесів, які відбуваються в країні, можна побачити, зробивши ретроспективний аналіз управлінських функцій керівника освітнього закладу.

Аналіз архівних, організаційно-методичних, науково-педагогічних матеріалів щодо розвитку теорії та практики управління свідчать про невпинний процес розвитку та оновлення функцій керівника школи. Основними рушійними силами, що зумовлюють розвиток функцій управління, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення школі щодо навчання та виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток школи як соціальної системи.

Наприклад, Положенням про єдину трудову школу (1918) було визначено, що завідуючий школою обирається її колективом як із складу педагогів школи, так і із інших педагогічних організацій. Завідуючий був виконавцем розпоряджень колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна рада, вищим виконавчим органом – президія. Така піраміда обмежувала діяльність керівника школи, стримувала розвиток його функціональної

компетентності, позбавляла самостійності у розв'язанні важливих проблем та прийнятті єдиноосібних рішень, що призводило до стихійності в управлінні школою.

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

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

Ряд документів та постанов Міністерства народної освіти 30-х років сприяв становленню та закріпленню за керівниками шкіл таких функцій, як: адміністративна, організація навчально-виховного процесу, фінансово-господарська, керівництво шкільним колективом, регулювання роботи школи, контроль за роботою вчителів та учнів. Постановою ЦК ВКП(б) «Про структуру початкової та середньої школи» (1934) завідуючих школами перейменували в директорів. Саме в цей період вчені починають інтенсивно розробляти теорію внутрішньошкільного управління, в якій значне місце відводиться питанням функціональної компетентності керівника (М. О. Веселов, П. Глаголєв, Д. С. Ложков, І. К. Новіков, А. І. Савич).

В 30-ті роки в державному управлінні країною починають домінувати контролюючі функції. Цю тенденцію в освіті закріпив

наказ 1939 р. «Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами окозамилювання в оцінці знань учнів». Головною функцією управління, тобто провідною діяльністю керівника став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного стилю управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників породжували механічне, бюрократичне виконання управлінських функцій, вели до зниження творчої активності. Тому в 30-40 роки публікації щодо управління школою зводились до висвітлювання різних форм, видів, методів контролюючої діяльності керівників освітніх закладів (Б. Л. Барабаш, А. Н. Волковський, Є. І. Петровський).

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

Події в державі кінця 50-х – початку 60-х років (період хрущовської «відлиги») свідчать про демократичні тенденції в розвитку суспільного управління. Закон «Про зміцнення зв'язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР», який було прийнято в 1958 р., висунув завдання восьмирічної освіти, політехнізації, залучення дітей до суспільно-корисної праці. В ньому визначалось, що директор здійснює управління школою, оптимально поєднуючи єдино-начального та колегіальність, спирається в своїй діяльності на педагогічну раду, на партійні та профспілкові організації, залучає на допомогу школі батьків учнів, шефські підприємства. В.Сухомлинський в роботі «Розмова з молодим директором» змальовує внутрішню управлінську лабораторію керівника школи, розкриває такі функції директора, як вчительську, виховну та організаційну. Він підходить до розкриття причинних зв'язків та закономірностей в роботі керівника.

В 60–70-ті роки школа стала центром роботи з молоддю, відбувся перехід до загальної середньої освіти і були визначені нові завдання щодо виховання дітей та підлітків. У зв'язку з цим зріс інтерес

суспільства до школи та зокрема, до проблеми школознавства. Почався новий етап розвитку теорії та практики управління. В. І. Маслов визначив його основні риси: інтенсивний пошук нових форм та методів управління, широке і всебічне вторгнення науки у практику управління, подальший розвиток демократичних тенденцій, комплексний підхід до розв'язання задач, системний аналіз об'єктів управління. Виокремлюються основні соціально-рольові функції керівника школи – це керівництво реалізацією комплексного підходу до виховання учнів, наукове управління навчальним процесом, робота з громадськістю та батьками учнів, активний вплив на виховні процеси в селі (місті, мікрорайоні), суспільно-політична, адміністративно-педагогічна, господарська діяльність та викладацька робота. Ці тенденції щодо розвитку теорії та практики управління знаходять відображення в науково-педагогічних працях Є. С. Березняка, М. Г. Захарова, І. С. Мар'єнка, Р. Х. Шакурова та інших авторів.

Досить плідними в історії розвитку управлінської думки, теорії та практики керівництва були 80-ті роки. Розвиток гласності та демократичних тенденцій в суспільстві відбились на управлінні освітою та функціях директора школи. Керівник 80-х років спільно з радою школи повинен був вирішувати всі питання, які стосуються життєдіяльності закладу: вироблення режиму роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів, планування та організація навчально-виховного процесу, контроль за його перебігом, аналіз результатів педагогічного процесу тощо. Директора обирав колектив школи. В Положенні про загальноосвітню школу було передбачено звільнення директора від адміністративно-господарської діяльності. Це дало змогу зосередитись на педагогічній роботі, творчо-пошуковій діяльності, керівництві вчительським та учнівським колективами. Набирали чинності тенденції щодо демократичного стилю керівництва та підвищення рівня професійної компетентності керівника школи.

В наукових працях В. І. Бондаря, Б. С. Кобзаря, Ю. А. Конаржевського, М. І. Кондакова, В. І. Маслова, М. Л. Портнова, Н. С. Сунцова, П. Т. Фролова, П. В. Худомінського та інших вчених загострюються проблеми теорії та практики шкільного управління.

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

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

Однією із перших спроб змалювати, як змінились функційні обов'язки керівника школи, як удосконалювати управлінську діяльність в умовах її оновлення, була колективна наукова праця російських вчених Ю. А. Конаржевського, К. О. Нефедової, П. І. Третякова, Т. І. Шамової. Автори констатують той факт, що змінились завдання вищої ланки управління: не тиснути і обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; керувати, а не командувати. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому. Вчені викрили проблеми невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, та характером внутрішньошкільного управління.

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

Диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі загальноосвітніх шкіл. З'явились проблеми, пов'язані зі специфікою управління такими закладами, оновленням функціональних обов'язків керівників шкіл та виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора. Зміст

управлінських функцій в нових умовах передбачає розгляд їх з позиції психологічного, педагогічного та організаційного аспектів і виявляється в органічному поєднанні та послідовності управлінських дій.

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

Саме всередині 90-х років поряд з поняттям «керівник» почав широко вживатись термін «менеджер». Розвивається менеджмент освіти. Менеджмент освіти – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та уміннями, – це менеджер. Наукові роботи Г. А. Дмитренка, Л. І. Каращук, Н. Л. Коломінського, Ю. А. Конаржевського, В. А. Коростєлєва розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

Л. І. Даниленко, Н. М. Островерхова вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Л. І. Даниленко визначає такі нові функції директора школи, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями: організаторською та контролюючою.

Оновленню функцій управління сприяє світова тенденція щодо моделювання навчально-виховних закладів.

Наприклад, у Фінляндії, Нідерландах, США, Росії знайшов суспільну підтримку процес визначення місії школи. Місія – це загальна мета розвитку школи, яка виробляється, обговорюється, усвідомлюється і підтримується на всіх рівнях навчально-виховного закладу: адміністративному, вчительському, учнівському, батьківському, громадському. Перспектива розвитку школи повинна бути чіткою, зрозумілою для всіх учасників навчально-виховного процесу. Кожен шкільний колектив на чолі зі своїм керівником моделює освітній заклад майбутнього.

В 90-ті роки і в Україні поширюється ідея «знаходження свого обличчя». Вона втілюється в життя кожної окремої школи шляхом складання програми розвитку закладу, в основу якої покладені конкретні принципи, засади організації навчально-виховного процесу, ідеї, завдання. Це цілеспрямовує діяльність всіх, хто працює і навчається в школі.

Однією із основних функцій директора школи стає управління розвитком освітнього закладу. Російські вчені В. І. Єрошин, Г. Ю. Капто, В. С. Лазарєв, О. В. Лоренсов, О. М. Моїсєєв, О. М. Моїсєєва, М. М. Поташник, О. Г. Хомерікі заклали теоретичні основи управління розвитком школи, розробивши систему, яка вміщує як відомості про школу, як об'єкт розвитку, так і про функцію управління розвитком та розвиток керівної системи.

Такі підходи до моделювання навчально-виховних закладів несуть в собі величезні можливості щодо створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі майбутнього потрібен і керівник майбутнього. Головна його якість – постійна готовність до саморозвитку та самовдосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Відтак, підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи.

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

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте передумови виникнення менеджменту.
2. Розкрийте сутність і значення шкіл менеджменту.
3. Дайте узагальнюючу характеристику підходів до менеджменту.
4. Оцініть сучасні теорії менеджменту.
5. Визначте характерні особливості становлення управління в галузі освіти.

ТЕМА 2.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент»

З огляду на те, що поняття «менеджмент» має багатоплановий, міждисциплінарний характер і складну семантику, в науковій теорії відсутній однозначний підхід до визначення цього феномену.

У науковій вітчизняній управлінській літературі тривалий час велась дискусія щодо тотожності понять «управління», «керівництво», «менеджмент». Дослідниця менеджменту в освіті О. І. Мармаза дійшла висновку, що названі поняття утворюють синонімічний ряд. Послуговуючись результатами досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, ми виходимо з наступної суті визначень [3; 5; 10 12; 15; 17-19; 21; 23].

Управління – вид діяльності, що забезпечує оптимальне функціонування і розвиток систем, ефективне та продуктивне досягнення організацією її цілей та завдань. Управляють системами, процесами створюючи умови для роботи людей.

Керівництво – спрямування та координація діяльності людей щодо досягнення визначеної мети. Керувати – означає спрямовувати роботу інших людей.

Серед процесів та засобів взаємодії у структурі організацій провідна роль належить менеджменту. **Менеджмент** – вид діяльності, який забезпечує ефективне та продуктивне досягнення цілей організації через планування, організацію, лідерство (керівництво) та моніторинг організаційних процесів.

Менеджмент – теорія та практика ефективного управління. Виділяють наступні підходи щодо визначення менеджменту:

Варто звернути увагу на визначення менеджменту як:

1. Вид діяльності, професія.
2. Процес діяльності.
3. Наука і мистецтво управління.

4. Категорія людей, що здійснюють управлінську діяльність.

5. Орган (апарат) управління організацією.

В. В. Крижко в основу поняття менеджмент кладе його функції. За його підходом **менеджмент** – система планування, організації, мотивації і контролю, необхідна для визначення та досягнення цілей організації.

Ряд авторів визначають **менеджмент** як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією з метою забезпечення ефективного та продуктивного досягнення її цілей.

Освітній менеджмент – галузь менеджменту, яка регулює процеси трансформування змісту освітньої діяльності і охоплює підходи, принципи функції, методи, прийоми, технології управління у сфері освіти.

У межах освітнього менеджменту розвивається: шкільний менеджмент; внутрішньошкільний менеджмент; педагогічний менеджмент; дидактичний менеджмент.

Шкільний менеджмент – комплекс принципів, методів, організаційних форм взаємодії керівника школи з її персоналом з управління освітнім процесом, спрямованим на ефективне досягнення цілей навчання, виховання і розвитку учнів.

Внутрішньошкільний менеджмент – теорія та практика ефективного професійного управління навчальним закладом.

О. І. Мармаза ставить внутрішньошкільний менеджмент в синонімічний ряд з педагогічним.

Педагогічний менеджмент – комплекс принципів, методів організаційних форм, технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування і розвитку.

Дидактичний менеджмент як самостійна теорія поки тільки формується. Проте у практиці педагогів-новаторів він проявив себе в рамках педагогіки і дидактики. Педагог-менеджер (менеджер навчально-виховного процесу) спрямовує свою діяльність на управління діяльністю учнів. В таких умовах учні навчаються вчитися. При цьому у професіограмі вчителя актуалізуються управлінські знання та вміння (володіння теорією і практикою менеджменту).

На наш погляд, **дидактичний менеджмент** – це діяльність, спрямована на реалізацію функцій, принципів, методів, засобів, організаційних форм, інноваційних технологій управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів у процесі якої формується їх компетентність.

Звідси вимога часу – навчати майбутніх вчителів технології управління. Такою є умова перетворення традиційного навчального процесу в інтерактивний. Метою дидактичного менеджменту є самостійність і самодостатність особистості, її творча активність, конкурентоспроможність, духовно-моральна готовність до ринкових відносин. За дидактичним менеджментом майбутнє дидактики. Цікавою в цьому аспекті є праця В. Г. Гамаюнова «Дидактичний менеджмент: навчаюче управління».

Освітній процес в загальноосвітньому навчальному закладі є цілісною педагогічною системою.

Рис. 2.1. Рівні управлінської діяльності

Складові освітнього процесу:

1. Навчально-виховний процес.
2. Навчально-пізнавальний процес.
3. Самоосвітній процес.

2.2. Поняття про організації, їх функції, особливості освітніх організацій

У практиці західних країн навчальні заклади функціонують як освітні організації. Термін «освітні організації» рідко вживається у вітчизняній практиці.

З’ясуємо поняття про організації. Фахівці з менеджменту беруть за вихідне таке визначення: **організація** – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядкована певній меті. З цим визначенням співзвучне наступне: **організація** – група людей, певне соціальне утворення, діяльність якого свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей.

Отже, будемо виходити з того, що **організація** – це соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру і діяльність якого підпорядковано певній меті.

Ознаки організації:

1. Наявність двох людей і більше.

2. Розподіл завдань та відповідальності за них між членами організації.

3. Орієнтованість на результат.

Таблиця 2.1

Функції організації

Соціально-економічні (зовнішні): – вихід на ринок соціальної взаємодії; – входження у макроекономічні структури; – виробництво товарів та надання послуг; – вихід на споживчий ринок.
Соціально-психологічні (внутрішні): – об’єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних); – розподіл та концентрація зусиль; – створення умов для визнання здібностей та можливість самореалізації; – членів організації; – забезпечення отримання доходів; – захист та гарантування майбутнього членів організації тощо.

У сучасних умовах актуалізується гармонійне поєднання вищевказаних функцій.

Основні елементи організації:

– мета (цілі);

– структура;

– люди;

– процеси та способи взаємодії (провідну роль відіграє менеджмент як – вид діяльності).

Залежно від структури розрізняють прості та складні організації.

Таблиця 2.2

Характеристики складних організацій

ресурси (людські, матеріальні, фінансові, технологічні, інформаційні);
взаємозв'язок і залежність від зовнішнього середовища (економічні умови, правові норми, урядові акти, споживачі, конкуренти, ціннісна культура суспільства, техніка і технологія тощо);
розподіл праці (горизонтальний та вертикальній).

Таблиця 2.3

Складові успіху організацій

виживання (довготривале існування; періодична зміна цілей, які є адекватними потребам зовнішнього середовища);
Продуктивність (обсяг використаних ресурсів: людських, матеріальних, технологічних, інформаційних);
результативність (ступінь досягнення кінцевої мети);
ефективність (досягнення найбільших результатів при найменших затратах ресурсів).

Визначимо особливості освітніх організацій, якими є навчальні заклади.

Освітня організація – це цілісне соціальне утворення, що має спеціальну структуру й виконує у суспільстві специфічні функції (навчання, виховання та розвиток особистості).

Таблиця 2.4

Основні характеристики освітніх організацій, які враховуються в процесі менеджменту

відкритість системи, що передбачає постійне врахування змін, які відбуваються у соціальному середовищі;
швидка адаптація до нових підходів у суспільному розвитку та трансформація їх у новий зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесів, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії тощо;
постійне навчання, результатом якого є стратегічне мислення і бачення майбутнього, сильна корпоративна культура, командний принцип роботи та вільний обмін інформацією;
функціонування на засадах гуманістичного менеджменту.

Визначення специфічних особливостей освітніх організацій пов'язують з:

– головною метою освітніх організацій;

– особливостями об'єкта управління в освітніх організаціях;

– особливостями результатів діяльності освітніх організацій.

Головна мета (місія) освітніх організацій – забезпечення навчання, виховання й розвитку особистості (кінцевий «продукт» функціонування освітньої організації – особистість).

На сучасному етапі розвитку освітніх організацій спостерігаються перекоси – в ієрархії цілей провідне місце відводиться не визначеній меті, а отриманню прибутків від освітньої діяльності. Така тенденція виявляється не лише в діяльності приватних навчальних закладів, а й державних.

Основні особливості учнів як об'єкта управління:

– несформованість психіки;

– відсутність стійких етично-духовних основ розвитку особистості;

– підвищена довіра до дорослих, сприйняття поведінки та діяльності дорослих, як ідеальної моделі власної поведінки, наслідування тощо.

Об'єкт управління в освітній організації є складним і багатоаспектним. Він диференціюється за такими характеристиками:

– **віковими** (вік учнів становить від 6 до 17 років, вік вчителів і батьків від 22 до 60-70 років);

– **соціальними** (батьки учнів належать до різних соціальних груп та прошарків суспільства – від дипломатів, представників урядових структур, бізнесменів до батьків-алкоголіків, одиноких матерів, безробітних тощо);

– **статевими** (вчителі-жінки становлять більшість працівників освітніх організацій; особливості жіночої психології – підвищена вразливість, чутливість, емоційність, неврівноваженість тощо).

Особливості результатів діяльності освітніх організацій:

– зв'язок з перспективними напрямами діяльності та розвитку особистості (підготовка учнів до професійного та особистого життя в майбутньому);

– віддаленість в часі і відсутність «зворотного зв'язку»;

– відсутність чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання, показників тощо.

Зазначені вище особливості освітніх організацій ставлять підвищені вимоги до їх керівників не тільки як менеджерів-

організаторів, але й професіоналів-педагогів щодо рівня їх соціально-психологічної підготовки, здатності розв'язувати різноманітні управлінські ситуації та проблеми.

2.3. Організаційна культура закладу освіти, її сутність

Організаційну культуру правомірно розглядати як результат менеджменту навчального закладу реально існуючі в ньому відносини, позиції. Її характеризують рівні диференціації (розподіл обов'язків) та забезпечення згуртованості персоналу (інтеграції), а відтак співпраця, орієнтована на досягнення мети, що є показником успішного функціонування загальноосвітнього навчального закладу. **Організаційну культуру** визначають як сукупність норм, цінностей, правил, моделей комунікації, що поділяються всіма співробітниками.

Системоутворюючим фактором шкільної культури може виступати стрижнева ідея або принцип, що є обов'язковим для всього персоналу і виявляється в усіх аспектах життєдіяльності навчального закладу.

Стрижневими ідеями можуть бути:

– створення якісно нових умов для самореалізації учнів;

– особистісно орієнтовані технології навчання, виховання та розвитку учнів;

– формування національної самосвідомості, активної громадянської позиції учнів;

– професіоналізм вчителів, їх незалежність у прийнятті рішень;

– повага до влади, адміністрації, безконфліктне виконання її розпоряджень;

– демократизація, колегіальність тощо.

До структурних компонентів організаційної культури навчального закладу відносять:

– **корпоративний імідж** – комплекс заходів, спрямований на створення привабливого образу загальноосвітнього навчального закладу на ринку освітніх послуг (символи/слова, гасла, дії, предмети, які використовуються в ньому, щоб зробити більш зрозумілими свої цілі; наявність висококваліфікованих менеджерів і вчителів; оформлення навчальних кабінетів, інтер'єру школи тощо);

– **традиції** та **ритуали** (вироблені звичаєм або запроваджені моделі поведінки, наприклад, манера вітатися, проводити зібрання, відзначати свята; спосіб збереження владної дистанції) тощо.

Розглядають три рівні шкільної культури:

1. Рівень культури школи в цілому (норми, цінності, правила, символи, традиції, ритуали тощо).

2. Рівень культури персональний (врахування потреб, інтересів кожного працівника; професійна придатність як педагогічних працівників, так і обслуговуючого персоналу).

3. Рівень управлінської культури керівника школи (виконання управлінських функцій, їх гармонія; забезпечення узгодженості в діях, ефективної взаємодії органів управління навчального закладу).

Рівень розвитку організаційної культури є визначальним у забезпеченні якості діяльності навчального закладу, її ефективності. Вирішення проблеми розвитку організаційної культури навчального закладу є важливим завданням його менеджера/ керівника. За умови професійного і грамотного менеджменту організаційна культура є об'єднавчим і репрезентаційним фактором.

Таблиця 2.5

Типи організаційної культури

орієнтована на ролі (в центрі уваги – процедури, правила; не вистачає гнучкості);
орієнтована на цілі (в центрі уваги досягнення цілей, гнучкість, здатність справлятись з новими ситуаціями і адаптуватися до них);
орієнтована на людину (головне – професійний потенціал персоналу);
орієнтована на владу (центральним завданням є ріст навчального закладу; працівники намагаються зайняти стратегічні пости; кар'єра визначається відповідно до становища на цій арені влади).

Практика навчального закладу показує, що названі вище типи організаційної культури рідко реалізуються в «чистому» вигляді. Більше всього помітними є різні їх комбінації. Знання сутності моделей організаційної культури є підґрунтям для того, щоб творити таку організаційну культуру, яка буде ефективною, адекватною складеній ситуації, вибудовуватиметься з урахуванням можливих змін, здібностей самого керівника, потенціалу персоналу, визначених цілей.

2.4. Закони, мета і завдання, принципи, функції, методи менеджменту

Основою для створення та функціонування освітніх організацій є закони менеджменту, які фіксують єдність різних явищ, здобувають прояв у діяльності людини і завжди є об'єктивними. Вони мають відповідати певним вимогам:

– відображати загальні стійкі залежності в організації;

– бути об'єктивною основою, що відображає структуру і зміст управління; здійснювати вплив на всі сфери управлінської діяльності;

– бути інваріантними щодо будь-яких організацій.

Аналіз результатів дослідження О. І. Мармази показує, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до виокремлення законів менеджменту (наведені нижче підходи до їх визначення запозичуємо у О. І. Мармази).

Закони, які виділяють О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник:

– спеціалізація управління;

– інтеграція управління;

– оптимальність об'єднання;

– централізація та децентралізація управління;

– демократизація управління;

– економія часу в управлінні;

– закон пропорційного розвитку систем управління.

Закони менеджменту, які визначає М. М. Мартиненко:

Таблиця 2.6

Закон спільних цілей: ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності спільної мети

Люди створюють організації та координують свою діяльність, щоб досягти спільної мети, тобто кінцевих результатів.
Чим складніші цілі, тим більше людей бере участь в їх досягненні.
Колективна праця буде ефективною тільки за умов, що результати задовольняють кожного.
Спільні цілі діяльності визначають необхідні ресурси, засоби, види діяльності.
Необхідність досягнення спільних цілей діяльності визначає сенс існування управління.

Таблиця 2.7

Закон розподілу праці: цілі організації досягаються колективною працею суб'єктів та об'єктів управління

Закон відображає сутність менеджменту як виду діяльності.
Складність процесу управління зумовлює виокремлення функцій менеджера.
Кожна функція відображає певний вид управлінської діяльності, але всі вони об'єднані єдиним процесом управління.

Таблиця 2.8

Закон зовнішнього доповнення: організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати непередбачувані зовнішні впливи

Підсилення впливу факторів зовнішнього середовища ініціює внутрішні потенційні можливості.
Оскільки зовнішні впливи мають постійний характер, то й удосконалення організації повинне бути постійним.
В умовах змінюваного середовища організація набуває якості зберігати свої властивості, спадковість та наступність, стабільність.

Таблиця 2.9

Закон інерції: ефективність діяльності організації забезпечується інформацією внутрішнього та зовнішнього середовища про результати цієї діяльності

Інерційність організації забезпечується складом її елементів, їх цілісністю та здатністю взаємодіяти.
Зовнішні зв'язки організації надають інформацію про досягнення організацією результатів та необхідність подальших дій.
Закон здобуває прояву у процесах самоорганізації, удосконалення та адаптації.

Таблиця 2.10

Закон економії часу: пов'язує використання певного часу з отриманим результатом

Менеджмент організацій повинен бути сформованим таким чином, щоб на отримання результатів було витрачено мінімум часу.
Закон економії часу вказує на залежність виробництва від якості робочої сили, умов, форм організації та мотивації праці.

Принципи шкільного менеджменту визначають як основоположні вимоги, дотримання яких забезпечує високу якість управління персоналом. Вони відображають причинно-наслідкові зв'язки системи (такою є загальноосвітній навчальний заклад), забезпечують її стабільність та розвиток.

Аналіз наукової літератури показує, що різні автори виділяють неоднакову кількість принципів і по-різному їх формулюють. Ми поділяємо підхід до визначення вихідних принципів менеджменту В. І. Маслова та В. В. Шаркунової.

Таблиця 2.11

Принципи шкільного менеджменту

Соціальна детермінація в управлінні навчального закладу (вимагає розуміння головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку; проведення державної та регіональної політики в галузі освіти).
Гуманізація і психологізація в діяльності керівника/менеджера (базується на повазі до кожної особистості – вчителя, учня, відвідувача; врахуванні психологічних якостей і особливостей людини; здатності до емпатії, підтримання комфортного клімату в колективі; проявляється в піклуванні про здоров'я персоналу та учнів, створення умов для їхньої праці, відпочинку, медичного обслуговування, харчування.
Науковість і компетентність в управлінні навчальним закладом (передбачає володіння теорією і технологією педагогічного процесу, вікової психології, фахових методик, менеджменту, сучасної політології та соціології тощо; готовність на професійному рівні виконувати свої посадові і фахові обов'язки).
Інформаційна достатність в управлінні (забезпечується організацією документообігу в навчальному закладі).
Аналітичне прогнозування в діяльності керівника/менеджера (відображає моделюючі процеси різного різня, що мають відбутися в навчальному закладі).
Оперативне регулювання (пов'язаний з процесуальною діяльністю керівника/менеджера – створюються умови для праці, усуваються непередбачені перешкоди, коригуються плани і дії колективу).
Зворотний зв'язок (спрямований на задоволення потреб організаційно-регулятивних і контрольно-коригуючих функцій процесу управління).
Наступність і перспективність (зумовлює використання надбань минулого, досвіду сьогодення, критичну оцінку можливостей і на цій основі розроблення стратегічної перспективи розвитку начального закладу з метою забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин).
Демократія та централізм (передбачає поєднання колективних форм управління загальноосвітнім навчальним закладом з постійним залученням до нього вчителів, громадськості, учнів, керівників громадських організацій і разом з тим – особисту юридичну відповідальність адміністрації, керівника навчального закладу).
Стимулювання і згуртування кадрів у діяльності керівника/менеджера (визначає пріоритетність у роботі керівника добору, раціонального використання та стимулювання педагогічних кадрів).

Правова пріоритетність і законність (передбачає узгодженість діяльності керівника/менеджера навчального закладу із законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини тощо).
Фінансово-економічна раціональність і ділова активність (відображає залежність здійснення стратегічних цілей, якісної реалізації поточних управлінських рішень від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного, фінансового забезпечення; передбачає ділову активність адміністрації навчального закладу у придбанні коштів різними засобами, які не суперечать закону).

На нашу думку, викладені вище принципи шкільного менеджменту відображають основні аспекти управлінської діяльності навчального закладу і реалізація їх у практиці управління в усій сукупності покликана забезпечити успішне його функціонування.

Що розуміють під функціями шкільного менеджменту?

Аналіз наукової літератури свідчить про різні підходи до визначення поняття функції управління, а відтак відсутність їх єдиної класифікації. Більшість авторів виокремлюють загальні функції шкільного менеджменту (з незначною їх модифікацією) з позиції структури управлінського циклу в діяльності керівника (В. Г. Афанасьєв, Б. А. Гаєвський, М. Г. Захаров, Ю. Л. Конаржевський, М. І. Кондаков, М. М. Поташнік, В. П. Худомінський та ін.).

Ми поділяємо сучасний підхід О. І. Мармази до визначення поняття функції управління та, власне, загальних і соціально-психологічних функцій керівника. І виходимо з того, що **функції шкільного менеджменту** – це основні види управлінської діяльності керівника. Отже, у функціях знаходить своє відображення зміст його управлінської діяльності.

Рис. 2.2. Управлінський цикл

Таблиця 12

Загальні функції менеджменту

аналітико-прогностична (аналіз управлінської інформації, визначення потреб, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку навчального закладу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та моделювання перспектив);
планування (визначення стратегії, місії, цілей, і шляхів їх досягнення;
організаційно-координаційна (визначення місця і ролі кожного члена персоналу в реалізації планів, інтеграція та координація наявних ресурсів /час, кадри, матеріально-технічні, фінансові/);
контрольно-оцінювальна (моніторинг досягнення цілей; порівняння стандартів, норм, планів та реального стану навчально-виховного процесу);
регулятивно-корекційна (коригування за наслідками моніторингу).

В умовах інноваційного шкільного менеджменту його загальні функції оновлюються і вдосконалюються, що знаходить своє відображення в підходах до них та їх змісті.

Таблиця 13

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до здійснення основних загальних функцій шкільного менеджменту

п/п	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
1. Функція менеджменту: аналіз		
1.1.	Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників для забезпечення оптимального функціонування закладу	Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників для цілеспрямованого розвитку навчального закладу
1.2.	Вивчення та аналіз роботи вчителів	Вивчення професійних мотивів і цінностей вчителів як підґрунтя аналізу стану роботи
1.3.	Формування висновків щодо існуючого стану справ	Здійснення комплексного оцінювання ситуації та складання прогнозу її розвитку
1.4.	Встановлення конкретних каналів надходження та методів обробки інформації	Створення системи збору, обробки та збереження інформації

1.5.	Аналіз діяльності персоналу в цілому, створення його портретної характеристики	Аналіз діяльності персоналу в цілому з позиції ролі кожного, створення іміджу кожного вчителя
1.6.	Управління вертикальним потоками інформації	Створення розгалуженої системи вертикальних і горизонтальних зв'язків та управління ними
1.7.	Одноосібний аналіз основних показників та проблем навчального закладу	Колегіальний підхід до аналізу важливих проблем
1.8.	Аналіз та формування висновків щодо стану формальної структури колективу	Аналіз і формування висновків щодо стану й перспектив розвитку формальної та неформальної структур колективу
1.9.	Розвиток критичності мислення керівника як основа для удосконалення діяльності	Самоаналіз діяльності, рефлективність менеджменту як основа удосконалення
2. Функція менеджменту: планування		
2.1.	Розроблення перспективного плану	Розроблення програми розвитку навчального закладу, цільових проєктів. Прогнозування і проєктування розвитку навчального закладу та його підсистем
2.2.	Одноосібне планування	Залучення персоналу до складання планів, програм розвитку, цільових проєктів
2.3.	Планування цілей пов'язується з бюджетом	Раціональність планування
2.4.	Планування в умовах заданих проблем	Планування в умовах вільного вибору цілей та завдань. Визначення місії навчального закладу
2.5.	Ідеологізована постановка мети, планування мети заданої зверху	Широке використання можливостей наукового підходу до планування. Досягнення цілей через оптимізацію
2.6.	Планова основа менеджменту	Концептуальна основа менеджменту

2.7.	Складання планів роботи персоналу	Чіткий розподіл завдань кожного в межах загального, відповідальність кожного за свою справу
2.8.	Складання планів самоосвіти вчителів	Складання планів досліджень, саморозвитку вчителів
3. Функція менеджменту: організація		
3.1.	Побудова структури менеджменту за лінійно-функціональним принципом.	Моделювання структури менеджменту
3.2.	Встановлення чітких вертикальних зв'язків і стосунків (субординація та підлеглість).	Розробка матричної рухливої структури менеджменту
3.3.	Регламентація горизонтальних зв'язків.	Встановлення горизонтальних зв'язків, забезпечення їх координації.
3.4.	Забезпечення стабільних обов'язків та прав всіх суб'єктів протягом року	Забезпечення динаміки функціональних обов'язків та прав всіх суб'єктів залежно від завдань
3.5.	Удосконалення формальної структури персоналу	Створення умов для розвитку неформальної структури персоналу
3.6.	Добір молодих кадрів, підтримка тенденції оновлення персоналу	Добір досвідчених спеціалістів
3.7.	У посадовому зростанні вчителів увага приділяється стажу	У посадовому зростанні вчителів увага приділяється індивідуальним можливостям
3.8.	Орієнтація на загальну систему підвищення кваліфікації вчителів	Орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів
3.9.	Демократизація шкільного життя взагалі	Демократизація менеджменту як основа демократизації навчального закладу
3.10.	Створення атмосфери підтримки, довіри	Формування організаційної культури
4. Функція менеджменту: контроль		
4.1.	Увага до кількісних аспектів перевірки	Узагальнення кількісних показників та перетворення їх у якісні аспекти

4.2.	Перевірка методики проведення навчальних занять	Увага до кінцевих результатів
4.3.	Перебільшена увага до виховної функції контролю	Увага до методичного спрямування контролю
4.4.	Випробування сталої випробуваної системи внутрішньо шкільного моніторингу	Постійне моделювання та оновлення системи моніторингу
4.5.	Широке використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу	Забезпечення випереджального характеру контролю, реалізація мотиваційної функції контролю
4.6.	Одноосібне та адміністративне планування внутрішньо шкільного моніторингу	Гласність контролю, залучення до розроблення та обговорення системи внутрішньошкільного моніторингу
4.7.	Вибір зручної технології контролю	Вибір ефективної технології контролю
4.8.	Дотримання формальних вимог (бюрократія) контролю	Демократизація внутрішньошкільного контролю, дотримання принципу егалітарності
4.9.	Контроль визначається як основний засіб перевірки роботи вчителів та учнів	Контроль визначається як засіб регулювання та корекції в педагогічному процесі
4.10.	Пріоритетна увага до особистості того, кого контролюють	Пріоритетна увага до рівня компетентності та особистісних якостей того, хто здійснює контроль

Таблиця 2.14

Соціально-психологічні функції менеджменту

організація шкільного колективу (згуртування, активізація його діяльності, удосконалення, розвиток самоменджменту);
мотивація (процес спонукання до діяльності, знаходження мотивів, які змушують людину діяти);
створення сприятливого соціально-психологічного клімату (передбачає наявність у колективі стійкого психологічного настрою, який здійснює вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та зовнішнього середовища, і в якому на емоційному рівні відбиваються особисті й ділові стосунки членів колективу, що визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами).

Ефективність шкільного менеджменту залежить від оптимального вибору його методів. Під методами шкільного менеджменту розуміють способи управлінської діяльності керівника, його взаємодії з колективом, спрямованої на досягнення цілей навчального закладу, його розвитку.

Таблиця 2.15

Основні функції методів шкільного менеджменту

реалізація змісту менеджменту, управлінської діяльності;
стимулювання діяльності (спонукання до пошуку шляхів покращення діяльності);
організація, координація, узгодження дій в колективі (об'єднання зусиль педагогічного, учнівського колективів, батьків, громадськості)
визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами).

Методи шкільного менеджменту класифікують за:

– за цілями (стратегічні, тактичні, оперативні);

– за механізмом впливу (економічні, соціально-політичні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні);

– за стилем менеджменту (авторитарні, демократичні, ліберально-популістські);

– за функціями управління (планування, організації, контролю, регулятивно-корекційні).

У шкільному менеджменті виокремлюють організаційно-розпорядчі методи або адміністративні (накази, розпорядження, вказівки) та методи організаційного впливу (дисциплінарні санкції – зауваження, попередження, догана). Організаційно-розпорядчим методам відводиться допоміжна роль. Їх не слід змішувати з волюнтаристськими, бюрократичними методами командування, які є недопустимими в навчальному закладі. Методи організаційного впливу необхідно застосовувати з опорою на думку колективу.

У шкільному менеджменті головна роль відводиться організаційно-педагогічним методам, які реалізуються у формі інструктивно-методичних і теоретичних семінарів, засідань, педрад і методичних об'єднань, конференцій, педагогічних читань, наставництва, семінарів-диспутів, семінарів-практикумів, консультацій, шкіл передового досвіду, батьківського всеобучу, навчання учнівського активу тощо.

В умовах модернізації шкільного менеджменту на засадах демократизації та гуманізації актуалізуються економічні та соціально-психологічні методи. Економічні методи є найбільш недосконалими й потребують удосконалення. Соціально-психологічні методи спрямовуються на забезпечення сприятливого психологічного клімату, стимулювання педагогічної майстерності (методи формування мотивів /мотивації/, моральною заохочення, особисті приклади, бесіди, переконування, навіювання, колективного аналізу тощо).

Оптимальний вибір методів визначає стиль шкільною менеджменту.

В теорії та практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами застосовують моделювання, як спосіб зображення освітньо-організаційної структури управління навчальним закладом. Так, у процесі дослідження моделей навчальних закладів М. М. Поташнік і А. М. Моісеєв виокремили основні їх групи:

– навчальні заклади, що функціонують;

– навчальні заклади, що розвиваються.

При цьому названі вище автори виявили діалектичний взаємозв'язок режимів функціонування і розвитку; який полягає в тому, що за більших результатів, досягнутих навчальним закладом в режимі стабільного функціонування, є вищим його стартовий рівень для розвитку, зумовлений останнім.

Таблиця 2.16

Класифікація навчальних закладів
(за М. М. Поташніком і А. М. Моісеєвим)

модульні навчальні заклади (орієнтуються на індивідуальний розвиток учнів);
матричні навчальні заклади (забезпечується розвиток не лише когнітивних, а й інших здібностей учнів; діти для навчання в таких навчальних закладах відбираються);
навчальні заклади змішаних здібностей (навчання різних дітей);
навчальні заклади індивідуального розвитку (кожна група учнів працює за своїми програмами);
предметно-рівневі навчальні заклади (навчання диференціюється за здібностями учнів).

Визначають різні управлінські **моделі управління начальним закладом** (залежно від виду управління – звичайного управління, менеджменту, інноваційного менеджменту):

– адміністративно-функціональна;

– конкурентно-іміджева;

– проєктно-інвестиційні.

Розкриємо їх сутність і покажемо на рисунках, запозичених нами з джерела.

Таблиця 2.17

Адміністративно-функціональна модель управління навчальним закладом

керівник навчального закладу є ключовою фігурою;
вчителі до управління не залучаються;
важливим є не результат діяльності кожного учасника навчально-виховного процесу, а загальний результат діяльності всього навчального закладу;
якість виконаної роботи оцінюється за суб'єктивними параметрами, які виробляються керівником.

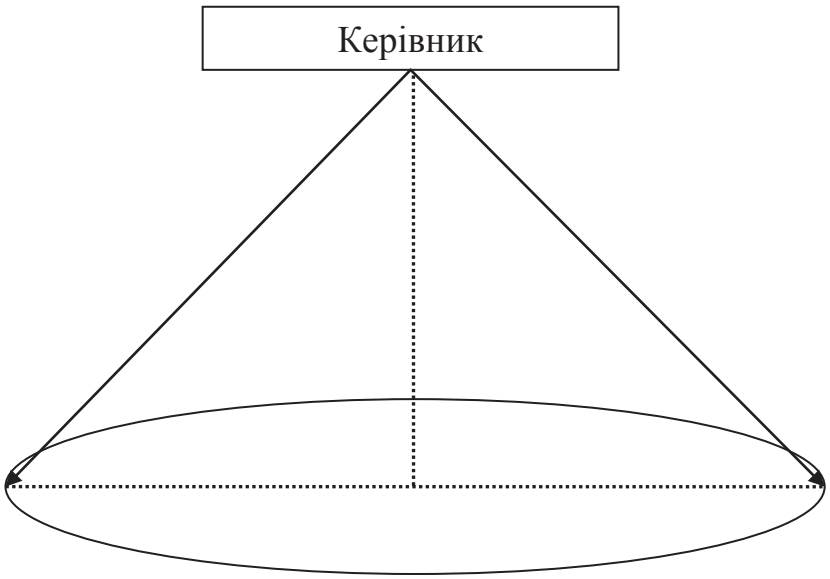

Рис. 2.3. Адміністративно-функціональна модель управління навчальним закладом

За такої моделі управління керівник навчального закладу ніби розміщується на вершині піраміди, а її основою виступають учасники навчально-виховного процесу. Ця модель характерна для звичайного виду управління.

Таблиця 2.18

Конкурентно-іміджева модель управління навчальним закладом

забезпечується демократичний стиль управління;
пріоритетними є колективні форми та методи управління;
Підвищується конкурентоспроможність навчального закладу, складається його позитивний імідж.

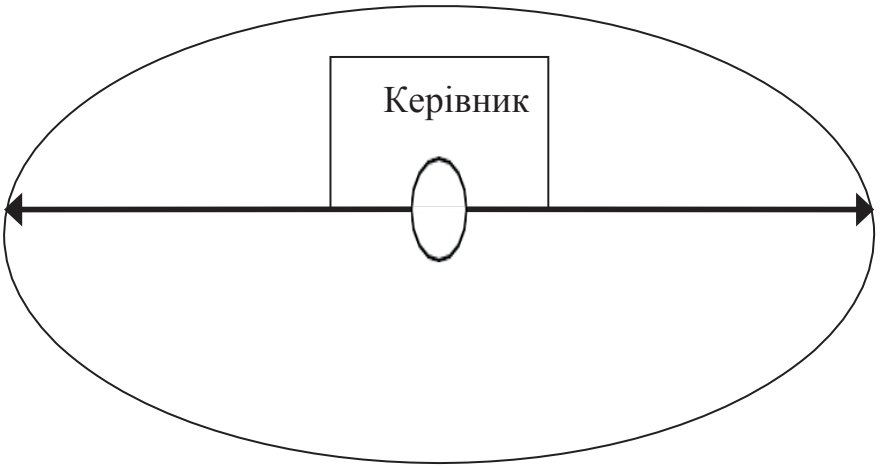

Рис. 2.4. Конкурентно-іміджева модель управління навчальним закладом

У такій моделі управління керівник навчальним закладом ніби спускається з вершини піраміди на площину діяльності кожного члена колективу. Ця модель характерна для менеджменту як виду управління.

Таблиця 2.19

Проєктно-інвестиційна модель управління навчальним закладом

більшу роль відіграють інноваційні вчителі (агенти змін), які здійснюють педагогічну діяльність за самостійно обраним напрямом, мають високу мотивацію праці, досягають значних результатів;
формуються «творчі команди» з вчителів-інноваторів, так звані проєктні групи, яким надається автономія в діяльності;
керівник створює для вчителів-інноваторів оптимальні сприятливі умови праці, надає матеріальну підтримку, сам стає вчителем-інноватором, автором інноваційного освітнього проєкту.

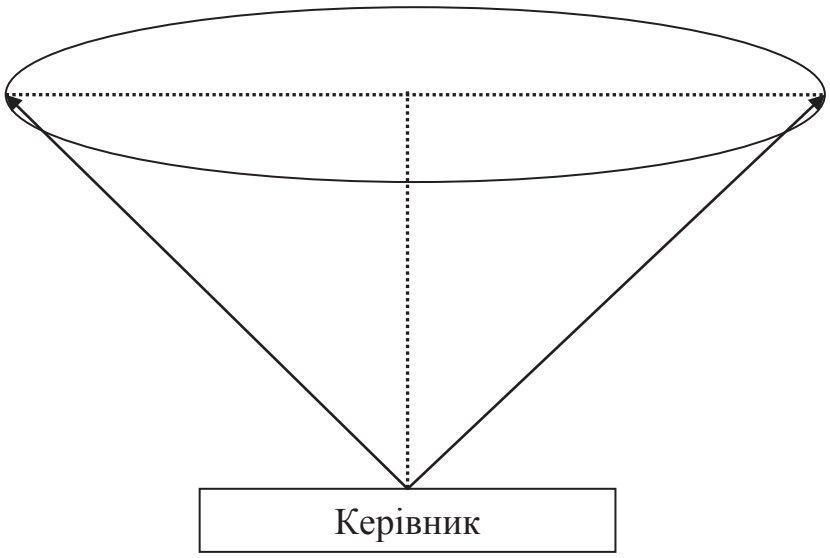

Рис. 2.5. Проєктно-інвестиційна модель управління навчальним закладом

У процесі такої моделі управління керівник ніби спускається з вершини піраміди влади на загальну площину діяльності учасників навчально-виховного процесу і навіть нижче. При цьому він сприяє більш ініціативній, творчій самостійній роботі кожного учасника навчально-виховного процесу. Така модель характерна для інноваційного освітнього менеджменту як виду управління. При цьому сам навчальний заклад стає інноваційним. Як правило, такі загальноосвітні навчальні заклади є ефективними.

Організація освітніх, педагогічних та управлінських нововведень є одним із пріоритетних напрямів менеджменту сучасного навчального закладу.

Реформування освітньої галузі у відповідності до Національної доктрини розвитку освіти передбачає модернізацію управління освітою. У зв'язку з цим склалися сприятливі умови для розвитку теорії і практики шкільного менеджменту. Його теоретико-методологічні засади закладено у працях вітчизняних педагогів, дослідників, серед яких Л. І. Даниленко, Г. В. Єльникова, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза, І. В. Маслікова, В. І. Маслов, В. С. Пікельна, В. Д. Федоров та ін.

Мета шкільного менеджменту:

– забезпечення оптимального функціонування і розвитку навчального закладу;

– створення умов, необхідних для ефективного досягнення цілей навчання і виховання та розвитку особистості;

Завдання шкільного менеджменту:

– забезпечення послідовності управлінської діяльності керівника та дій персоналу;

– визначення вимог до якості результату діяльності та ефективних способів досягнення цілей (при оптимальних затратах зусиль і часу);

– визначення і передбачення технології моніторингу якості шкільної освіти.

2.5. Стратегічне управління, його сутність

В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг актуалізується проблема стратегії освітніх організацій – визначення основних довгострокових цілей, системи дій, орієнтованих на задоволення потреб, запитів споживачів і замовників освіти. Стратегія показує, у якому напрямі має розвиватися освітня організація, передбачає необхідні зміни, дає відповідь на питання:

– Яку освітню організацію хочуть створити люди, що в ній працюють?

– Якою освітня організація має бути, щоб задовольнити очікування зовнішнього середовища?

– Що чекає освітню організацію в майбутньому?

Стратегія виступає однією із основних складових стратегічного управління. Врахування впливу соціуму і пов’язане з ним довгострокове планування розвитку освітньої організації, визначення основних цілей є провідними аспектами стратегічного управління. Останнє стає важливим чинником успішного розвитку освітніх організацій в ринкових умовах.

Стратегічне управління розглядають як реалізацію концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) освітньої організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне управління є діяльністю, спрямованою на визначення та впровадження стратегій, що забезпечує конкурентоспроможність та досягнення визначеної місії освітньої організації на основі взаємодії між нею та зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.20

Ознаки стратегічного управління освітньої організації

людський потенціал сприймається як основа і цінність освітньої організації;
діяльність освітньої організації орієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників освіти;
Забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища освітньої організації;
в освітній організації проводяться своєчасні зміни;
освітня організація має змогу відповісти на виклик з боку зовнішнього оточення, домагатися конкурентних переваг;
Забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі, гарантується виконання сформульованої або вибраної місії, а також досягнення поставлених цілей.

На відміну від оперативного, стратегічне управління забезпечує не тільки функціонування освітньої організації, а й перспективу її розвитку.

Таблиця 2.21

Порівняння оперативного та стратегічного управління у сфері освіти

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Надання освітніх послуг з метою одержання прибутку за якісне їх виконання (у нашій країні – виконання бюджету, плану роботи, взятих зобов'язань).	Забезпечити виживання освітньої організації протягом тривалого часу в майбутньому за допомогою встановлення динамічного балансу у взаємодії з оточенням, що дає змогу розв'язувати проблеми зацікавлених у діяльності освітньої організації осіб, соціальних інституцій, соціальних груп, підприємств, банків тощо.

Об'єкт уваги менеджерів	Внутрішні можливості організації шляхи більш ефективного використання наявних ресурсів	Потенціал освітньої організації у контексті зовнішніх зв'язків, її нові можливості, специфіка оточення й механізм адаптації до змін середовища.
Орієнтація	У виборі поводження враховуються фактори, що визначають стан освітньої організації на найближчий час.	У виборі поводження враховуються фактори, що визначають стан освітньої організації надалі, на перспективу.
Основа побудови системи управління	Функції, організаційні структури, процедури, техніка і технології.	Люди, підсистеми забезпечення, напрями змін, потреби.
Підходи до управління персоналом	Погляд на працівників як на основу освітньої організації, її головну цінність і єдине джерело її благополуччя	Погляд на працівників як на основу освітньої організації, її головну цінність і єдине джерело її благополуччя
Критерії ефективності управління	Ефективність і раціональність використання людського потенціалу.	Своєчасність і точність реакції освітньої організації на нові запити споживачів освітніх послуг, нові потреби і запити ринку як освітнього, так і праці, урахування змін зовнішнього оточення під час її трансформації.

Таблиця 2.22

Складові системи стратегічного управління

Місія (головна мета освітньої організації).
Стратегічний аналіз (виявлення можливих і неможливих напрямів розвитку).
Прогноз (науково обґрунтована гіпотеза щодо майбутнього стану освітньої практики).
Цілі (короткострокові та довгострокові, вироблені на основі місії);

Стратегія (довгостроковий напрям розвитку освітньої організації, спрямований на задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей; знаходить відображення в концепції, програмах, інноваційних проєктах тощо).
Плани (стратегічні, тактичні, оперативні; намічена система діяльності, що передбачає порядок, послідовність та термін виконання – що, ким, як і коли повинно бути зроблено).
Політика (загальні орієнтири для дії та прийняття рішень).
Процедури (розпорядження щодо дій).
Правила (визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації).

У процесі стратегічного планування використовуються прогнози у різних варіантах.

Рис. 2.6. Прогнози у плануванні

Рис. 2.7. Модель процесу стратегічного планування освітньої організації

Таблиця 2.23

Основні етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації

Визначення місії.
Формулювання й коригування цілей.
Аналіз і оцінювання зовнішнього середовища.
Дослідження сильних і слабких сторін діяльності освітньої організації.
Аналіз стратегічних альтернатив.
Формування чи вибір стратегії або «стратегічного методу» та розробка заходів щодо їх реалізації.
Розробка планів (проєктів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їх виконання.
Коригування заходів щодо виконання планів.
Облік, контроль та аналіз отриманих результатів.
Оцінювання стратегії у контексті оцінювання соціуму.
Конструювання нової стратегії у випадку потреби [17, 88].

Зовнішнє середовище освітньої організації – це сукупність факторів навколо освітньої організації, які створюють контекст її діяльності й на які вона не може впливати взагалі або справляє незначний вплив. Зовнішнє середовище включає: політико-правові, економічні, технологічні, соціальні, педагогічні, інформаційні умови.

Внутрішнє середовище освітньої організації – це сукупність компонентів, які складаються з керівників освітньої організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, їх культури; вони визначають місію, цілі, стратегії, способи їх досягнення та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу.

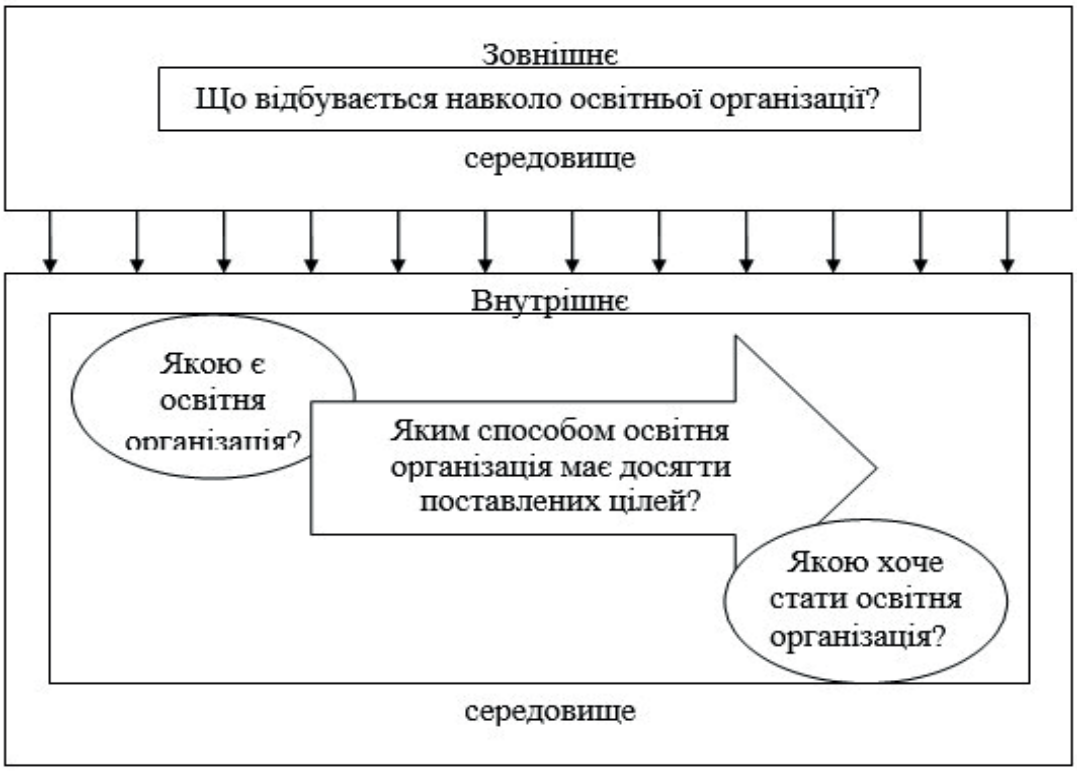

Рис. 2.8. Основні питання стратегічного планування освітньої організації

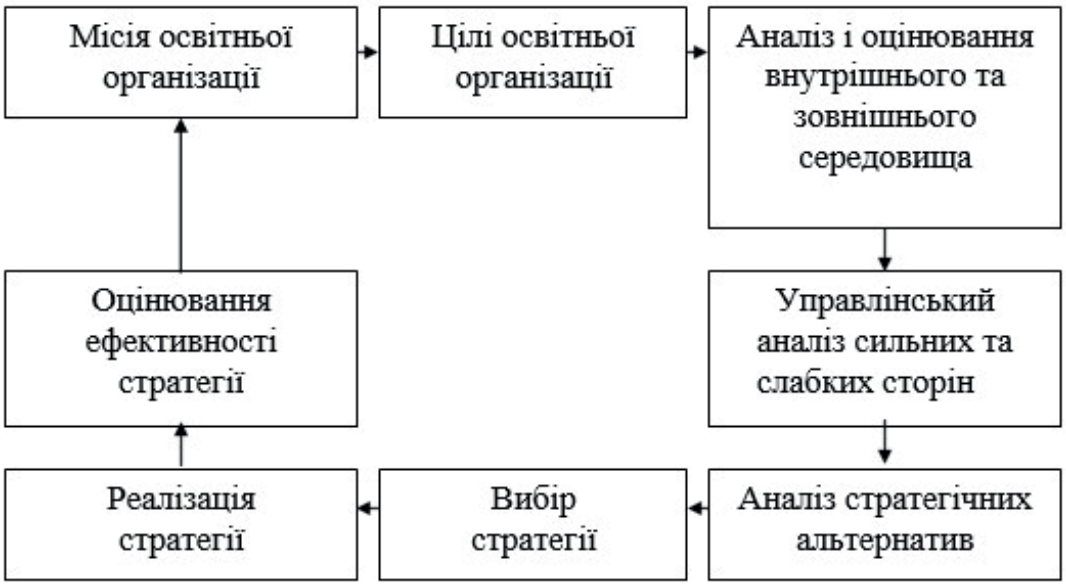

Рис. 2.9. Етапи процесу стратегічного планування

Освітня організація може забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі, якщо її послуга має конкретні переваги. А це означає, що освітня послуга повинна відповідати потребам споживача більшою мірою, ніж аналогічна, яка надається іншими освітніми організаціями.

Рис. 2.10. Ринковий трикутник

Головним у ринковому трикутнику є споживач. Конкурентні переваги створюються за допомогою стратегічного управління.

2.6. Інноваційний освітній менеджмент

У сучасних умовах керівник загальноосвітнього навчального закладу покликаний створювати умови для його розвитку, здійснювати управління процесом впровадження інновацій у традиційну систему. Отже, інноваційна освітня діяльність – процес внесення якісно нових елементів в освіту на основі реалізації науково-дослідницького підходу в діяльності. У зв'язку з цим постає проблема цілеспрямованого управління інноваційними процесами, що і зумовило появу такого напряму управлінської діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі, як **інноваційний освітній менеджмент**. Його визначають як наукову галузь загального менеджменту освіти, за допомогою якого будь-яка система, в тому числі соціально-педагогічна (загальноосвітній навчальний заклад), перетворюється на якісно нову, конкурентоспроможну, інвестиційну систему (організацію, заклад). Сутність менеджменту інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність загальноосвітнього навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення роботи.

Л. І. Даниленко розглядає поняття **менеджмент освітніх інновацій** у навчальному закладі визначає його як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівник) на об'єкт управління (соціальна система, що знаходиться в стані постійного розвитку), в результаті якого відбувається не лише якісна зміна об'єкта управління, але й підвищується рівень його конкурентоспроможності

через постійне залучення інвестицій на розробку і впровадження інновацій. При цьому вона зазначає, що менеджмент освітніх інновацій забезпечує переведення соціально-педагогічної системи в якісно новий стан, більш відкритий щодо попереднього, створюючи при цьому відповідні умови для:

– постійної реалізації освітніх послуг;

– здійснення активного інформаційного зв'язку з усіма учасниками навчально-виховного й управлінського процесів;

– інтеграції у міжнародний освітній простір;

– постійного залучення інвесторів:

– створення конкурентоспроможного середовища;

– підготовки конкурентоздатних випускників, адаптованих до швидко змінюваних вимог суспільства.

Разом з тим Л. І. Даниленко робить висновок, що менеджмент освітніх інновацій у навчальному закладі застосовується за умов існування ринкових відносин, розробки чи застосування освітніх інновацій, використання різних видів інвестицій (інтелектуальної, матеріальної, фінансової).

Саме поняття «**інновація»** визначають як кінцевий продукт застосування новизни з метою зміни об'єкта управління й забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту. Структурною складовою «інновації» є «**освітня інновація**».

Таблиця 2.24

Складові освітньої інновації

Педагогічна інновація (нововведення у навчально-виховному процесі).
Науково-виробнича інновація (розроблення сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів освіти – комп'ютерів, мультимедійних пристроїв тощо).
Соціально-економічна інновація (нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо).

До освітніх інновацій відносять вдосконалені чи нові освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи або їх компоненти; освітні технології.

Компонентний аналіз освітнього процесу дає підстави виділити в освітніх інноваціях педагогічні (дидактичні й виховні) та організаційні (управлінські).

Таблиця 2.25

Освітні інновації у системі навчального закладу

Педагогічні (дидактичні, виховні) інновації у:			Організаційні (управлінські) інновації у:	
Змісті навчання й виховання	формах і методах навчання та виховання	Технологіях навчання і виховання	змісті, формах, методах управління	структурі та технологіях управління
Державні стандарти освіти; сучасні концепції виховання; авторські навчальні плани, програми, підручники; нова система оцінювання навчальних досягнень учнів тощо.	Діалогічні, інтерактивні, дистанційні методи та форми активного навчання й виховання тощо	Розвивальні, модульно-розвивальні, диференційовані, комп'ютерні, телекомунікаційні, індивідуально-орієнтовані, алгоритмізовані, проєктні, рейтингові технології тощо	Модернізовані управлінські функції; державно-громадські форми управління економічні методи управління тощо	Ліцеї, гімназії, школи – комплекси, школи – об'єднання тощо

Інновації поділяють на: масштабні (змінюють освітній процес, його мету, завдання, зміст і структуру); **локальні** (оновлюють освітній процес – змінюють методи, засоби, форми навчання, виховання й управління).

Масштабні інновації мають всеукраїнський характер, а локальні – регіональний та місцевий.

Таблиця 2.26

Масштабні освітні інновації

гуманістична освітня парадигма;
стратегія формування національної свідомості учнів;
залучення учасників навчально-виховного процесу до управління ним;
державні стандарти освіти;
12-бальна шкала оцінювання навчальних досягнень учнів;
ступенева освіта і 12-річна школа;
варіативність навчальних закладів і форм здобуття освіти тощо.

Таблиця 2.27

Локальні освітні інновації

індивідуальні та групові форми навчання;
проєктно-цільова, системно-модульна форми управління;
методи активного навчання, інтерактивні методи навчання; особистісно орієнтовані технології навчання; мотиваційно-ціннісні методи виховання; економічні методи управління; комп'ютерні та телекомунікаційні засоби навчання; комп'ютерні технології в управлінні тощо.

Таблиця 2.28

Управлінські інновації

економічні технології;
психологічні технології;
діагностичні технології;
інформаційні технології;
модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника навчального закладу;
громадсько-державні моделі управління;
регіональні моделі управління;
проєктні моделі управління.

Закономірності інноваційного освітнього менеджменту:

– прямо-пропорційна залежність між здійсненням інноваційної діяльності та якістю управління навчальним закладом;

– обернено пропорційна залежність між здійсненням інноваційної діяльності та затратами часу учасників навчально-виховного процесу на виконання своїх функціональних обов'язків.

Принцип інноваційності освітнього менеджменту передбачає зміну мети управління навчальним закладом (нею вважається постійне оновлення освітнього процесу); наповнення змісту управління навчальним закладом модернізованими функціями – прогнозування, політико-дипломатичні, консультативні, менеджерські, представницькі; запровадження нових форм управління, колективних і колегіальних форм управління і техніко-технологічних та економічних методів управління тощо.

За допомогою інноваційного освітнього менеджменту навчальний заклад перетворюється на якісно нову, конкурентоспроможну інвестиційну систему і стає інноваційним. Завдяки проведенню системної науково-дослідної роботи навчальний заклад є інвестованим і конкурентоспроможним.

Рис. 2.11. Структура інноваційного менеджменту

Фактори впливу на інноваційний процес у навчальному закладі:

– зовнішнє середовище (система освіти країни та регіону, її реформування, соціально-економічна ситуація в країні, сусідні навчальні заклади, батьки тощо);

– кадровий склад, учні, їхні мотиви, цінності, культура і можливості;

– культура навчального закладу;

– система внутрішньошкільного менеджменту.

Ознаки інноваційної культури навчального закладу:

– здатність до змін, відкритість для комунікацій як у середині, так і з зовнішнім середовищем;

– орієнтованість на особистість, особистий розвиток учня і педагога;

– солідарність персоналу у цінностях і поглядах на освіту.

Основні завдання ефективного управління інноваційним навчальним закладом:

– постійне переведення соціально-педагогічної системи (навчальні заклади) у якісно новий стан;

– формування інноваційної культури;

– підтримка педагогів-новаторів за допомогою соціальних, психологічних та матеріальних методів заохочення;

– створення соціальних, організаційних та психологічних умов для здійснення експериментальної діяльності;

– забезпечення участі навчального закладу у реалізації інноваційних освітніх проєктів;

– залучення інвесторів.

Організаційна структура внутрішньошкільного менеджменту інноваційним процесом передбачає створення тимчасових груп (суб’єктів управління) і є в такому випадку проєктно-цільовою.

У процесі вибору стратегії розвитку навчального закладу можна застосувати метод «дерева проблем». Проблеми ранжуються за ступенем значущості. Виявляються причини виникнення визначених проблем (до кожної З них ставиться питання «Чому?»). Відповіді фіксуються у вигляді підпроблем. Схематично «дерево проблем» навчального закладу має таку структурну будову:

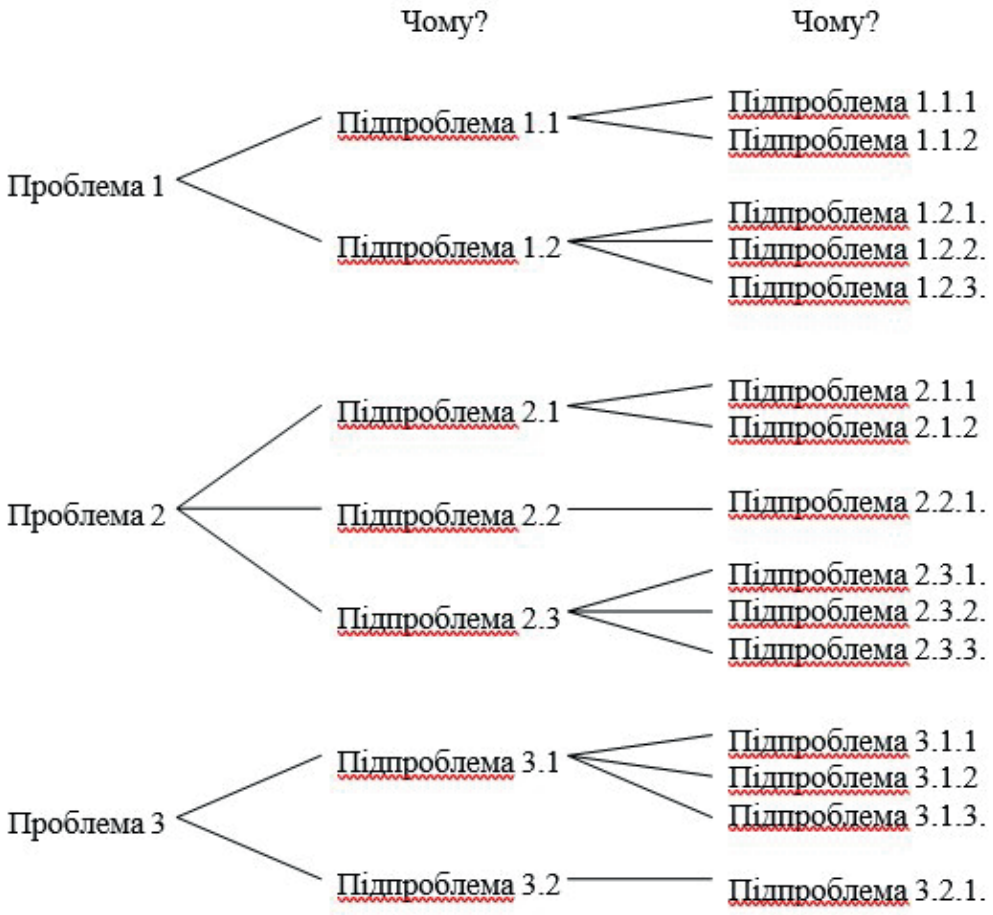

Рис. 2.12. Структурна будова «дерева проблем» освітньої організації

Інноваційні проєкти характеризуються такими вимогами:

– актуальність;

– реалістичність;

– цінність;

– контрольованість.

Технологія розроблення інноваційного освітнього проєкту:

– визначення мети і завдань проєкту;

– складання графіка реалізації проєкту;

– складання переліку заходів із реалізації проєкту, формулювання їх очікуваних результатів;

– розробка системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів проєкту (визначення показників (кількісних і якісних), процедур, термінів, суб'єктів оцінювання результатів проєкту);

– визначення людських ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу;

– визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу;

– складання бюджету проєкту;

– розробка операційного плану та його оцінювання.

В умовах постійної трансформації суспільства процес інновацій у загальноосвітньому закладі має бути безперервним. Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте сутність шкільного менеджменту, основні напрями йогомодернізації.
2. Складіть коротку характеристику функцій та особливостей освітніхорганізацій.
3. Розкрийте сутність організаційної культури навчального закладу.
4. Проаналізуйте закони менеджменту навчального закладу.
5. Оцініть основні принципи менеджменту навчального закладу.
6. Дайте узагальнюючу характеристику функцій шкільного менеджменту,інноваційного підходу до їх здійснення.
7. Визначте методи шкільного менеджменту, шляхи їх демократизації.
8. Оцініть мету і завдання шкільного менеджменту.
9. Обґрунтуйте сутність стратегічного управління.
10. Охарактеризуйте менеджмент освітніх інновацій у системі навчальногозакладу.

ТЕМА 3.

МЕНЕДЖЕР ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Керівник-менеджер в системі освіти. Сутність понять «менеджер», «лідерство», «лідер»

Реальний менеджмент уособлюється менеджерами (керівниками) або управлінським персоналом. Л. М. Карамушка зазначає, що у західній практиці **менеджер** – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він є представником особливої професії, а не просто інженером чи економістом, який здійснює управління. За своєю сутністю «керівник організації» та «менеджер організації» є рівнозначними поняттями.

Враховуючи те, що у вітчизняній практиці спеціальна підготовка професійних менеджерів (управлінського персоналу) тільки розпочалася, слід з обережністю прирівнювати ці поняття. В умовах входження України в єдиний європейський простір саме підготовка професійних менеджерів є умовою реформування вітчизняної освіти.

У науковій літературі по-різному визначається поняття «менеджер».

Менеджер (від англійського *manager* – керувати):

– спеціаліст у галузі управління персоналом;

– керівник, організатор;

– керівник навчального закладу;

– заступник керівника навчального закладу, який виступає в ролі суб'єкта системи управління навчально-виховною діяльністю педагогічних працівників;

– лідер;

– професія.

Отже, менеджер – професіонал, управлінець (керівник), який вміє організовувати досягнення мети.

Менеджер у сучасному розумінні – це фахівець, який організовує, налагоджує конкретну діяльність підлеглих йому працівників і одночасно сам виконує певний обсяг управлінських функцій [14, 23].

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

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

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

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

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

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

Місія менеджера (директора) навчального закладу – створення сприятливого середовища для навчання, виховання та розвитку учнів.

Лідерство:

– це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації;

– сила, що сприяє формуванню в персоналу здатності до діяльності, яка забезпечує кращі результати ніж діяльність оточення;

– якість, що виявляється у кращому результаті або у вищому рівні виконання виробничих завдань;

– неформальний вплив на персонал з метою координації його дій для досягнення цілей;

– набір характеристик чи система рис, якими володіють ті, хто здійснює неформальний вплив.

Лідер – це той, хто вміє вести за собою людей; агент змін, який може надихнути персонал на якісну діяльність.

Поняття лідер і менеджер у певній мірі можна вважати тотожними. Проте перше з них є більш містким. Воно охоплює якості менеджера та лідера. Менеджер, якому притаманні якості лідера, може успішно здійснювати вплив на персонал з метою запровадження змін в навчальному закладі, виведення його на вищий, якісно новий рівень.

Є. М. Павлютенков і В. В. Крижко визначають наступні типи лідерства:

Таблиця 3.1

Типи лідерства

технічне лідерство (керівник успішний і визнаний у плануванні, організації, координації; складанні бюджету, навчального розкладу; добре розбирається в господарських проблемах навчального закладу);
людське лідерство (керівник добре контактує з людьми, може надавати підтримку і керувати конфліктами; впливає на формування моральних засад і моральних цінностей; сприяє розвиткові творчості; використовує тактику колегіального прийняття рішень;
освітнє лідерство (успішність у діагностиці проблем навчального закладу і його персоналу, складанні навчального плану, кадровому менеджменті);
символічне лідерство (директор стає лідером школи, яку знають не за номером, а за прізвищем директора; головує на церемоніях і зборах, знає по імені персонал і учнів школи; відвідує класи і робить обходи школи);
культурне лідерство (директор є головним носієм та охоронцем культури школи, її традицій, символів).

Поняття менеджер, керівник, лідер розглядаємо як такі, що утворюють синонімічний ряд.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз основних якостей лідера та менеджера

Лідер	Менеджер/керівник
Душа	Розум
Мрійливість	Раціональність
Небайдужість	Схильність давати поради
Творчість	Наполегливість
Гнучкість	Вміння розв’язувати проблеми
Здатність надихати людей	Тверезість мислення
Новаторство	Аналітичний склад розуму
Рішучість	Структурний підхід
Уява	Обережність
Схильність до експериментів	Владність
Ініціатива у впровадженні змін	Вміння стабілізувати ситуацію
Володіння особистою владою	Володіння службовими повноваженнями

3.2. Типи лідерів та основні стилі менеджменту

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

– підхід з позиції особистих якостей керівника;

– поведінковий підхід;

– ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідирування результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.

Метою сучасних ***ситуаційних теорій лідирування*** є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Таблиця 3.3

Типи лідерів

трансакційні (працелюбні, витримані, тверезо мислять, пишаються добре відрегульованою роботою; зосереджуються на безособових аспектах процесу праці – планах, графіках, бюджетах; мають розвинуте почуття обов'язку перед організацією та усвідомлення необхідності чіткого виконання встановлених норм та правил;
харизматичні (здатні мотивувати співробітників до інтенсивної діяльності; створюють атмосферу змін, досягаючи визначених цілей і здійснюють емоційний вплив на підлеглих; відзначаються рішучістю, енергією, впевненістю, здатністю до самопожертви, умінням відійти від традиційності, здатністю надихати підлеглих, переконувати їх);
трансформуючі (відзначаються здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін; спроможні підбирати творчу команду однодумців, формувати нову культуру організації);

інтерактивні /жінки – керівники/ (схильні демонструвати й акцентувати інтерактивну поведінку; турбуються про досягнення консенсусу, участь у роботі всіх членів колективу, налагодження взаєморозуміння);
сервісні (піклуються про задоволення потреб співробітників; діють на двох рівнях – забезпечення досягнення підлеглими своїх цілей і виконання загального завдання організації).

В основу даної типології кладуться якості лідерів.

Інший підхід до типології керівників/лідерів застосовує В. Д. Федоров.

Таблиця 3.4

Загальна типологія керівників

Тип керівника	Типове гасло-девіз
Авторитарний	Я сказав! Я начальник – ти дурень
Колегіальний	Моя точка зору – одна з багатьох
Дипломатичний	Тактика – в житті немає переможців, а є компроміс
Ліберальний	Всі мають бути вільними
Авральний	Прийде час – все зробимо
Діловий	Все повинно крутитися без перерв
Конструктивний	Сплануємо – все потрібно передбачити заздалегідь
Документальний	Необхідно до всього мати хорошу інструкцію
Демонстративний	Ось подивіться, що я зробив

Ознакою такої типології є система ставлення по себе, своєї справи, персоналу, до нормування роботи та дисципліни виконання тощо.

Враховуючи особливості шкільних менеджерів/керівників/ лідерів, їх поділяють на:

– **адміністративно орієнтованих** (віддають перевагу фінансовим та адміністративним аспектам управлінської діяльності; якість викладання, зміст освіти, професійний рівень персоналу особливого піклування в них не викликає);

– **освітньо орієнтовані** (зосереджують увагу на тих аспектах управлінської діяльності, які можуть позитивно впливати на освітній процес).

У межах такого підходу розрізняють так звані:

– **«ефективні школи»** (їх директори/менеджери прагнуть забезпечити здобуття освіти всіма учнями, надати допомогу вчителям в адаптації їхнього викладання до вимог учнів, підвищенні результативності освіти);

– **«малоефективні школи»** (їх директори/менеджери спрямовують управлінську діяльність переважно на підтримання порядку в школі).

Канадські вчені К. Лейтвуд та Д. Монтгомері розробили таку класифікацію типів шкільних директорів:

– адміністративний керівник/«адміністратор»/;

– керівник, орієнтований на людей/«філантроп»/;

– керівник, орієнтований на зміст навчання/«програмний менеджер»/;

– керівник, який розв'язує проблеми/«системний розв'язувач проблем»/.

Таблиця 3.5

Основні характеристики чотирьох типів директорів/менеджерів навчального закладу

	Адміністратор	**Філантроп**	**Програмний менеджер**	**Системний розв'язувач проблем**
Тип шкільного менеджменту	Організуючий, адміністративний	Переважно організуючий, адміні-стративний	Освітній	Яскраво виражений освітній
Головна мета	Добре керована в адміністративному плані школа	Позитивне шкільне оточення, гарні стосунки, успішна команда	Максимальна підтримка команди під час вибору ефективних навчальних планів	Найкраща освіта, забезпечення навчального досвіду учнів
Головні сфери уваги	Повсякденна робота, практичні питання	Взаємини між різними групами у школі	Навчальні плани, компетентність учителів, цілі освіти, оцінювання результатів	Всі сфери роботи й механізми, які сприяють досягненню цілей.
Стратегії	Стратегії, що базуються на використанні влади	Стратегії, вибір яких визначається «позитивним шкільним кліматом»	Обмежений набір перевірених та апробованих дій	Вибір стратегій на базі цілей та змісту сфери особливої уваги

Прийняття рішень	Автократичне, непослідовне, без зворотного зв'язку	Із залученням шкільного колективу, з урахуванням особливостей шкільного клімату	Із регулярним оцінюванням цього процесу	Із урахуванням обставин
Ступінь ефективності	Граничний	Низький	Достатній	Високий

Стиль менеджменту визначають як систему методів, прийомів та засобів, що переважають в управлінській діяльності менеджера/керівника, а також індивідуальні особливості їх застосування.

Ознаки стилю менеджменту:

– система методів, прийомів та засобів, які використовуються в управлінській діяльності;

– індивідуальні якості особистості менеджера/керівника;

– типові, узагальнені способи менеджменту;

– спрямованість технології менеджменту на забезпечення досягнення визначених цілей та виконання поставлених завдань.

Основні стилі менеджменту:

– **авторитарний** (влада сконцентрована в руках керівника/ менеджера; рішення приймаються одноосібно; структура управління будується як вертикально-ієрархічна; вплив базується на винагороді та примусі);

– **демократичний** (владні повноваження делеговані співробітникам; рішення приймаються колегіально; контроль за діяльністю підлеглих не упереджений; стосунки менеджера з персоналом є довірливими);

– **ліберальний** (вимоги менеджера до персоналу є низькими, мало втручається в його діяльність; прохання, інформування є головними прийомами впливу на підлеглих).

Ряд американських вчених вважає найбільш ефективними такі стилі менеджменту:

– **структурований** (менеджер/керівник детально планує, спрямовує роботу персоналу, розподіляє завдання, дає чіткі інструкції та складає графіки робіт, організовує та координує діяльність);

– **турботливий** (менеджер/керівник створює умови для забезпечення особистого добробуту персоналу, підтримує співпрацю в команді, добрі стосунки).

На дієвості стилю менеджменту позначаються ситуативні фактори. Для менеджера/керівника важливо вибрати індивідуальний стиль менеджменту, відповідно до ситуації.

Відомою є класифікація стилів менеджменту Р. Блейка і Дж. Моутона за такими ознаками:

– **«турбота про людей»;**

– **«турбота про виробництво».**

Ця класифікація включає п’ять стилів менеджменту.

Таблиця 3.6

Індивідуальні стилі менеджменту (за Р. Блєйком і Дж. Моутоном)

Стиль менеджменту	Характеристики управлінської діяльності менеджера/керівника
1. Стиль «управління командою», або мотиваційний (найбільш ефективний – базується на спільних зусиллях організації)	– погоджує цілі та очікувані досягнення; – слідкує за рівнем наближення до намічених цілей; – допомагає персоналу визначити причини низького рівня роботи; – сприймає конфлікти спокійно та врівноважено; – погоджує плани; – залучає персонал до прийняття управлінських рішень; – делегує повноваження; – приймає рішення при потребі.
2. Стиль «управління заміським клубом», або «турботливий» (основний акцент робиться на потребах персоналу)	– піклується про людей; – хоче подобатися підлеглим; – прагне, щоб усі «були щасливі»; – хвалячи підлеглих, може навіть лестити їм; – може «не помічати» поганого виконання обов’язків; – схильний до колегіального управління.
3. Стиль «управління, заснований на повноваженнях», або «самовпевнений» (орієнтується на ефективність операцій)	– хоче, щоб усе виконувалося відповідно до його бажань; – більше «говорить», ніж «слухає»; – не особливо піклується про почуття або думки підлеглих; – поводиться агресивно, коли відчуває виклик; – завжди перевіряє персонал.

4. Стиль «серединного управління», або «адміністративний» (передбачає однакову увагу як до персоналу, так і до виробничих проблем)	– підтримує існуючу систему; – робить усе, як «книжка пише»; – є швидше добросовісним, ніж творчим або інноваційним; – є урівноваженим та передбачуваним.
5. Стиль «поганого управління», або «пасивний»» стиль невтручання» (управління за умови докладання мінімальних зусиль)	– не робить більше ніж вимагається; – опирається змінам; – стає недбалим, якщо його не контролюють; – звинувачує інших людей або «сучасних дітей», інновації, уряд тощо у створенні – «нестерпних умов для праці».

Для менеджера/керівника важливо з'ясувати, коли і який стиль застосовувати в управлінській діяльності. Стилі менеджменту мають бути адекватними ситуаціям, в яких вони реалізуються (ситуативний підхід).

Фактори впливу на визначення стилю менеджменту:

– оточення начального закладу (становище у зовнішньому світі, вимоги ринку робочої сили, бажання батьків);

– організація управління в навчальному закладі (горизонтальна чи вертикальна);

– місія школи, її цілі (орієнтованість на забезпечення успішного складання іспитів, на розвиток особистості, на збереження статусу);

– характеристика вчителів (розуміння своєї роботи, досвіду, очікувань директора);

– характеристика учнів (рівень підготовки, мотивація);

– характеристика директора (рівень підготовки, досвід, особисті якості).

Правильний стиль менеджменту навчального закладу визначається ступенем розвитку команди, її зрілості, ступенем готовності до успішної діяльності.

В теорії взаємозв'язку стилю й ступеня розвитку команди (її готовності до успішної діяльності) виділяють такі стилі менеджменту:

– **директивний** (низький ступінь готовності персоналу);

– **переконання та участі** (середній ступінь готовності персоналу);

– **делегування** (вищий ступінь готовності).

Стилі менеджменту в «чистому» вигляді зустрічаються рідко. Вони можуть інтегруватися.

3.3. Вимоги до сучасного менеджера

Модель професійної компетентності сучасного менеджера/ керівника/ директора школи передбачає такі найважливіші складові його готовності до менеджменту навчального закладу:

– наявність здібностей до управлінської діяльності (професійна придатність);

– сформованість відповідних знань, умінь, навичок та способів дій (професійна компетентність);

– мотивація управлінської праці (професійне самовизначення).

Здібності до управлінської діяльності Г. М. Тимошко розглядає як якості особистості, що інтегровано виражаються у природних нахилах до роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отриманні задоволення від спілкування з ними. Отже, здібності до управлінської діяльності – це талант, покликання, задатки, як стверджує сучасна наука. Проте останні є лише передумовою оволодіння наукою і мистецтвом управлінської діяльності. Можна володіти гарними задатками до управлінської діяльності, але не розкрити їх через відсутність працелюбства, сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної роботи над собою.

Менеджер/директор навчального закладу повинен володіти ґрунтовними знаннями сучасної педагогіки та психології, педагогічною майстерністю; бути компетентним у питаннях науки і культури; мати художній смак.

Професійні якості менеджера:

– працелюбство;

– працездатність;

– дисциплінованість;

– уміння визначати мету, обирати шляхи її досягнення;

– організованість;

– наполегливість;

– систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня;

– відповідальність;

– прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.

Людські якості менеджера:

– людяність;

– доброта;

– терплячість;

– порядність;

– чесність;
– відповідальність;
– справедливість;
– об’єктивність;
– щирість;
– повага до людей;
– висока моральність;
– оптимізм;
– емоційна врівноваженість;
– потреба в спілкуванні;
– інтерес до життя педагогів, співробітників школи та учнів;
– доброзичливість;
– стриманість;
– гідність;
– патріотизм;
– релігійність;
– принциповість;
– чуйність;
– емоційна культура тощо.

Для успішного виконання управлінських обов’язків менеджеру освітніх організацій необхідні такі знання, уміння, розуміння.

Знання:

– сучасних теорій та моделей менеджменту;
– сфери компетентності менеджера загалом і менеджера освіти зокрема;
– основних вимог до сучасного менеджера навчального закладу;
– інформаційних технологій та засобів комунікації в управлінні навчальним закладом;
– функцій управління начальним закладом, управлінського циклу;
– функціональних обов’язків і стилів роботи менеджерів закладів освіти;
– методів підвищення ефективності менеджменту;
– механізму формування міжособистісних стосунків;
– основних принципів менеджменту начального закладу.

Уміння:

– організовувати та планувати діяльність начального закладу;
– приймати нестандартні управлінські рішення;
– спілкуватися, контактувати з людьми;

– спонукати працівників до творчої діяльності;

– оцінювати власну професійну діяльність;

– оцінювати конфліктні ситуації, виявляти їх причини та знаходити вихід з них;

– встановлювати ділові стосунки з колегами;

– забезпечувати позитивний морально-психологічний клімат колективу;

– коректно подавати оціночну інформацію;

– організовувати та планувати діяльність начального закладу, надання

– освітніх послуг;

– делегувати свої повноваження та відповідальність;

– створювати умови для розвитку учнів та персоналу;

– вирішувати соціальні проблеми колективу.

Розуміння:

– природи управлінських процесів;

– особливостей взаємовідносин у педагогічному колективі, між учнями та їх батьками;

– мотивації діяльності членів педагогічного колективу, учнів.

Результати дослідження Л. І. Даниленко свідчать, що керівники загальноосвітніх навчальних закладів недостатньо володіють теорією менеджменту; як наукою про раціональне управління людськими і матеріальними ресурсами. Вона зазначає, що сучасні керівники навчальних закладів повинні оволодіти теоріями вітчизняних вчених: педагогічного менеджменту (В. І. Маслов), моделювання в управлінні (В. С. Пікельна), соціального управління (Г. Щокін), стратегічного управління (Г. А. Дмитренко), адаптивного управління (Г. В. Єльникова), психології управління (Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський), управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі (Л. І. Даниленко). Більшість менеджерів/керівників навчального закладу не ознайомлені з теоріями зарубіжних вчених, зокрема Ф. Тейлора та Б. Саймона, з концепціями Е. Мейо та К. Арджиріса, М. Вебера та А. Файоля й н..

Компетентність менеджера розглядають як здатність оптимально використовувати свої здібності, владу, авторитет, знання та вміння в управлінській діяльності. Разом з тим, професійна компетентність менеджерів/керівників начального закладу як сутнісна характеристика і особистості, і професіонала-управлінця виступає важливим чинником удосконалення шкільного менеджменту.

Складові компетентності менеджера:

– комунікативні здібності /обдарованість/ (до командної роботи, виконання ролі лідера, діалогу, спілкування, емпатії /етичність/);

– колегіальність поведінки;

– мовна культура;

– професійні знання і вміння, досвід;

– загальна культура та ерудованість;

– рівень розвитку інтелекту, його здатність до прийняття оптимальних рішень;

– практичність і продуктивність мислення;

– схильність до аналітичної роботи, розробки стратегії та тактики розвитку навчального закладу;

– інформативна мобільність, здатність до постійного навчання та учіння;

– креативність, прагнення до творчого підходу у розв'язанні проблем;

– професійно важливі риси характеру й емоційно-вольової сфери;

– оптимальність професійно важливих рис психоневрологічного статусу;

– професійне спрямування мотиваційно-смислової сфери особистості;

– адекватність самооцінки та самодостатності;

– стресостійкість, психічне, фізичне й моральне здоров'я;

– особиста цілісність;

– естетична культура;

– почуття відповідальності за себе та інших.

За Л. І. Даниленко професіограму керівника навчального закладу розглядають як професійну компетентність, що складається із сукупності компетенцій. Вона підкреслює, що такою сукупністю «компетенцій» управлінської компетентності керівника є:

– професійні знання й уміння здійснювати управлінську діяльність;

– знання посадових обов'язків;

– професійно значущі якості.

Л. І. Даниленко в моделі професійної компетентності керівника навчального закладу враховує такі психологічні якості особистості (розкриті у працях О. Г. Ковальова, Н. В. Кузьминої, Р. Х. Шакурова, Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського та інших дослідників):

Модель професійної компетентності:

– стійка соціально значуща мотивація, зацікавленість у праці, здатність до організації колективу на вирішення завдань, які стоять перед школою;

– стійкість до аналітично-творчого мислення, абстрагування і моделювання шляхів розвитку педагогічних процесів;

– оперативність мислення, його конструктивність;

– комунікативність, відкритість, здатність до емпатії, спроможність доброзичливо і коректно взаємодіяти з людьми;

– інтелектуальна і психологічна готовність до прийняття нестандартних рішень, уміння раціонально організовувати свою діяльність та інших;

– уміння в доступній і конкретній формі переконати членів колективу в необхідності використання досягнень науки, передового педагогічного досвіду;

– схильність до лідерства, вміння логічно і переконливо доводити іншим інформацію, пов'язану із здійсненням професійної, педагогічної і суспільної діяльності членів колективу;

– наявність різних видів пам'яті: довготривалої, оперативної, механічної, змістовної;

– стійкість у досягненні поставленої мети, здатність до подолання перешкод, що виникають у процесі роботи;

– витримка в складних ситуаціях, рішучість тощо.

Модель компетентної особистості, яка запропонована Радою Європи, включає такі ключові компетенції, якими мають бути наділені молоді європейці (запозичуємо у Л. І. Даниленко).

Таблиця 3.7

Модель компетентної особистості (за Л. І. Даниленко)

політичну і соціальну компетенцію (здатність приймати відповідальність, брати участь у прийнятті групових рішень, вирішувати конфлікти без насилля, брати участь у підтримці і покращенні демократичних інститутів);
компетенції, пов'язані з життям у багатокультурному просторі (для того, щоб контролювати вияви расизму і ксенофобії, розвитку нетолерантного клімату, освіта повинна «оснастити» молодих людей міжкультурними компетенціями, такими, як сприйняття розбіжностей, повага до інших і здатність жити з людьми різних культур, мов і релігій);

компетенції, що відносять до володіння усною і писемною комунікацією, які особливо важливі для роботи і соціального життя, з акцентом на тому, що людям, які ними не володіють, загрожує соціальна ізоляція (у цьому ж контексті комунікації все більшої ваги набуває володіння більш як однією мовою);
компетенції, пов'язані з підвищенням інформатизації суспільства (володіння цими технологіями, розуміння у їх застосуванні слабких і сильних сторін й здатність до критичного судження стосовно інформації, що розповсюджується засобами масової інформації та рекламою);
здатність навчатися протягом усього життя в якості основи неперервного навчання в контексті як професійного, так і соціального.

Під компетенцією розуміють:

– коло повноважень, прав і обов'язків конкретної установи;

– коло питань, в якому конкретна посадова особа володіє знаннями і досвідом;

– більш загальна підготовленість до дій;

– можливість встановлювати зв'язки між знаннями й уміннями (діями) в специфічній ситуації;

– те, що породжує вміння, дію.

Управлінську компетентність менеджера/керівника навчального закладу як складову професійної компетентності характеризує сукупність його моральних і психологічних якостей, знань та вмінь з теорії і практики управління, функціональних обов'язків та мотивації діяльності.

Враховуючи специфіку загальноосвітнього навчального закладу, посадові вимоги до його менеджера/директора О. І. Мармаза поділяє на три групи:

1. Кваліфікаційні вимоги (вища освіта, позитивний досвід, певний стаж педагогічної роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи **факультет менеджменту).**

2. Соціально-психологічні вимоги:

– ***соціальні вимоги*** (спрямовані на такі риси: почуття суспільного обов'язку та відповідальності, національна самовідданість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо);

– ***моральні вимоги*** (охоплюють такі риси: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність);

– ***комунікативні вимоги*** (пов'язані з умінням: слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо);

– ***ділові вимоги*** (передбачають риси діловитості: установка на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо).

3. Професійні вимоги (рівень кваліфікації – ступінь оволодіння професією, спеціальністю).

Рис. 3.1. Модель функціональної компетентності менеджера/керівника навчального закладу

Таким чином, О. І. Мармаза виділяє дві підсистеми знань менеджера/ керівника, враховуючи те, що:

– основним видом діяльності керівника навчального закладу є управлінський, що вимагає досконалих знань теорії та практики менеджменту;

– менеджер/керівник управляє соціальною системою, такою, що об'єднує людей; йому необхідні знання основ психології менеджменту;

– об'єктом управлінської діяльності менеджера/керівника є навчальний заклад, а це обумовлює необхідність психолого-педагогічних знань та вмінь;

– менеджер/керівник навчального закладу повинен здійснювати управління тільки на основі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері;

– директор навчального закладу забезпечує його функціонування та розвиток, на основі знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічної сфери.

Щоб менеджер/керівник ефективно здійснював менеджмент навчального закладу, як зазначає І. В. Іванова, він повинен відповідати його сучасній моделі. При цьому вона виділяє загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а після цього формулює вимоги до неї.

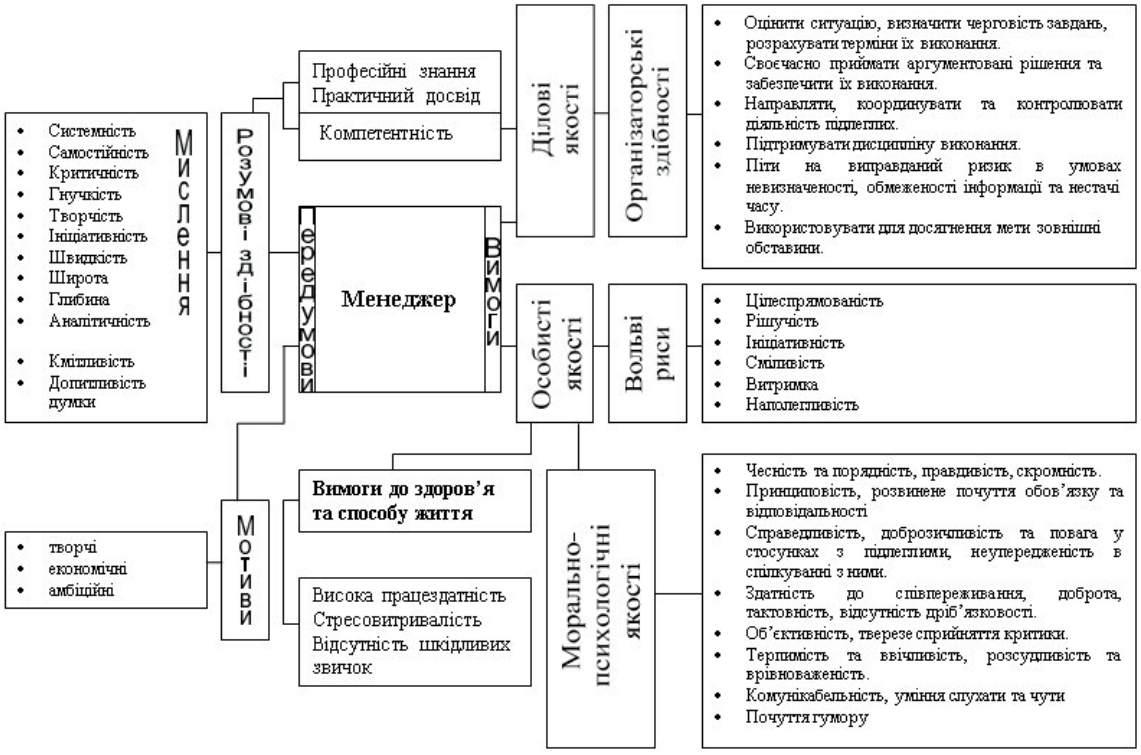

Рис. 3.2. Узагальнена модель сучасного менеджера (за І. В. Івановою)

До найсуттєвіших загальних передумов обіймання менеджерської посади І.В.Іванова відносить мотиви, якими керується людина, що прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Таблиця 3.8

Мотиви до обіймання менеджерської посади

творчі (у статусі керівника брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності; використати суспільну значущість посади для втілення своїх потенціальних здібностей);
Економічні (прагнення до отримання порівняно більшої кількості матеріальних благ – заробітна плата, премії, участь у прибутках);
амбіційні (пов'язані з честолюбством та сумісництвом, прагненням до успіху та самоствердження як нормальними людськими рисами, що можуть надихнути на великі справи).

Мотиви до керівної діяльності не завжди існують у чистому вигляді. Частіше всього вони інтегруються. Наприклад, економічні можуть співіснувати з творчими, а можуть бути і протиставленими. В ієрархічній структурі мотивів провідний з них частіше підпорядковує собі інші. Залежно від умов управлінської діяльності мотиви можуть зазнавати динаміки. Одноаспектна гіпертрофія мотивів призводить до зворотної трансформації – захоплення вигодами, які протирічать інтересам справи, прихильність до формальних атрибутів влади, посадових регалій; віра у свою непогрішимість та особливість.

Вимоги до менеджера об'єднують у групи;

– **ділові якості** (поєднують компетентність та організаторські здібності);

– **особистісні риси** (вольові якості, морально-психологічні якості, вимоги до здоров'я та способу життя).

В умовах трансформаційних процесів у суспільстві активізуються психологічні чинники, які пов'язані з урахуванням у процесі менеджменту індивідуальних особливостей менеджерів. У зв'язку з цим розглянемо структуру психологічної готовності менеджерів до менеджменту.

Таблиця 3.9

Компоненти структури психологічної готовності менеджерів до менеджменту

Мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням менеджменту (соціальні, менеджерські, педагогічні, особистісні, зовнішньої привабливості);
когнітивний – сукупність знань, необхідних для менеджменту (загально-управлінські, психологічні);
операційний – сукупність умінь і навичок практичного вирішення управлінських завдань (менеджерські, психологічні);
особистісний – сукупність якостей, важливих для менеджменту, які пов'язані з ціннісним ставленням до предмета діяльності, процесу виконання діяльності, інших суб'єктів діяльності, самого себе, суспільства.

Фактори психосемантичної структури готовності менеджерів начальних закладів до менеджменту, що існує у їх свідомості: творчість; системність; прогностичнісгь; психологізація; гуманність.

Умовна назва полюсів факторів психосемантичної структури готовності менеджерів навчальних закладів до менеджменту: «**позитивний»** і **«негативний».**

Залежно від ступеня значущості для менеджерів навчальних закладів елементів психологічної готовності до менеджменту, що належать до названих полюсів факторів, виділяють такі **групи керівників:**

– «прогресивні»;

– «консервативні»;

– «потенційно прогресивні».

Соціально-психологічні чинники, від яких залежить орієнтація менеджерів на «позитивний» та «негативний» полюс факторів психосемантичної структури готовності до менеджменту

– **макрорівня** (регіон, де розташований навчальний заклад);

– **мезорівня** (тип навчального закладу та мова викладання);

– **мікрорівня** (стать, вік, стаж управлінської діяльності).

Дослідження показують: істотніше виражається вплив факторів макрорівня та мезорівня; найбільше впливає на вияви психологічної готовності до менеджменту серед факторів мікрорівня стать менеджерів, менше – їхній вік та майже не впливає стаж управлінської діяльності.

У зв'язку з актуалізацією психологічних факторів в освітньому менеджменті зростає роль не лише психологічної готовності до нього, а

й психологічного забезпечення процесу менеджменту, що виявляється в наданні психологічної допомоги менеджерам.

Психологічна допомога управлінському персоналу організацій є психологічною підтримкою менеджерів щодо осмислення психологічних проблем, які утруднюють процес менеджменту, аналізу різних альтернативних шляхів їх вирішення, а також підвищення особистої відповідальності за необхідність їх вирішення та вибір найбільш оптимальних шляхів управлінської діяльності. До провідних видів психологічної допомоги менеджерам освітніх організацій відносять їх психологічне консультування з проблем менеджменту.

Освітній менеджмент є особливим видом діяльності, що вимагає специфічних якостей та властивостей, які роблять конкретну особу придатною до управлінської діяльності.

Більшість науковців, вважаючи важливою відповідність менеджера вимогам щодо його знань, умінь, ділових і особистих якостей, підкреслюють, що йому необхідно мати здатність змінювати стиль менеджменту залежно від умов, що склалися в навчальному закладі.

3.4. Управління персоналом

Управління персоналом в умовах загальноосвітнього навчального закладу полягає в організації, координації та мотивації діяльності колективу педагогів (педагогічний персонал), допоміжних працівників (обслуговуючий персонал). Педагоги, допоміжні працівники складають персонал навчального закладу, який є об’єктом управлінської діяльності директора.

Керівник (директор) навчального закладу покликаний забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність педагогічного колективу – команди. У її складі функціонує постійно діюча підсистема – управлінська команда (адміністративна). Можуть створюватись як підсистеми в єдиній командній системі команди із вчителів, членів методичних об’єднань (кафедр), команди із реалізації того чи іншого освітнього інноваційного проєкту.

Команда – колектив людей, пов’язаних між собою єдиною діяльністю, стосунки між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки.

Командний менеджмент як інноваційна форма управління є важливим напрямом у шкільному менеджменті, який передбачає сформованість конкурентоздатної управлінської команди. Під

останньою розуміють вищий рівень розвитку команди. Практика показує, що згуртована команда менеджерів може зробити свою освітню організацію успішною. Відтак проблема «команди» є актуальною в управлінській діяльності навчального закладу. Загальноосвітній навчальний заклад може стати ефективним завдяки команді самодостатніх працівників, які мають спільне стратегічне бачення того, як зробити його конкурентоздатним в умовах трансформації суспільства.

Дослідники Л. М. Карамушка та О. А. Філь дійшли висновку, що поєднання зусиль керівника та психолога допомагає створити конкурентоздатну управлінську команду, що дає змогу високоефективно керувати освітнім закладом та робити його конкурентоздатним. Модель конкурентоздатного директора навчального закладу і психолога представимо в сукупності таких якостей (за висновками названих дослідників вони є спільними як для директора, так і для психолога):

– високий рівень інтелекту;
– всебічний розвиток;
– легкоадаптовність;
– вміння взаємодіяти з людьми;
– адекватне самооцінювання;
– вміння відстоювати свою позицію, казати «ні»;
– гармонійний фізичний розвиток;
– володіння сучасною технікою, кількома мовами;
– здатність жити в гармонії із собою та навколишнім світом.

Практика показує, що найбільш поширеним варіантом є такий склад команди освітньої організації: директор, заступники, психолог.

Інноваційний варіант складу конкурентоздатної управлінської команди навчального закладу:

– директор;
– заступники;
– психолог;
– класні керівники;
– шкільний лікар (чи медсестра);
– педагог-організатор;
– батьківський комітет;
– учнівське самоврядування.

Членом команди може бути той, хто має бажання працювати в команді. Лідер такої команди характеризується як демократичний. Конкурентоздатна команда може бути сформована за таких умов:

– готовність керівника «поділитися» своїми функціями;

– наявність толерантного лідера;

– наявність спільної мети, яка б цікавила кожного члена команди;

– врахування професійних та особистих якостей кожною члена команди.

Характеристики ефективної команди:

– наявність спільної мети, цілей;

– чіткий, зрозумілий для всіх розподіл функцій у команді, що забезпечує взаємозалежність;

– функціональна компетентність;

– можливість обміну інформацією;

– здатність до співробітництва;

– взаємна довіра.

Складові ефективної командної діяльності:

– продукт діяльності команди;

– люди (члени команди);

– процедури, що забезпечують діяльність команди.

Ефективне функціонування команди у прямій залежності від управлінської діяльності директора навчального закладу, ядром якої є збалансоване ставлення його до наведених вище складових.

Ми виходимо з позиції, що персонал (як зазначено вище) уособлює єдину команду, яка включає управлінську команду, педагогічний колектив і обслуговуючих працівників. Директор/менеджер, перебуваючи на вершині цієї тріади, не підноситься над нею, а є складовим елементом єдиної команди, наділеним управлінськими функціями щодо останньої. Він покликаний забезпечити функціонування гнучкої організації праці, в якій зусилля команди інтегруються не лише у процесі виконання роботи, а й під час розподілу відповідальності за якість результату. Робота в такій системі є посильною для працівників з високим рівнем професійної підготовки та відповідними особистісними якостями.

Управління персоналом є динамічним процесом, який пов’язаний із змінами, що відбуваються як у зовнішньому середовищі навчального закладу, так і внутрішньому його стані.

Управління персоналом включає:

– відбір та набір персоналу на основі дослідження внутрішнього стану навчального закладу та зовнішнього ринку праці;

– організацію та координацію діяльності персоналу (поточна робота, адміністрування, система моніторингу, інформаційне забезпечення управління тощо);

– розроблення програми розвитку персоналу;

– аналіз діяльності та оцінювання персоналу.

У практиці навчальних закладів виділяють кілька типів працівників, які можуть брати участь у наборі управлінського персоналу (команди) із числа його працівників (внутрішній ринок праці). Ними можуть бути:

– **самопретенденти** (особи, що бажають одержати керівну посаду);

– **претенденти** (особи, що просуваються по службі, вже перебуваючи на одній із керівних посад).

До зовнішніх каналів набору персоналу відносять: бюро з працевлаштування, посередницькі організації працевлаштування (державні та приватні), навчальні заклади (найбільш перспективний спосіб), ЗМІ тощо.

Досвід свідчить, що мотивація є одним з важливих компонентів структури управління персоналом. Її пов'язують з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей освітньої організації.

Фактори мотивації діяльності персоналу:

– комфортні умови роботи;

– компетентний менеджмент;

– цікава робота;

– визнання якісних результатів праці персоналу;

– винагорода за якісно виконану роботу, прояви керівниками позитивного ставлення до працівників.

Особливого ставлення до себе у процесі управління персоналом заслуговують самомотивовані працівники. У них розвинений мотив досягнення цілей. До таких працівників моніторингова тактика є часто неприйнятною. Вони знають ціну своїх освітніх послуг і потребують гідної винагороди.

Л. М. Карамушка і Л. В. Корень в результаті проведеного ними дослідження виявили такі резерви **підвищення задоволеності працівників роботою**:

– створення керівниками освітніх організацій традиційного типу, оптимального рівня матеріально-прагматичних умов (наявність додаткових видів роботи у процесі надання навчальному закладу додаткових освітніх послуг, організація зручного режиму роботи, що дає змогу виконувати роботу за сумісництвом тощо);

– створення керівниками навчального закладу нового типу сприятливих умов для активної соціальної взаємодії – як по «вертикалі», так і по «горизонталі» та впровадження стратегій конкуренції;

– створення умов для просування педагогічних працівників у професійній кар'єрі (наявність можливостей брати участь у шкільному менеджменті, для того щоб займатися науковою діяльністю, здійснювати менеджерську діяльність – керувати творчими групами вчителів, методичними об'єднаннями (кафедрами) вчителів тощо);

– сприяння розвиткові самомоніторингу (орієнтованість педагогічних працівників на саморегуляцію свого педагогічного менеджменту, на самостійне створення умов для отримання задоволення своєю роботою);

– формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Передумовою підвищення ефективності менеджменту начального закладу є діяльність його менеджера/керівника з оптимізації взаємин у колективі, що спрямовується на створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Коломінський Н. Л. визначає поняття соціально-психологічного клімату як домінуючий в конкретному колективі (групі) відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії.

Таблиця 3.10

Параметрична модель сприятливого соціально-психологічного клімату колективу навчального закладу (за Н. Л. Коломінським)

Параметри соціально-психологічного клімату	Основна характеристика за параметрами
Стосунки	Гуманні; поважне ставлення до кожного члена колективу
Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
Ставлення до праці	Творче; спрямованість на інноваційну діяльність
Засадні цінності	Особистість, духовні потреби; самоактуалізація
Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивне; згуртованість

Переважний емоційний настрій (модальність)	Оптимістичний мажорний настрій
Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Захищеність

Важко переоцінити таку складову управління персоналом, як аналіз його діяльності та оцінювання. Аналіз діяльності персоналу є основою менеджменту і визначається як процес його інформаційного забезпечення. При цьому аналіз діяльності персоналу дає відповідь на питання:

Які функції та обов'язки виконують працівники?

Які професійні знання, вміння, здібності необхідні працівнику?

Яка ефективність і результативність виконання працівником покладених на нього функцій та посадових обов'язків?

Які мотиваційні фактори необхідно враховувати у роботі з персоналом?

Оцінювання персоналу спрямовується на вирішення декількох завдань. Це і стимулювання кращих результатів діяльності (як мотиваційний фактор), і врахування у процесі планування персоналу, в управлінні його розвитком та змінами в розвитку навчального закладу. Оцінювання персоналу дає очікувані результати, якщо є компетентним. Йому має передувати самооцінювання.

Критерії оцінювання персоналу (застосовуються у шкільній практиці):

– професійно-педагогічні знання, вміння, навички;

– здатність виконувати педагогічну діяльність і орієнтуватися в умовах, що зазнають змін;

– ставлення до роботи, мотивація;

– взаємодія в команді (у внутрішньому середовищі та із зовнішнім оточенням);

– творчий потенціал (інноваційна діяльність, ініціативність тощо);

– якість роботи (її ефективність, результативність) та ін.

Ефективність оцінювання персоналу залежить від наявності професійних знань та вмінь менеджерів-експертів виконувати такий вид діяльності, щоб уникнути суб'єктивізму та негативних його наслідків. Використовують такі способи оцінювання, як: атестація

(найбільш ефективний); огляд діяльності; інтерв'ю з метою оцінювання тощо.

Ефективним методом оцінювання є інтерв'ю, який описаний в літературних джерелах у різних видах. При цьому ставиться різна мета. Наприклад:

1. Інтерв'ю «Повідомити і продати». Його сутність полягає в тому, що керівник/ експерт сам веде розмову про досягнуті працівником результати і дає пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, покращення результатів роботи.

2. Інтерв'ю «Повідомити і слухати». Має дві частини. Спочатку керівник/ експерт розповідає про виявлені сильні та слабкі сторони в діяльності працівника, який потім сам висловлюється з приводу оцінювання, висуває свої аргументи.

3. Інтерв'ю «Розв'язання проблем». Не обговорюється робота, яка виконана працівником ефективно. Керівник/експерт разом з працівником виокремлюють виявлені слабкі сторони в його роботі та формулюють пропозиції щодо її покращення.

На запрошення адміністрації навчального закладу можуть використовуватися центри оцінювання – установи, які визначають здатність людей виконувати педагогічні функції.

Досвідчені керівники/менеджери сучасного навчального закладу планують, організовують, координують, аналізують роботу персоналу, здійснюють моніторинг за діяльністю, оцінюють працівників тощо на основі принципів партисипативного та адаптивного менеджменту, що забезпечує досягнення визначеної місії, поставлених цілей, робить загальноосвітній навчальний заклад конкурентоспроможним в умовах ринкових відносин, переосмислення та зміни цінностей в суспільстві.

3.5. Управління якістю діяльності закладу освіти

Якість – це сукупність рис та характеристик продукту чи послуг, що визначають спроможність його/їх задовольнити потреби споживача. Вона розглядається як головний критерій успішної діяльності навчального закладу.

Якістю освіти вважається показник співвідношення цілей та результату, міри досягнення мети. Поняття якості освіти практично охоплює всі аспекти та виміри діяльності навчального закладу.

Навчальний заклад є навчально-виховним освітнім закладом, таким, що надає освітні послуги. Ними є навчання, виховання і розвиток особистості.

Компоненти якості діяльності навчального закладу (за Федоровим В. Д.):

– компетентність вчителів;

– сучасність навчально-методичного забезпечення;

– сучасність навчально-матеріальної бази;

– ефективність реалізації інтелектуального потенціалу навчального закладу;

– духовність культури, естетико-етичних цінностей, які притаманні більшості вчителів та учнів;

– оптимальність соціально-психологічного клімату;

– оптимальність менеджменту;

– креативність (творчість) освітнього простору;

– демонстративність шкільного етикету;

– оптимальність норм чисельності учнів;

– гігієнічність, ергономічність умов життєдіяльності, занять (розклад, інформаційна структура тощо).

Менеджмент якості навчального закладу ми розглядаємо як забезпечення якості освітніх послуг відповідно до визначених стандартів (висуваються нормативними документами та зумовлюються потребами й бажанням споживачів). Метою покращення якості є задоволення потреб останніх. Споживачем є той, кому надається послуга.

Забезпечення якості освіти перебуває в центрі уваги шкільних менеджерів, вчителів та батьків і розглядається як засіб підвищення результативності роботи навчального закладу, а значить і навчально-виховного процесу, що реалізується в ньому.

Серед факторів, які здійснюють вплив на зростання відповідальності навчального закладу щодо забезпечення якості освіти, визначають наступні:

– **орієнтація на споживача** (відображає зростаючу конкуренцію між навчальними закладами; зростає важливість непрямих споживачів – вищих навчальних закладів, служб зайнятості);

– **внутрішня цілісність** (послідовність вимог; єдність вимог до освітнього процесу в умовах навчального закладу);

– **зменшення непевності** (загострюється в умовах зміни підходів до навчання);

– **імператив виживання** (збереження контингенту учнів).

Керівникам/менеджерам необхідно враховувати наведені вище фактори, спрямовуючи відповідним чином діяльність навчального закладу.

Беручи до уваги сутність таких понять, як якість та якість освіти, приходимо до висновку, що якість діяльності навчального закладу правомірно визначати тим, якою мірою досягається поставлена мета. Забезпечення якості діяльності навчального закладу передбачає систему управлінських дій, спрямованих на її покращення.

Структура процесу забезпечення якості діяльності навчального закладу:

– визначення місії, мети навчального закладу;

– збір інформації про стан (наявну ситуацію або виявлення причин розбіжностей між наявною ситуацією та очікуваним результатом);

– контроль якості;

– дії;

– очікуваний результат (покращення якості).

Щоб уникнути розбіжностей в баченні такого феномену, як якість у внутрішньому та зовнішньому середовищі, необхідне визначення місії, яка поділяється всіма суб'єктами діяльності навчального закладу, а також узгоджує зовнішні вимоги та збалансовує вибір між ними. Важливо, щоб місія і основні цілі поділялися всією командою.

У забезпеченні якості діяльності навчального закладу важливу роль відіграє його інформаційна система. Інформаційна система навчального закладу буде дієвим інструментом менеджменту якості його діяльності, якщо сприятиме визначенню причинно-наслідкових зв'язків між явищами. Вона може бути об'єктивною за умови уваги до ключових об'єктів. В існуючих інформаційних системах розрізняються формальні (результати екзаменів, контрольних робіт, звіти, кваліфікаційні характеристики вчителів, дані про учнів тощо) та неформальні (інформація про вчителів, отримана менеджерами/керівниками від учнів або батьків; інформація, яку вчитель має про учня, його мотивацію, ставлення до навчально-пізнавальної діяльності) компоненти інформаційних систем. Неформальні та випадкові інформаційні системи надають обмежений набір показників, не висвітлюють причинно-наслідкових зв'язків між явищами, їх дані не сприймаються як достовірна інформація, не спонукають працівників до підвищення якості діяльності.

Ефективна інформаційна система створюється на основі системно орієнтованого та проблемноорієнтованого підходів. Перший полягає в тому, що інформаційна система розробляється на базі системно орієнтованої моделі освіти (наприклад, модель «зміст –

внесок – процес – результат») і дає можливість систематично одержувати інформацію про кожний її компонент на класному та шкільному рівнях.

Другий підхід пов'язаний з розглядом різноманітних проблем, які необхідно вирішувати. При цьому забезпечується отримання необхідної інформації.

Можливий комбінований підхід до формування інформаційної системи, який об'єднує системно орієнтований та проблемноорієнтований підходи. Відповідно до проблеми, яку необхідно вирішувати, розробляється спосіб збору інформації, його інструментарій.

У процесі забезпечення якості менеджер/керівник навчального закладу спрямовує діяльність персоналу на її покращення, стимулює його щодо вирішення проблеми – подолання розбіжності між наявною ситуацією та бажаною перспективою, створює для цього сприятливі умови, виконує консультативну функцію. Сам процес вирішення проблеми може охоплювати такі етапи:

– визначення проблеми;
– аналіз проблеми;
– пошук можливих шляхів вирішення;
– вибір способу вирішення та планування;
– впровадження обраного способу вирішення проблеми;
– оцінювання результату.

На кожному етапі вирішення проблеми застосовуються методи, прийоми контролю якості. Серед них визначають такі, як: використання статистики; метод 5 «Ч» (п'ять «Чому»); мозкова атака (передбачає формулювання ідей щодо шляхів вирішення проблеми).

Покажемо приклад застосування методу 5 «Ч». Його суть полягає в тому, що питання «Чому?» ставиться 5 разів з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків певного явища, яке має місце в діяльності навчального закладу.

Наприклад, на питання: «Чому є низькою успішність учнів?» відповідь може бути такою: «Тому, що пропускають уроки». Проте ця відповідь не вказує на шлях вирішення проблеми. Ставиться наступне питання: «Чому учні пропускають уроки?» Відповідь: «Тому, що вчителі не приділяють на уроках їм необхідної уваги». Слідує запитання: «Чому вчителі не приділяють їм необхідної уваги?» Відповідь: «Тому, що.....». Таким чином формулюються наступні питання «Чому?», які приводять нас до визначення способу вирішення проблеми. Варіантом методу 5 «Ч» може бути метод 5 «Як».

Розбіжність між бажаним результатом і наявною ситуацією призводить до необхідності впровадження змін, орієнтованих на досягнення мети. Зміни можуть стосуватись однієї чи декількох сфер: процесу навчання, організації навчального закладу, персоналу, учнів, зовнішніх зв'язків, менеджменту тощо.

Успішним менеджером/керівником навчального закладу є той, що займається забезпеченням якості, яка охоплює всі аспекти його діяльності, а не пов'язується лише з окремою сферою. Такий керівник орієнтується на мету, яку приймає весь персонал, стимулює зміни; за допомогою систематичної управлінської діяльності.

Серед підходів до забезпечення якості діяльності навчального закладу виділяють такі: плановий (проєктування кінцевого результату); зростаючий (поступове вирішення проблем); проєктний (наприклад, запровадження особистісноорієнтованої технології навчання тощо).

На початковому етапі роботи із забезпечення якості діяльності навчального закладу може бути створена менеджерська команда. Завдання керівника навчального закладу полягає в такій організації забезпечення якості, щоб персонал усвідомлював цей феномен справою усього загальноосвітнього навчального закладу. За такої умови призначаються координатори у сфері забезпечення якості; створюються робочі групи на всіх рівнях роботи навчального закладу; формується група планування для підготовки і створення проєкту покращення якості, який сприятиме розвитку навчального закладу в цілому. Інформаційна система має сприяти їх орієнтуванню у всіх аспектах діяльності навчального закладу (наявна ситуація, потреби навчального закладу, споживачів; зв'язки; сильні і слабкі сторони; бажання персоналу виконувати завдання; наявність неформальних лідерів у навчальному закладі; оточення тощо).

Організовуючи забезпечення якості, керівник/менеджер навчального закладу надає підтримку координаторам, робочим групам, колегіально визначає пріоритетність цілей якості, забезпечує необхідні ресурси, здійснює контроль за впровадженням проєкту, заохочує персонал, інформує громадськість про покращення якості та здійснює інші управлінські заходи щодо її забезпечення.

Для управління процесом покращення якості у навчальному закладі важливим є дотримання таких вимог:

– проблема забезпечення якості має бути пріоритетною в управлінській діяльності шкільних менеджерів;

– плановізавдання із забезпечення якості мають бути складовою стратегічних, тактичних та оперативних планів;

– забезпечення якості має бути основою реальної життєдіяльності навчального закладу.

До чинників, які сприяють узгодженню процесу забезпечення якості з реальним життям навчального закладу, відносять: організаційні (управлінські) рішення, планування, інформаційну систему, звітність.

Результативність процесу забезпечення якості у прямій залежності від внеску персоналу та рівня управління якістю діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

3.6. Маркетингова діяльність директора закладу освіти; зв'язки з громадськістю

Управління якістю діяльності навчальних закладів пов'язується із задоволенням духовних та соціальних потреб споживачів у знаннях, якісній освіті, самореалізації. В реаліях сучасного інформаційного суспільства освітні потреби зростають. Знання, як і освітні послуги, стають товаром. Враховуючи той факт, що бюджетне фінансування розраховане на надання мінімального обсягу освітніх послуг, потенційні їх споживачі готові оплачувати додаткові послуги, але при цьому до уваги береться їхня якість. Цим і зумовлюється в нинішніх ринкових умовах маркетингова діяльність директора школи.

Ми розділяємо підхід до визначення **маркетингу** як цілісної концепції управління, що передбачає комплексне врахування ситуації на ринку попиту і збуту для прийняття адекватних управлінських рішень.

Освітній маркетинг розглядають як один із напрямів менеджменту навчального закладу в умовах ринкової економіки, що забезпечує:

– дослідження попиту на освітні послуги та певний рівень освіченості понад стандарти, які встановлені державою;

– формування позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу;

– розроблення та впровадження концепції надання якісних освітніх послуг;

– вплив на розвиток освітніх потреб громадян.

До основних напрямів діяльності керівника навчального закладу в рамках освітнього маркетингу відносять:

– вивчення ринку освітніх послуг, динаміки споживчого попиту; потреб і особливостей різних категорій споживачів;

– урахування вимог ринку в організації педагогічного процесу;

– орієнтація стратегії маркетингу на перспективу;

– урізноманітнення форм і видів освітніх послуг, забезпечення своєчасного переходу до нових послуг, навчальних програм, оновлення науково-методичного супроводу тощо;

– сприяння підвищенню професіоналізму персоналу, спонукання вчителів до запровадження інновацій, заохочення їх до творчого вирішення проблеми забезпечення якості освіти;

– забезпечення переваг свого загальноосвітнього навчального закладу в умовах конкуренції.

Освітній маркетинг в умовах ринкових відносин є невід'ємною складовою управлінської діяльності менеджера/керівника навчального закладу. Використання його закономірностей і технологій є підґрунтям компетентного визначення стратегії менеджменту навчального закладу, ефективного управління ним як педагогічною системою, його матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами.

Маркетингова діяльність директора школи включає маркетинго-моніторинговий аналіз і контроль. Аналіз потрібний для того щоб спланувати і організувати діяльність навчального закладу з урахуванням результатів його роботи, тих процесів, які відбувають і на ринку освітніх послуг (освітньої продукції), а також глобальних факторів. При ньому здійснюють:

– **внутрішній аналіз** (вивчення мікросередовища – тих факторів, що пов'язані зі шкільними процесами, здатністю навчального закладу задовольняти потреби споживача, а також з конкурентами);

– **зовнішній аналіз** (передбачає вивчення макросередовища – тих факторів, які здійснюють вплив на макросередовище і включають такі з них, *як* ***соціальні*** /контингент учнів та їхніх батьків, учителів, інфраструктура мікрорайону, школи; демографічна ситуація/; ***технологічні***/освітні інновації; педагогічні технології, стабільність і рівень науково-методичної роботи/; ***економічні*** /стабільність економіки в країні; фінансування освіти, платоспроможність батьків учнів, транспорт і розташування школи; стан приміщень, їх гігієнічність/; ***політичні***/стратегічні напрями державної політики в розвитку освіти, розмаїтість форм власності навчальних закладів, правове поле/).

Такий аналіз дає можливість виробити управлінські рішення, спрямовані на зміцнення позиції навчального закладу на ринку освітніх послуг. З цим пов'язується питання про виживання навчального закладу (наявність достатньої кількості учнів, добре ім'я, слава,

позитивний імідж), що залежить від рівня адаптивного управління ним, у процесі якого враховуються постійні зміни зовнішніх факторів, реорганізується діяльність, на предмет відповідності ринковим вимогам.

З урахуванням результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу здійснюється як стратегічне, так і тактичне планування діяльності навчального закладу.

Освітній ринок охоплює:

– ринок засобів навчання і оснащення навчального процесу;

– ринок навчальних послуг (товар – освітні послуги; споживачі – учасники процесу освіти);

– конкуренцію форм власності й організацію навчального процесу;

– ринок педагогічної праці;

– державне регулювання процесів в освіті і контроль якості освітніх послуг.

Ринкові інструменти освітнього маркетингу (5Р):

– **ціна** (сума оплати за навчання; благодійні пожертвування: внески у фонд піклувальної ради; інші матеріально-фінансові витрати батьків);

– **місце** (розташування навчального закладу, його територіальна доступність);

– **продукт** /освітня послуга/ (звичайна і контрактна освіти; навчання протягом повного і неповного навчального дня; короткострокове і тривале навчання; компонентний склад освітнього продукту – набір конкретних предметів, ресурси школи, документ про закінчення /який соціальний статус забезпечує/, принципи та ідеологія школи);

– **персонал** (професіоналізм вчителів, атмосфера школи, культура спілкування учасників освітнього процесу);

– **реклама** (іміджева, інформаційна, комбінована тощо).

Існує відмінність між зв’язками з громадськістю і рекламною діяльністю директора навчального закладу. Якщо реклама покликана стимулювати адресні (цільові) групи вибрати загальноосвітній навчальний заклад, то основна функція зв’язків з громадськістю полягає у висвітленні цілей і завдань, які визначає для себе навчальний заклад, добитися їх визнання, розуміння і схвалення споживачами.

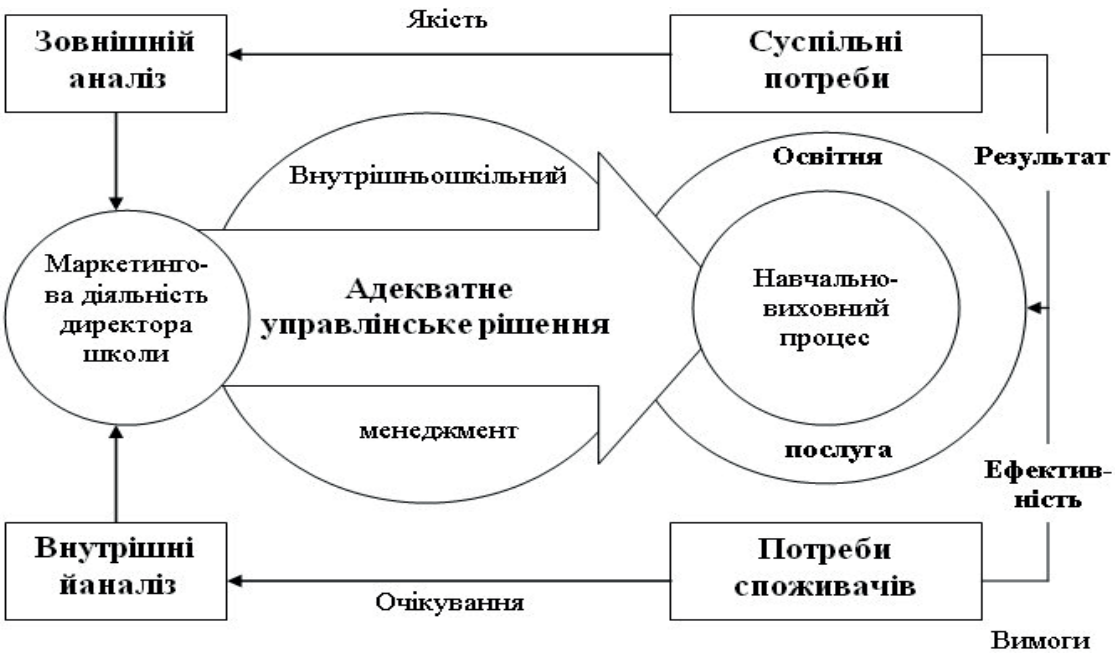

Рис. 3.3. Місце маркетингової діяльності директора школи у системі внутрішньо шкільного менеджменту

Головні інструменти зв'язків з громадськістю:

– контакти з пресою;

– створення репутації освітньої послуги (освітнього продукту);

– зустрічі персоналу зі споживачами і консультування.

У процесі інформування про діяльність навчального закладу менеджер/керівник одержує зворотну інформацію, яку використовує з метою покращення якості освітнього продукту.

Менеджер/керівник навчального закладу має бути підготовленим до маркетингової діяльності, яка стає необхідною в умовах трансформації суспільства, що надасть йому можливість уникнути у процесі менеджменту шляху «методом проб і помилок», здійснюючи управлінські функції на високому рівні професіоналізму.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте сутність поняття «менеджер».
2. Оцініть типи менеджерів/керівників.
3. Охарактеризуйте основні стилі менеджменту.
4. Обґрунтуйте узагальнену модель сучасного менеджера/керівника.
5. Визначте особливості взаємодії менеджерів/керівників з персоналом закладу освіти.
6. Проаналізуйте особливості маркетингової діяльності директора закладу освіти.

ТЕМА 4.

МЕНЕДЖМЕНТ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

4.1. Заклад освіти як педагогічна система і об'єкт управління

Для того, щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику НЗ краще зрозуміти цей заклад і більш ефективно здійснювати управління, спочатку необхідно дати визначення, що ***Система*** *– це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до характеристик цілого.*

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

– взаємодією із зовнішнім середовищем;

– виконують замовлення зовнішнього середовища;

– підзвітні зовнішньому середовищу.

Функціонування НЗ спрямоване на досягнення:

– реалізації отримання учнями як фундаментальних знань, так і знань досягнення сучасної науки;

– впровадження в навчальний процес сучасних інноваційних технологій;

– реалізації соціальних установок;

– реалізації освітніх потреб в галузі соціальних запитів суспільства;

– реалізації освітніх та виховних запитів учнів та їх батьків.

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

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

Результати як системоутворюючий фактор визначаються за допомогою сукупності найбільш стійких і реальних критеріїв, які

допомагають встановити рівень вихованості окремих учнів, учнівських колективів у цілому.

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

Функціонування педагогічної системи можливе при наявності відповідних умов.

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

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

До загальних умов відносяться:

– соціальні;

– економічні;

– культурні;

– національні;

– географічні.

Специфічні умови:

– особливості соціально-демографічного складу учнів;

– місцезнаходження школи;

– матеріальні можливості школи;

– виховні можливості навколишнього середовища.

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

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

Структурні компоненти представлені:

– керуючою підсистемою;

– керованою підсистемою;

– змістом навчально-виховного процесу;

– формами навчальної та виховної діяльності;

– методами навчання та виховання;

– засобами здійснення навчальної та виховної діяльності.

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

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

До керованої підсистеми входять решта працівників НЗ та учні.

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

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

– директор та його заступники;

– керівники методичних об'єднань;

– вчителі, класні керівники.

Визначають ще четвертий рівень управління – це учнівське самоврядування.

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

– директор (суб'єкт) → заступник директора (об'єкт);

– заступник директора (суб'єкт) → голова методичного об'єднання вчителів (об'єкт);

– голова методичного об'єднання вчителів (суб'єкт) → вчитель-предметник (об'єкт);

– вчитель-предметник (суб'єкт) → учень (об'єкт).

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

– загальношкільний колектив;

– класний колектив.

По горизонталі керована підсистема представлена учнівськими громадянськими організаціями:

– творчими об’єднаннями;
– гуртками;
– клубами;
– спортивними санкціями.

Отже, керована підсистема відображає різноманітність і єдність видів учнівської діяльності:
– навчальна;
– дослідницька;
– суспільно-корисна;
– художня;
– спортивна;
– самоврядна.

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

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

Функціональні компоненти:
– аналіз;
– планування;
– організація;
– контроль;
– регулювання.

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

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

1.	**Аналізують:** директор, заступники директора	– загальні успіхи навчального закладу, його проблеми; – успіхи і проблеми у напрямках діяльності навчального закладу: • навчальному; • виховному; • фінансово-господарському.

	голови методичних об'єднань вчителів	– успіх проблеми: • виконання навчальних програм; • реалізації інноваційних технологій; • успішній атестації вчителів методичних об'єднань.
	вчителі класні керівники	– успіхи і проблеми: • навчання учнів; • розвиток і вихованість учнів; • реалізацію своє педагогічної діяльності.
2.	**Планують:** директор	– шляхи розвитку навчального закладу; – підвищення іміджу навчального закладу; – створення якісних умов функціонування навчального закладу; – удосконалення навчального закладу; – охоплення учнів різними видами позакласної роботи.
	заступники директора	– створення творчих вчительських груп; – підготовка до районних, обласних учнівських олімпіад; – індивідуальна робота зі здібними учнями.
3.	**Організовують:** директор	– план набору учнів: • атестація педагогічних кадрів.
	заступники директора	– складають розклад навчальних занять; складають тарифікацію педагогічних кадрів; – діяльність гуртків, секцій, студій, клубів за інтересами: • батьківський всеобуч.
	голови методичних об'єднань вчителів, класні керівники	– роботу методичних об'єднань, його засідань та заходів; – роботу наставництва; – підготовку та проведення шкільних предметних олімпіад, участь учнів у роботі МАН.
4.	**Контролюють:** директор	– виконання загальношкільних завдань: • реалізації навчально-виховного процесу;

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

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

– на визначення цілей і способів досягнення результату;

– на створення умов належного функціонування педагогічного процесу;

– відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи.

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

Процес управління в системі освіти

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

– психодіагностичний;
– прогностичний;
– проєктувальний.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Свідоме прийняття рішень складається з таких етапів:

– усвідомлення (прийняття мети);

– усвідомлення ряду можливостей щодо її досягнення;

– виявлення мотивів, які стверджують або заперечують ці можливості;

– боротьба мотивів та процес вибору;

– прийняття однієї з можливостей як рішення;

– здійснення прийнятого рішення.

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

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

Заклад освіти, що забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти (далі – заклад освіти), – заклад загальної середньої освіти або заклад професійної (професійно-технічної), фахової передвищої чи вищої освіти, що провадить освітню діяльність на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти;

Заклад загальної середньої освіти залежно від засновника може бути:

– державним – заснованим розпорядчим актом органу державної влади;

– комунальним – заснованим розпорядчим актом сільської, селищної, міської, районної, обласної ради;

– приватним – заснованим рішенням фізичної (фізичних) та/або юридичної (юридичних) особи (осіб) приватного права;

– корпоративним – заснованим шляхом укладення засновницького договору кількома засновниками різних форм власності на засадах державно-приватного партнерства.

Опорний заклад освіти – це заклад загальної середньої освіти, що має у своєму складі філії та/або здійснює підвезення здобувачів освіти, педагогічних працівників (за потреби) до цього закладу і у зворотному напрямку, а також забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну базу, безпечне освітнє середовище та спроможний відповідно до вимог цього Закону забезпечувати здобуття на належному рівні початкової, базової та/або профільної середньої освіти на рівні державних стандартів.

Типи закладів освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти:

Здобуття повної загальної середньої освіти на певному рівні забезпечують:

– початкова школа, що забезпечує здобуття початкової освіти;

– гімназія, що забезпечує здобуття базової середньої освіти;

– ліцей, що забезпечує здобуття профільної середньої освіти.

Початкова школа функціонує як окрема юридична особа або як структурний підрозділ гімназії. За рішенням засновника початкова школа, гімназія може включати дошкільний підрозділ, за умови його розміщення в окремій будівлі або відокремленому приміщенні з окремими входом/виходом і територією для вихованців дошкільного підрозділу.

Гімназія та ліцей функціонують як окремі юридичні особи.

За рішенням засновника ліцей може також забезпечувати здобуття базової середньої освіти та, як виняток, здобуття початкової освіти.

Заклад загальної середньої освіти, що здійснює освітню діяльність на декількох рівнях загальної середньої освіти, має тип закладу вищого рівня, на якому провадиться освітня діяльність.

Здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують також спеціальні заклади загальної середньої освіти:

– *спеціальна школа* – заклад загальної середньої освіти для осіб з особливими освітніми потребами, зумовленими порушеннями інтелектуального розвитку, фізичними та/або сенсорними порушеннями;

– *навчально-реабілітаційний центр* – заклад загальної середньої освіти для осіб з особливими освітніми потребами, зумовленими складними порушеннями розвитку.

Спеціальні заклади загальної середньої освіти можуть здійснювати освітню діяльність на одному або на декількох рівнях повної загальної середньої освіти.

У системі спеціалізованої освіти здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують заклади спеціалізованої освіти:

– *мистецький ліцей* – заклад спеціалізованої мистецької освіти, що забезпечує здобуття початкової та профільної мистецької освіти одночасно із здобуттям повної загальної середньої освіти на всіх або окремих її рівнях;

– *спортивний ліцей* – заклад спеціалізованої освіти, що забезпечує здобуття освіти спортивного профілю одночасно із здобуттям повної загальної середньої освіти на всіх або окремих її рівнях;

– *військовий (військово-морський, військово-спортивний) ліцей, ліцей із посиленою військово-фізичною підготовкою* – заклад спеціалізованої освіти, що забезпечує здобуття освіти військового профілю для осіб з 13 років одночасно із здобуттям базової та/або профільної середньої освіти;

– *науковий ліцей* – заклад спеціалізованої освіти, що забезпечує здобуття базової та/або профільної середньої освіти наукового профілю;

– *професійний коледж (коледж) спортивного профілю* – заклад спеціалізованої освіти спортивного профілю;

– *мистецький коледж* – заклад спеціалізованої освіти, що забезпечує здобуття фахової передвищої мистецької освіти одночасно із здобуттям базової та профільної середньої освіти;

– інші заклади спеціалізованої освіти, визначені законодавством.

4.2. Зміст управління навчально-виховним процесом

Серцевиною внутрішньошкільного менеджменту є управління навчально-виховним процесом, що реалізується в умовах навчального закладу. Його адміністрація, здійснюючи управління навчально-виховним процесом, спрямовує свою управлінську діяльність на створення оптимальних умов для реалізації таких завдань:

1) різнобічний розвиток учнів, надання їм якісної освіти; самореалізація особистості учня, формування його основних компетентностей (соціальних; полікультурних; комунікативних; інформаційних; саморозвитку та самоосвіти; креативних);

2) формування ціннісних ставлень особистості до суспільства і держави, інших людей, самої себе, праці, природи, мистецтва;

3) задоволення потреб і запитів кожного учасника навчально-виховного процесу.

На реалізацію цих завдань спрямовується зміст управлінської діяльності менеджерів/керівників навчального закладу, який охоплює наступні аспекти внутрішньошкільного менеджменту навчально-виховного процесу:

– роз'яснення та втілення в життя державних нормативних документів з питань освіти;

– прогнозування перспективи розвитку навчального закладу, результативності його діяльності;

– раціональне розміщення персоналу, створення умов для його продуктивної праці;

– координація дій персоналу у навчально-виховному процесі;

– організація педагогічно правильного викладання навчальних предметів і управління цим процесом відповідно до вимог навчальних програм;

– організація позакласної роботи з навчальних предметів, участь у підготовці та проведенні загальношкільних масових заходів;

– здійснення заходів щодо підвищення ефективності та якості навчально-виховного процесу, виховання персоналу, підвищення його професійної компетентності;

– управління діяльністю всіх учасників навчально-виховного процесу;

– організація раціональної роботи щодо ефективного використання засобів навчання в навчально-виховному процесі;

– організація виховної роботи;

– управління діяльністю класних керівників, надання допомоги учнівському самоврядуванню;

– організація допомоги учням, які мають значні прогалини в знаннях, здійснення індивідуального навчання дітей, керівництво навчально-виховною роботою в групах продовженого дня;

– організація підготовки та проведення предметних олімпіад, керівництво роботою Малої академії наук тощо;

– педагогічне керівництво роботою шкільної бібліотеки, контроль за позакласним читанням учнів;

– організація роботи з упровадження в навчально-виховний процес інноваційних технологій;

– здійснення моніторингу, який полягає у відстежуванні якості навчально-виховного процесу, одержанні інформації про рівень навчальних досягнень, вихованості, розвитку учнів, аналітичному контролі за якістю роботи персоналу.

4.3. Інформаційне забезпечення менеджменту в закладі освіти

Однією з умов успішного управління навчально-виховним процесом в навчальному закладі є його інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту передбачає володіння зовнішньою інформацією, яка дає можливість визначити рівень конкурентоздатності навчального закладу, та внутрішньою, що відображає реальний стан навчально-виховного процесу, і є необхідною для прийняття управлінських рішень, спрямованих на його вдосконалення.

Результати фундаментального дослідження проблем інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, проведеного Л. М. Калініною, дають підстави розглядати поняття **«інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту»** як сукупність різних видів інформації, спеціального комплексу процедур, методів і засобів дій з інформацією, видів діяльності суб'єктів управління всіх ієрархічних рівнів щодо організації збору, опрацювання, зберігання, ефективного використання інформації, а також передачі синтезованої інформації у формі управлінських рішень виконавцям.

Практичною для застосування у процесі управління загальноосвітнім навчальним закладом є система внутрішньошкільної педагогічної інформації, яка розроблена Т. І. Шамовою та Т. К. Чекмарьовою включає структурні блоки внутрішньої інформації.

Використовуючи узагальнюючі висновки, зроблені Л. І. Калініною, про результати дослідження проблем інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту вченими Ю. А. Конаржевським, О. А. Орловим, Ю. К. Кузнєцовим, Т. І. Шамовою, Т. К. Чекмарьовою, В. С. Татьянченком, В. В. Васильєвим, О. Т. Шпаком, В. П. Драгуном, Н. М. Островерховою, Л. І. Даниленко, П. І. Третьяковим, А. Є. Капто та ін., покажемо структуру вдосконаленої цілісної моделі системи інформації, створену на основі органічної єдності зовнішньої та внутрішньої інформації. Її інформаційні потоки представлені впорядкованими блоками.

ЗОВНІШНЯ ІНФОРМАЦІЯ:

Блок 1.1. Законодавчо-правові документи, щодо функціонування галузі освіти, управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Блок 1.2. Міжнародні нормативні акти галузі освіти.

Блок 1.3. Директивно-нормативні документи Міністерства освіти і науки України.

Блок 1.4. Директивно-нормативні документи управління освіти і науки облдержадміністрації, управління (відділу) освіти міської (районної) держадміністрацій.

Блок 1.5. Інформація про фактори, які впливають на життєдіяльність навчального закладу (економічні, соціокультурні, політичні, технологічні, соціальні, освітні).

Блок 1.6. Інформація про стан на ринку освітніх послуг.

Змістові компоненти зовнішньої (нормативно-правової, директивно-нормативної освітньої) інформації (блоки 1.1-1.4).

Блок 1.1. Директивно-нормативна інформація галузі освіти.

Закони України.

Укази, програми, розпорядження Президента України.

Декларації, концепції, постанови, розпорядження Верховної Ради України.

Акт про незалежність України.

Постанови, плани та розпорядження Кабінету Міністрів України.

Блок 1.2. Міжнародна правова інформація галузі освіти.

Міжнародні угоди.

Конвенції.

Міжнародні акти.

Інструкції про міжнародне співробітництво.

Міжнародні договори.

Міжнародні програми.

Блок 1.3. Директивно-нормативна інформація Міністерства освіти і науки України.

Накази.

Рішення колегій.

Державні освітні стандарти.

Інструкції.

Положення.

Інструктивно-методичні листи.

Державні програми у галузі освіти.

Концепції.

Нормативне функціонування загальної середньої освіти.

Статути.

Блок 1.4. Директивно-нормативна інформація управління освіти і науки облдержадміністрації управління (відділу) освіти міськ-, райдержадміністрації.

Накази.

Рішення колегій.

Розпорядження.

Інструкції.

Положення.

Інструктивно-методичні листи.

Регіональні освітні програми (проєкти).

Нормативи функціонування навчального закладу.

Статути закладів й установ освіти, концепції.

Директивно-нормативна інформація окреслює перспективи, допомагає організовувати діяльність навчального закладу на виконання основних освітніх завдань. Застосовуються такі форми її обліку: карта роботи з нормативними документами; журнал обліку; картотека; журнал вхідної та вихідної документації тощо.

ВНУТРІШНЯ ІНФОРМАЦІЯ:

Блок 2.1. Інформація про організацію всеобучу.

Блок 2.2. Інформація про якість викладання та рівень навчальних досягнень учнів.

Блок 2.3. Інформація про якість виховної роботи та рівень вихованості учнів.

Блок 2.4. Інформація про роботу з персоналом (педагогічними кадрами).

Таблиця 4.1

Змістові компоненти зовнішньої інформації та пов'язані з нею управлінські дії (блоки 1.5.-1.6.)

Блок 1.5. Інформація про фактори, які впливають на життєдіяльність навчального закладу.

Економічні фактори:
- ✓ рівень економічного розвитку країни;
- ✓ умови функціонування соціальних сфер суспільства;
- ✓ рівень заробітної плати в галузі освіти;
- ✓ фінансування в освіті;
- ✓ прибуток на душу населення в країні;
- ✓ платоспроможність батьків;
- ✓ транспорт і розташування.

Соціокультурні фактори:
- ✓ рівень освіченості та професійної підготовки населення країни;
- ✓ життєві цінності;
- ✓ народні традиції;
- ✓ культурна політика в країні.

Політичні фактори:
- ✓ міжнародні політичні події;
- ✓ внутрішня політична ситуація в країні;
- ✓ стратегічні напрямки державної політики в галузі освіти;
- ✓ розмаїтість форм власності навчальних закладів;
- ✓ правове поле.

Технологічні фактори:
- ✓ науково-технічний прогрес, нові тенденції розвитку і впровадження технологій;
- ✓ інновації в галузі освіти;
- ✓ розвиток педагогічних технологій;
- ✓ рівень науково-методичної роботи.

Соціальні фактори:
- ✓ громадська думка;
- ✓ засоби масової інформації;
- ✓ інфраструктура району і мікрорайону навчального закладу;
- ✓ контингент учнів, їхніх батьків;
- ✓ контингент вчителів, що влаштовуються на роботу;
- ✓ демографічна ситуація.

Освітні фактори:
- ✓ освітній простір в країні;
- ✓ система освіти в країні;
- ✓ європейський освітній простір.

Маркетинговий аналіз

Можливості:
- ✓ нові державні програми з комп'ютеризації навчальних закладів;
- ✓ підвищення рівня платоспроможності населення;
- ✓ відродження інтересу до класичної освіти;
- ✓ поліпшення інфраструктури району, будівництво нових житлових об'єктів тощо.

Загрози:
- ✓ освітній простір країни;
- ✓ демографічні зміни, зниження рівня народжуваності;
- ✓ активність конкурентів;
- ✓ нові вимоги до ведення шкільної документації, що ускладнюють роботу;
- ✓ подорожчання енергоносіїв тощо.

Управлінські рішення щодо інноваційної діяльності начального закладу.

Таблиця 4.2

Блок 1.6. Інформація про стан на ринку освітніх послуг

Блок 2.5. Інформація про трудову підготовку учнів.

Блок 2.6. Інформація про роботу з батьками, громадськістю.

Блок 2.7. Інформація про виконання нормативних документів і прийнятих управлінських рішень.

Блок 2.8. Інформація про стан внутрішньошкільного менеджменту,

Блок 2.9. Інформація про діловодство та статистичну звітність.

Вимоги до системи внутрішньошкільної педагогічної інформації:

– забезпечення оптимуму інформації з точки зору обсягу, необхідності та якості (мінімальність, конкретність, об’єктивність);

– висвітлення стану, якості результативності освітнього процесу;

– встановлення причинно-наслідкових зв’язків.

Якщо зовнішня інформація більшою мірою є стратегічною, то внутрішня оперативною.

Для кожного блоку інформації визначається: зміст; джерела; способи надходження; використання; передачі у формі управлінських

рішень виконавцям та зберігання. Наповнення інформаційних блоків здійснюється завдяки чіткому розподілу функціональних обов'язків персоналу навчального закладу щодо забезпечення безперервного інформаційного потоку в рамках його періодичності: щоденно, щотижнево, щомісячно, щосеместрово, щорічно.

Орієнтовну систему зі збору та використання внутрішньошкільної педагогічної інформації подаємо за Б. Л. Тевліним (розроблена на основі схеми, запропонованої Т. І. Шамовою та Т. К. Чекмарьовою).

Таблиця 4.3

Щоденна інформація (для прийняття оперативних рішень)

Зміст	Джерела	Збирають інформацію	Використовують
Наявність учителів у школі	Доповідь заступника директора на ранковій оперативці	Заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи та його заступники
Відвідування уроків у розрізі окремих класів і ГПД	Класні журнали, зошит чергування по школі	Класні керівники, старости класів	Директор школи, його заступники, черговий адміністратор, класні керівники
Відвідування та поведінка «важких» учнів	Класні журнали, зошит чергування по школі	Черговий учитель, класні керівники	Заступники директора школи, класні керівники
Поточний стан дисципліни	Зошит чергування по школі	Черговий учитель, черговий адміністратор	Директор школи та його заступники
Харчування учнів	Завідувач шкільної їдальні	Черговий адміністратор, класний керівник	Директор школи, класні керівники
Готовність шкільних приміщень до навчальних занять	Журнал лікаря, зошит чергування по школі, доповідь заступника, директора з АГЧ на ранковій оперативці	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор школи, заступник директора з АГЧ
Виконання планових заходів, що мали бути в цей день виконані чи перевірені	План-календар роботи школи, тижневі плани шкільної адміністрації	Черговий учитель, черговий адміністратор	Директор та його заступники

Надходження до школи заяв, листів, розпоряджень тощо	Зовнішня інформація, журнал об ліку вхідної документації	Діловод школи	Директор та його заступники

Таблиця 4.4

Щотижнева інформація (використовується на щотижневій оперативці)

Зміст	Джерела	Збирають інформацію	Використовують
Виконання планів роботи адміністрації за тиждень	Тижневі плани роботи шкільної адміністрації	Директор школи, його заступники	Директор школи, його заступники
Позакласні та позашкільні заходи за тиждень	Спостереження, бесіди, звіти за підсумками проведених заходів	Заступник директора школи з виховної роботи, класні керівники, організатори дитячої творчості	Директор школи, його заступники з виховної роботи та АГЧ
Індивідуальна та диференційована робота з учнями	Спостереження, аналіз класних журналів, співбесіди	Класні керівники, голови методичних об'єднань	Директор школи, його заступники
Робота учнівських громадських організацій	Спостереження, звіти за підсумками проведених заходів, співбесіди	Заступник директора школи з виховної роботи	Директор школи, його заступник з виховної роботи, класні керівники
Робота обслуговуючого персоналу	Шкільна документація, співбесіди, спостереження.	Заступник директора з АГЧ, черго вий адміністратор	Директор школи, його заступник з АГЧ
Стан щоденників і зошитів учнів, які засвоюють навчальний матеріал на початковому рівні	Аналіз щоденників, зошитів, клас них журналів	Заступники директора школи, класні керівники	Директор школи, його заступники
Дані про наслідки методичної роботи, самоосвіту вчителів, які потребують особливої уваги шкільної адміністрації	Аналіз відвіданих уроків, бесіди, анкетування, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи	Директор, його заступник з навчально-виховної роботи

Санітарний стан шкільних приміщень	Зошит чергування по школі, спостереження, бесіди	Заступник директора з АГЧ, черго вий адміністратор	Директор школи, його заступник з АГЧ
Чергування учителів та учнів по школі	Зошит чергування по школі, спостереження, бесіди.	Директор школи, його заступники з виховної роботи та АГЧ	Директор школи, його заступник з виховної роботи

Зміст щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації:

– стан реалізації прав учнів на здобуття освіти;

– виконання річного плану роботи навчального закладу;

– стан виконання навчальних програм;

– рівень навчальних досягнень учнів;

– зміст, організація і результативність виховної роботи;

– рівень свідомої дисципліни учнів;

– результативність роботи методичних об'єднань (кафедр);

– стан обладнання навчальних кабінетів;

– ефективність використання технічних засобів навчання;

– дані про рух учнівського контингенту;

– стан діяльності органів учнівського самоврядування;

– стан та результативність співпраці навчального закладу з батьками;

– система підвищення кваліфікації вчителів та її результативність;

– стан ведення внутрішньошкільної документації тощо.

Збереження інформації забезпечується традиційним (систематизація папок у відповідності до блоків інформації) та автоматизованим (комп'ютерна інформаційна система) способами.

Перераховані вище параметри системи інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту не претендують на їх абсолютну винятковість і можуть змінюватися залежно від потреб та умов роботи навчального закладу.

Як зазначає Л. М. Калініна, сучасні умови інформаційного суспільства зумовлюють модернізацію змістового наповнення управлінських інформаційних систем і їх автоматизацію. Розроблена нею автоматизована система управління (АСУ) «Школа», схвалена Міністерством освіти і науки України до використання у шкільному менеджменті, засвідчує новий стан у розвитку інформаційного забезпечення менеджменту навчального закладу. Її апробація продовжує успішно здійснюватися в навчальних закладах різних типів,

які виконують роль експериментальних майданчиків лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки АПН України. Сучасний менеджер/директор, який стратегічно мислить, прогнозує розвиток навчального закладу, з огляду на специфіку його функціонування не може не запроваджувати АСУ або комп'ютерні програми з метою вдосконалення та підвищення ефективності шкільного менеджменту.

Використання АСУ «Школа» у шкільному менеджменті розраховане на:

– підвищення ефективності функціонування всіх структурних підрозділів навчального закладу;

– покращення якості освітнього процесу завдяки скороченню витрат часу на процеси збору, оброблення й отримання релевантних даних;

– здійснення моніторингу досягнень учнів у різних видах діяльності;

– забезпечення процесу прийняття науково обґрунтованих і ефективних рішень на всіх ієрархічних рівнях управління.

Систему складають три модулі:

1. Загальний (включає: кадровий склад, учнівський контингент, навчальні досягнення учнів, розклад навчальних занять, матеріальні цінності.

2. Документообіг (виконує функцію ведення й обліку документообігу).

3. Наукова інформація (містить відомості про теорії, концепції, методики, наукові підходи, досягнення у певній галузі знань і складається з таких компонентів: педагогічна, психологічна, виховна, навчально-методична, управлінська, філософська, соціологічна інформація).

Слід зауважити, що структура АСУ не є сталою величиною і може видозмінюватись залежно від функцій, місії та завдань, змісту, принципів та технології менеджменту. Важливим є те, що автоматизована система менеджменту навчального закладу (у відповідності до висновків Л. М. Калініної) дає змогу:

– забезпечити суб'єктів управління педагогічно доцільним і корисним для здійснення менеджменту навчального закладу змістом інформації, необхідним обсягом адекватної, оперативної, релевантної, цінної, актуальної інформації про стан і розвиток процесів у всіх структурних підрозділах школи; доступ суб'єктів-користувачів до банку даних;

– оперативно і якісно виконувати статистичні звіти з різних аспектів діяльності навчального закладу; розв'язувати менеджерські, педагогічні, облікові задачі;

– упорядкувати та скоротити інформаційні потоки в організаційній структурі навчального закладу;

– здійснювати ведення шкільної документації;

– передавати дані в електронному вигляді в органи управління освітою різних ієрархічних рівнів;

– здійснювати постійний обмін інформацією і електронний документообіг між структурними компонентами загальноосвітнього навчального закладу;

– раціонально організовувати діяльність менеджерів – суб'єктів навчально-виховного процесу навчального закладу завдяки скороченню витрат часу на пошук необхідної інформації та підвищення рівня аналітичної діяльності.

АСУ «Школа» є ефективним засобом інформаційного забезпечення менеджменту загальноосвітнього навчального закладу і його менеджер/ керівник має володіти знаннями та вміннями комп'ютерної підтримки процесу управління.

Діяльність менеджера/керівника навчального закладу є багатогранною, поліфункціональною та полідіяльнісною. Полідіяльність репрезентована сукупністю її видів. В умовах інформаційного суспільства пріоритетною стає **інформаційно-аналітична діяльність менеджера навчального закладу**, яка характеризується збільшенням кількості видів, джерел, потоків інформації, постійним оновленням її змісту, здійсненням низки послідовних дій над інформацією, тобто інформаційних процесів.

За результатами дослідження, проведеного В. Г. Удовиченком, встановлено, що низький рівень інформаційного забезпечення менеджменту навчального закладу, пояснюється відсутністю комп'ютерної підтримки процесів одержання, обробки і зберігання зовнішньої соціально-педагогічної інформації. Про це стверджує 78% респондентів-керівників навчальних закладів. Дослідження Л. М. Калініної спрямовані саме на створення системи інформаційного забезпечення менеджменту навчального закладу на основі його комп'ютерної підтримки.

4.4. Організація моніторингу в закладі освіти

Останнім часом термін «моніторинг» все більше вживається в наукових працях і набуває застосування в теорії та практиці внутрішньошкільного менеджменту.

За Оксфордським словником, моніторинг – це старанне спостереження, контроль за роботою. Поняття моніторинг у педагогіці визначають як форму організації збору, зберігання, оброблення і розповсюдження інформації про діяльність педагогічної системи, що забезпечує безперервне стеження за її станом і прогнозування розвитку.

Г. В. Єльникова поняття моніторинг розглядає як комплекс процедур щодо спостереження, поточною оцінювання перетворень керованого об'єкта й спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку. А освітній моніторинг – як супроводжуюче відслідковування і поточну регуляцію будь-якого процесу в освіті. Вона стверджує, що освітній моніторинг – це зовнішнє або внутрішнє векторне відслідковування динаміки розвитку суб'єктів діяльності системи. Об'єктом внутрішньошкільного моніторингу Г. В. Єльникова визначає діяльність (функціонування) суб'єктів загальноосвітнього навчального закладу, а предметом – динаміку змін у навчальному закладі, як основу його розвитку.

Призначення моніторингу, як підкреслює І. В. Маслікова, не тільки у відстежуванні результатів навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу, але й у здійсненні впливу на якість його функціонування. Його впровадження зумовлене розгортанням інноваційних процесів, активізацією проблеми якості освіти та управління процесом її відстеження.

Ряд авторів ототожнюють поняття моніторинг, контроль, перевірка. Проте кожне з цих понять має свої особливості. На думку О. І. Мармази, контроль є значно ширшим ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, і на відміну від останньої, має таку особливість, як перспективність, спрямовану на удосконалення. Перевірка ж є складником контролю і виконує завдання цієї функції. Важко не погодитись з О. І. Мармазою в тому, що «за умов тоталітарного режиму в країні у системі державного управління та, відповідно, і в системі освіти контроль розвивався за рахунок інших загальних функцій управління, що призвело до деформації управлінського циклу та авторитаризму в керівництві».

Моніторинг у внутрішньошкільному менеджменті є новим якісним вираженням його управлінської контрольно-аналітичної діяльності, що набирає іншого забарвлення в умовах демократизації та гуманізації освіти і виконує такі функції, як: інформаційну; діагностичну, пошуково-дослідницьку; адаптаційну; регулятивну і корекційну; системоутворюючу; прогностичну.

Усі функції внутрішньошкільного моніторингу підпорядковуються головній меті – забезпечення якості освіти в умовах підвищення ефективності діяльності навчального закладу на основі наукового підходу в менеджменті навчально-виховного процесу.

Виходячи з викладеного вище, будемо розглядати **внутрішньошкільний моніторинг** як систему управлінських дій, спрямованих на визначення стану, динаміки розвитку і результатів навчально-виховного процесу та його регулювання і корекцію через прийняття адекватних рішень з метою забезпечення якісної освіти в умовах ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

Основні вимоги до внутрішньошкільного моніторингу:

– стратегічна цілеспрямованість;
– плановість та систематичність;
– системність;
– науковість;
– об’єктивність;
– валідність;
– надійність;
– врахування психолого-педагогічних особливостей;
– раціональність;
– поєднання моніторингу з самомоніторингом;
– гласність;
– гуманістична спрямованість.

Пріоритетні напрями внутрішньошкільного моніторингу:

– виконання нормативних, директивних документів, навчальних програм;
– стан викладання основ наук (професіоналізм вчителя);
– якість навчальних досягнень учнів;
– організація виховної роботи;
– рівень вихованості учнів;
– науково-методична робота.

В теорії і практиці управління загальноосвітнім навчальним закладом виділяють види внутрішньошкільного контролю. Єдиного підходу до їх класифікації немає. Переосмислюючи ці підходи, поєднуємо окремі з них і застосовуємо у внутрішньошкільній моніторинговій системі.

Таблиця 4.5

Класифікація видів внутрішньошкільного моніторингу

За часом здійснення
попередній (здійснюється з метою аналізу й оцінювання наявних професійних (у вчителів) і навчальних (в учнів) знань та умінь, які необхідні для подальшої роботи або навчання)
поточний (проводиться з метою запобігання відхилень від стратегії розвитку навчального закладу, визначених планів, нормативів, програм; оперативного регулювання та корекції навчально-виховного процесу)
підсумковий (відстежуються реальні результати та відповідність їх встановленим стандартам, планам, динаміка розвитку навчально-виховного процесу з метою впливу на його якість)
За широтою охоплення
Тематичний (передбачає вивчення певної проблеми, актуального питання, від вирішення яких залежить якість освіти, функціонування навчального закладу)
фронтальний (полягає у вивченні системи роботи всього персоналу або окремого вчителя; спрямований на задоволення потреб споживачів освітніх послуг)
оглядово-вибірковий (сприяє виявленню проблем, знаходженню об'єктів для тематичного та фронтального моніторингу)
За об'єктами (суб'єктами)
персональний (здійснюється за роботою однієї особи/вчителя, класного керівника, психолога, технічного працівника тощо/; розрахований на надання допомоги)
класно-узагальнюючий (проводиться з метою вивчення стану навчально-виховного процесу або окремого питання у певному класі з метою прийняття відповідних управлінських рішень щодо навчання, виховання і розвитку учнів)
предметно-узагальнюючий (вивчається стан викладання і якість навчальних досягнень учнів з певного навчального предмета)
порівняльний (використовується для виявлення передового педагогічного досвіду, рівня конкурентоздатності навчального закладу)
проблемно-узагальнюючий (спрямований на виявлення рівня впровадження в практику інноваційних проєктів, спрямованих на забезпечення якості освітніх послуг)
комплексний (поєднуються цілі декількох видів моніторингу)

За системою стосунків між учасниками моніторингу
адміністративний (ініціатором та організатором адміністрація навчального закладу)
взаємомоніторинг (здійснюється за участю членів колективу; колегіально приймаються рішення щодо підвищення якості освіти, забезпечення успішної діяльності навчального закладу)
самомоніторинг (здійснюється самим вчителем, класним керівником, психологом, технічним працівником; приймаються відповідні рішення щодо самовдосконалення діяльності; саморозвитку, самореалізації особистості в умовах функціонування навчального закладу)

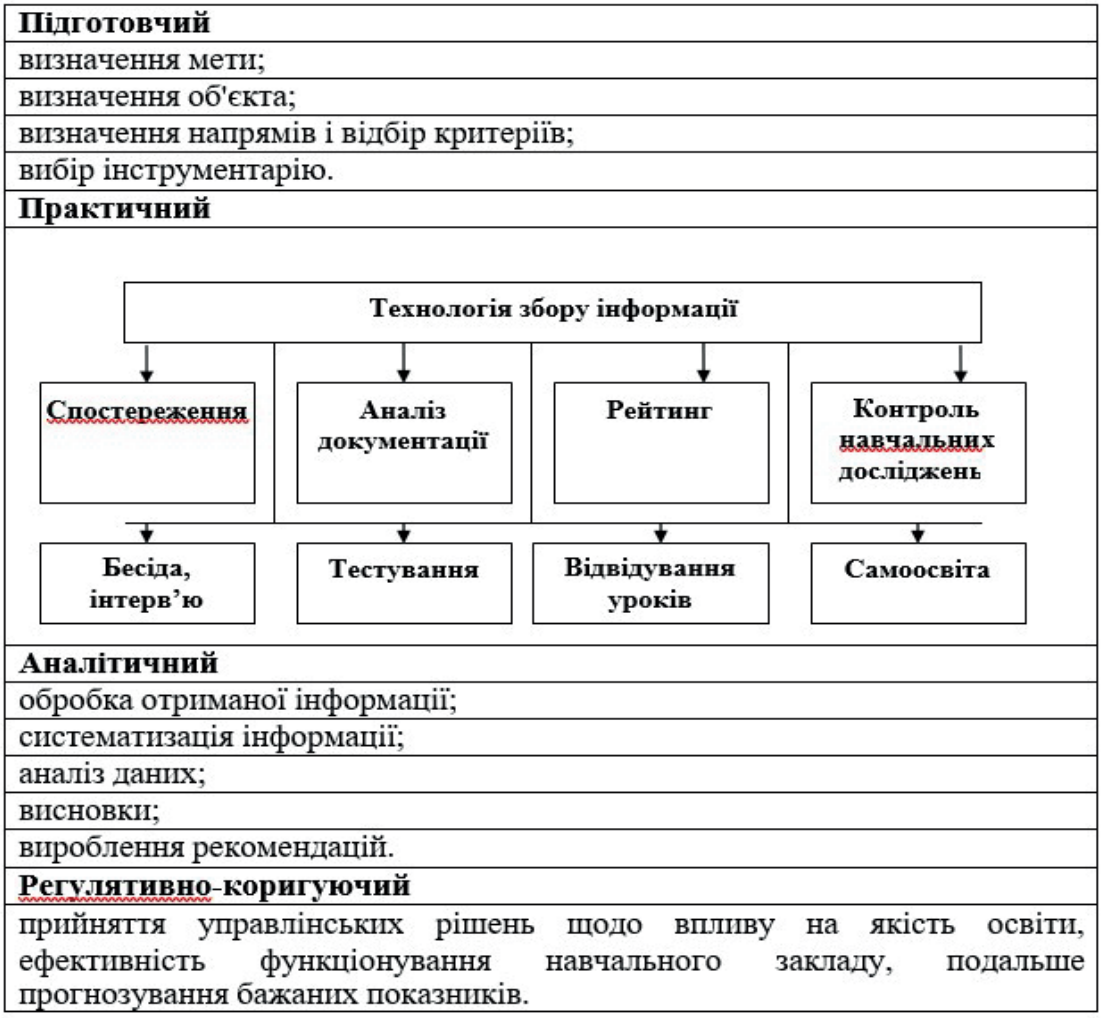

Рис. 4.1. Етапи моніторингової діяльності

Ефективність внутрішньошкільного моніторингу підвищується з використанням комп'ютерної технології і залежить від його управлінського та науково-методичного супроводу.

Т. Б. Волобуєва виокремлює такі елементи управлінського супроводу моніторингу якості освіти:

– опрацювання понятійного апарату управління якістю освіти;

– методичні рекомендації щодо складання програм розвитку якості освіти;

– складання управлінських алгоритмів;

– чітке визначення критеріїв і показників розвитку якості освіти;

– розробка послідовності дій вчителя й учня в процесі моніторингу;

– методичні рекомендації щодо розробки корекційних програм;

– забезпечення безперервності моніторингу.

Моніторинг є функцією і разом з тим інструментом внутрішньошкільного менеджменту. Внутрішньошкільний моніторинг повинен забезпечуватись чітким управлінським супроводом, який, у свою чергу, дозволяє оптимізувати моніторинговий механізм. Т. Б. Волобуєва розглядає управлінський супровід як систему професійної діяльності педагога і керівника, спрямовану на створення умов для успішного навчання і розвитку дітей у шкільній освітній ситуації. Він покликаний забезпечувати створення умов для оптимізації навчально-виховного процесу.

У сучасних умовах змінюються ціннісні орієнтації в педагогічній науці. Відбувається зміщення акцентів з формування знань, умінь та навичок на **розвиток особистості учня.** Моніторинг якості освіти і спрямований служити розвитку останнього.

Можна з впевненістю стверджувати, що переосмислення засад контрольно-аналітичної діяльності керівників навчальних закладів і поступове впровадження моніторингової системи у внутрішньошкільному менеджменті як його необхідного елементу дає можливість досягти реального поєднання діагностичної та коригуючої функцій управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення якості освіти в шкільній ситуації.

4.5. Атестація вчителів у системі моніторингової діяльності керівника закладу освіти

Законом України «Про освіту» (стаття 54 п. 4) встановлено, що педагогічні працівники підлягають атестації.

Порядок атестації педагогічних працівників визначається Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників, введеним в дію наказом Міністерства освіти № 310 від 20.08.93 р. Зміни і доповнення до цього Положення внесені наказом Міністерства освіти України № 419 від 01.12.98 р.

Атестація педагогічних працівників – це визначення їх відповідності обійманій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія та відповідний посадовий оклад (ставка заробітної плати) в межах схеми посадових складів.

Мета атестації педагогічних працівників: активізація їх творчої професійної діяльності; стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, підвищення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці.

Умови атестації педагогічного працівника наявність фахової освіти та володіння ним державною мовою в обсязі, необхідному для виконання його професійних обов'язків, згідно з Конституцією України (ст. 10) та із Законом України «Про мови».

Атестації підлягають педагогічні працівники з вищою освітою.

Керівники загальноосвітніх навчальних закладів, працюючі пенсіонери, в тому числі на умовах строкового договору, педагоги, для яких навчальний заклад не є основним місцем роботи, атестуються на загальних підставах.

Атестації не підлягають педагогічні працівники, які мають стаж безпосередньої педагогічної роботи до 3 років; перебувають на довготривалому лікуванні.

За педагогічними працівниками, які знаходяться у відпустках через вагітність, після пологів і по догляду за дитиною, зберігається кваліфікаційна категорія, педагогічне звання, чинність яких продовжується після виходу на роботу до наступної атестації на загальних підставах. Час перебування в даних відпустках вилучається з міжатестаційного періоду.

Педагогічні працівники, які викладають два та більше предметів, атестуються з того, з якого мають педагогічне навантаження за фахом освіти.

Види атестації педагогічних працівників та їх періодичність

– **чергова атестація** (проводиться один раз у п'ять років згідно з графіком, складеним безпосередньо в навчальному закладі);

– **позачергова атестація** проводиться не раніше ніж через рік після попередньої атестації.

За результатами атестації встановлюються кваліфікаційні категорії та присвоюються педагогічні звання.

Кваліфікаційні категорії:

– «спеціаліст»;

– «спеціаліст ІІ категорії» (стаж педагогічної роботи – не менше 3 років);

– «спеціаліст І категорії» (стаж педагогічної роботи – не менше 5 років);

– «спеціаліст вищої категорії» (стаж педагогічної роботи – не менше 8 років /як виняток – до 5 років/).

Педагогічні звання:

– «старший учитель»;

– «старший військовий керівник»;

– «вчитель-методист»;

– «військовий керівник-методист»;

– «вихователь-методист».

Педагогічним працівникам, які пройшли чергову атестацію, визначається відповідність (відповідність за умови, невідповідність) посаді, яку вони обіймають, встановлюється або підтверджується (не підтверджується) одна з кваліфікаційних категорій, визначається посадовий оклад (ставка заробітної плати), а також може бути присвоєне, підтверджене (не підтверджене) педагогічне звання.

Атестація педагогічних працівників проводиться атестаційними комісіями, що створюються при загальноосвітньому навчальному закладі (незалежно від відомчої підпорядкованості й форм власності) та місцевих органах державного управління.

Модернізація менеджменту загальноосвітнього навчального закладу в світлі Національної доктрини розвитку освіти вимагає підвищення його ефективності. На нашу думку, однією з умов, підвищення ефективності внутрішньошкільного менеджменту навчального закладу є розгляд атестації вчителів як складової системи моніторингової діяльності менеджера/керівника загальноосвітнього навчального закладу. Такого підходу дотримується Б. Л. Тевлін, розглядаючи атестацію вчителів у триєдиній системі роботи з педагогічними кадрами, яка передбачає поєднання внутрішньошкільного контролю, атестації та професійної освіти педагогів.

Такий підхід передбачає здійснення перспективного й річного планування внутрішньошкільного моніторингу та його реалізацію з урахуванням чергової і позачергової атестації педагогічних працівників. Так, наприклад, якщо у навчальному закладі працює 60 вчителів, то щорічно черговою атестацією може бути охоплено 12 вчителів. При цьому зміст внутрішньошкільного моніторингу має відповідно включати всебічне вивчення стану, якості, відстеження та оцінювання результативності навчально-виховної роботи даних

вчителів. Таким чином, забезпечується вивчення й узагальнення системи роботи кожного вчителя. За таких умов підвищується ефективність менеджменту якості освіти, яку надає споживачам загальноосвітній навчальний заклад.

Інтеграція атестації вчителів у систему моніторингової діяльності адміністрації навчального закладу зумовлює необхідність розроблення основних характеристик професійної кваліфікації, які враховують професійну компетентність, особисті якості вчителя, кінцевий результат його роботи. Виділяють такі **основні складові характеристики професійної кваліфікації:**

– **соціально-психологічний статус вчителя** (громадська активність, соціальний статус, особисті якості);

– **критерії оцінювання діяльності вчителя** (знання нормативних та директивних документів з питань освіти, професійно педагогічні знання; планування вчителем навчально-виховного процесу; навчально-виховна робота, її результативність, ефективність; участь у науково-методичній роботі навчального закладу тощо).

На думку Є. М. Хрикова, успіх розв'язання проблеми кваліфікованих кадрів залежить від уміння менеджерів навчального закладу створити сприятливий психологічний клімат, атмосферу творчого пошуку, взаємодопомоги, зацікавленості, задоволеності вчителів роботою. При цьому він значну роль відводить організації атестації, але за умови створення її цілісної системи.

Система атестації педагогічних працівників:

– розроблення критеріїв для оцінювання різних напрямів діяльності вчителів;

– підбір або створення методик одержання інформації про результати й процес діяльності вчителя та його особистісні риси (ці методики мають передбачати участь школярів, їхніх батьків, учителів в оцінюванні атестовуваних);

– розроблення форм збереження інформації про вчителя;

– активізацію роботи вчителів, котрі атестуються, із самоосвіти;

– визначення форм роботи з ознайомлення членів колективу з досвідом атестовуваних (відкриті уроки, творчі портрети, узагальнення досвіду, випуск інформаційних бюлетенів).

Комплексне оцінювання роботи вчителя у процесі атестації включає основний блок (самоатестацію) та коригуючі блоки оцінювання професійної діяльності психологом, адміністрацією навчального закладу, шкільним методичним об'єднанням, учнями, батьками.

Забезпеченню ефективності атестації сприяє розгляд її не лише як складової системи внутрішньошкільного моніторингу, а й науково-методичної роботи. Основу атестації складає комплексне оцінювання рівня кваліфікації вчителя, його загальної культури, результативності професійної діяльності.

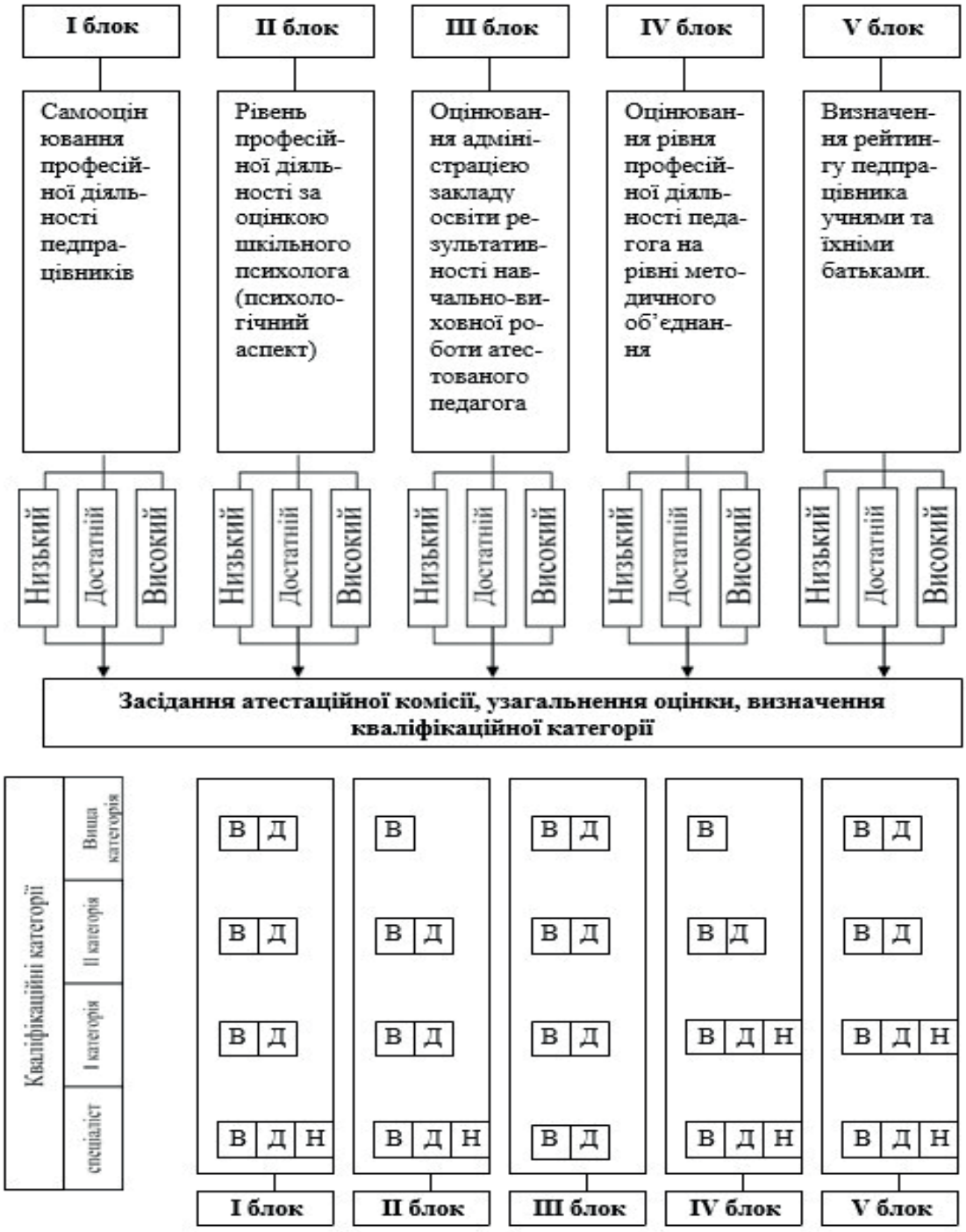

Рис. 4.2. Визначення рівня професійної діяльності під час проходження атестації (за Р. М. Кравченко)

Питання для обговорення:

1. Складіть коротку характеристику змісту управлінської діяльностіменеджера закладу освіти.
2. Поясніть у чому сутність поняття інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.
3. Охарактеризуйте змістові компоненти зовнішньої соціально-освітньоїінформації.
4. Визначте основні змістові складові системи внутрішньо шкільної педагогічної (внутрішньої) інформації.
5. Розкрийте сутність внутрішньо шкільного моніторингу та його види.
6. Проаналізуйте етапи моніторингової діяльності менеджера/керівника.
7. Визначте місце і роль атестації педагогічних працівників у системі внутрішньошкільного моніторингу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 128 с.
2. Закон України «Про освіту» (стаття 19) / Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. Ч.1. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. С. 36.
3. Закон України «Про загальну середню освіту» (статті 41-42) / Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. Ч.1. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. С. 82–83.
4. Красовицкий М. Ю., Беседа Т. И., Сердюк А. В. От педагогической науки к практике. К.: Рад. шк., 1991. 191 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків: Вид. група «Основа», 2004. С. 79–136.
6. Никишина И. В. Технология управления методической работой в образовательном учреждении. Волгоград : Учитель, 2007. 127 с.
7. Нікітіна І. П., Нікітін Ю. О., Шеліхова В. В. Шкільне методичне об'єднання. Суспільно-гуманітарний цикл: Нормативні документи, планування діяльності, позакласна і виховна робота. Харків: Вид. група «Основа», 2005. 160 с.
8. Освітній менеджментт : навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К. : Шкільний світ, 2003. С. 46–51.
9. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Організація методичної роботи. Харків: Вид. група «Основа», 2005. 80 с.
10. Пікельна В. С. Управління школою. У 2-х ч. Ч.2. Харків: Вид. гр. «Основа», 2004. С. 4–45.
11. Положення про методичний кабінет середнього закладу освіти / Інф. зб. Міністерства освіти України. 1998. 187 с.
12. Поташник М. М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт: Пособие для учителя. К.: Рад. шк., 1988. 187 с.
13. Рекомендації про порядок вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду. *Інф. зб. Міністерства освіти України*. 1988. №1. С.7–10.
14. Рекомендації щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти. *Освіта України*. 2002. 9 липня.

15. Робота з педагогічними кадрами. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 208 с.
16. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором. Вибр. твори: В 5-ти т. Т.4. К. : Рад. школа, 1977. С. 576–598.
17. Тягур Р. С., Тягур Т. Р. Менеджмент в освіті : Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. 300 с.
18. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У 2 ч. Ч.2. Ключ до професійного успіху / В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. Харків : Видавництво «Ранок», 2004. С. 57–70.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

Тема 1. Історія розвитку теорії і практики менеджменту 5

1.1. Управлінська думка у стародавні часи та часи середньовіччя 5

1.2. Основні школи менеджменту 9

1.3. Підходи до менеджменту 26

1.4. Сучасні теорії менеджменту 29

1.5. Становлення управління в галузі освіти 35

Тема 2. Методологічні та теоретичні основи управління освітою 44

2.1. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент» 44

2.2. Поняття про організації; їх функції; особливості освітніх організацій 46

2.3. Організаційна культура закладу освіти, її сутність 50

2.4. Закони, мета і завдання, принципи, функції, методи менеджменту 51

2.5. Стратегічне управління, його сутність 65

2.6. Інноваційний освітній менеджмент 71

Тема 3. Менеджер освітніх організацій 78

3.1. Керівник-менеджер в системі освіти. Сутність понять «менеджер», «лідерство», «лідер» 78

3.2. Типи лідерів та основні стилі менеджменту 81

3.3. Вимоги до сучасного менеджера 87

3.4. Управління персоналом 97

3.5. Управління якістю діяльності закладу освіти 103

3.6. Маркетингова діяльність директора закладу освіти; зв'язки з громадськістю 108

Тема 4. Менеджмент навчально-виховного процесу в закладі освіти 112

4.1. Заклад освіти як педагогічна система і об'єкт управління 112

4.2. Зміст управління навчально-виховним процесом 122

4.3. Інформаційне забезпечення менеджменту в закладі освіти 123

4.4. Організація моніторингу в закладі освіти 133

4.5. Атестація вчителів у системі моніторингової діяльності керівника закладу освіти 137

ЛІТЕРАТУРА 143

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

Курс лекцій

для підготовки здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура)

Підписано до друку 01.02.2022 р.
Формат: 60х84/24. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 8,5. Замовлення № 9327.
Наклад 100 прим.

Друк ПП «Астрая»
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Тел.: +38 (0532) 509-167, 611-694
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР
14.12.1999 р. № 1 588 120 0000 010089