

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
ГОРЛІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНОЗЕМНИХ МОВ**

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА МЕТОДИКИ ВИКЛАДАННЯ**

**МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ**

Навчально-методичний посібник

щодо організації самостійної роботи  
здобувачів вищої освіти денної та заочної форм здобуття освіти  
педагогічних спеціальностей

Бахмут, 2021

## УДК 378.147.091.33-027.22

Навчально-методичний посібник щодо організації самостійної роботи здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент в освіті» : для здобувачів денної та заочної форм здобуття освіти пед. спец-тей / укладач : Н. А. Несторук. Слов'янськ : Вид-во Б. І. Маторіна, 2021. 87 с.

У навчально-методичному посібнику викладено основні матеріали, які можуть бути корисні здобувачам вищої освіти при самостійному опрацюванні теоретичного та практичного матеріалу з дисципліни «Менеджмент в освіті», список питань для самоперевірки, рекомендована література, термінологічний словник, викладено форми і методи організації й планування самостійної роботи по курсу, які дозволяють сформулювати у здобувачів вищої освіти творчий підхід до дисципліни, мають допомогти зрозуміти структуру курсу, обсяг аудиторної та самостійної роботи, визначити роль та місце курсу в загальній програмі навчання, зв'язок з іншими дисциплінами.

Укладач: Н. А. Несторук, к.пед.н., доцент кафедри педагогіки та методики викладання ГПМ ДВНЗ ДДПУ

Рецензенти: М. М. Кабанець, д-р.пед.н., проф., завідувач кафедри мовної підготовки ДВНЗ ДонНТУ

Ю. С. Бобрікова, к.пед.н., доц., доцент кафедри освітніх технологій та охорони праці ННППІ УПА

Відповідальний за випуск: Л. В. Кокоріна, в.о. завідувач кафедри педагогіки та методики викладання ГПМ ДВНЗ ДДПУ

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та методики викладання (протокол № 10 від «05» травня 2021 року)

Затверджено науково-методичною радою  
Горлівського інституту іноземних мов ДВНЗ  
«ДДПУ» (протокол №6 від 03.06.2021р.)

© Н. А. Несторук, 2021  
© ГПМ ДВНЗ ДДПУ, 2021

## ЗМІСТ

1. Вступ. Загальні положення	4
2. Програма навчальної дисципліни	5
2.1. Загальна структура курсу	6
2.2. Структура курсу «Менеджмент в освіті»	7
2.3. Тематика лекцій	8
2.4. Тематика семінарських занять	57
2.5. Самостійна робота	60
2.6. Рекомендована література	62
3. Види організації самостійної роботи	63
4. Форма підсумкового контролю успішності навчання	64
6. Термінологічний словник	70
7. Список джерел інформації	87

## 1. ВСТУП. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

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. Означені концептуальні засади лежать в основі розробки даного курсу.

**Завдання** даного курсу полягають у засвоєнні здобувачами вищої освіти знань про планування освітнього процесу в навчальних закладах; конкретизацію планування, організацію й аналіз навчальних занять; розкриття основних теоретичних засад педагогічного менеджменту, сприяння засвоєнню знань, формуванню умінь з управління закладом освіти; вироблення якостей, що відповідають сучасній моделі менеджера освіти; формування комплексних компетенцій менеджера освіти та психолого-педагогічної готовності до здійснення управлінської діяльності.

Контроль засвоєння знань та формування вмінь здобувачів вищої освіти відбувається під час семінарських занять у процесі виконання завдань, передбачених програмою, де контролюється якість і рівень виконання самостійної роботи. Самостійна робота, що стає рисою особистості здобувача вищої освіти і, відповідно, випускника вищого навчального закладу (ВНЗ), характеризується постійною потребою самостійно вивчати і вирішувати певні завдання і проблеми, як в процесі навчання, так і в професійній діяльності.

Постійна потреба в освіті формується під впливом мотиваційних факторів і, природно, не розглядається як цільове, тимчасове явище; її слід вважати життєвою потребою.

Формування і розвиток рівня самостійної роботи здійснюється шляхом проведення на високому науково-теоретичному і практичному рівнях всіх видів навчальних занять в тісному поєднанні з планомірною організацією самостійної роботи. Навчальні заняття та організація самостійної роботи виступають як єдиний цілеспрямований процес підготовки фахівців.

Данні методичні рекомендації розроблені з метою допомогти здобувачам вищої освіти краще зрозуміти структуру курсу «Менеджмент в освіті», знати, які контрольні точки (КТ) та контрольні роботи змістовного модуля (КРЗМ) має виконати здобувач вищої освіти на протязі семестру.

## 2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Загальна структура курсу

**Метою** вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті» є формування комплексних компетенцій менеджера освіти, розвиток організаторських здібностей, системного, творчого, аналітичного мислення та сприяння формуванню вмінь створювати психологічно комфортну атмосферу та підтримувати дух партнерства в навчальному закладі; управління людьми і соціальними процесами, через комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їхнього функціонування і розвитку.

**Об'єктом** вивчення дисципліни «Менеджмент в освіті» є теоретико-практичні основи управління педагогічними системами в цілому та закладом освіти зокрема.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є мета, завдання, зміст управління освітніми системами, структура і стиль менеджменту, модернізація управління освітою як рушійна сила освітнього процесу та фактор якості вітчизняної освіти.

Дисципліна вивчається один семестр. Формою підсумкового контролю є залік у I семестрі.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти компетентностей і програмних результатів навчання відповідно до освітньої програми, а саме:

Загальні компетентності:

- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність виявляти професійні проблеми, знаходити рішення і брати відповідальність за їх реалізацію;
- здатність реалізовувати ефективні стратегії існування людини в умовах сучасного соціокультурного середовища, міжособистісну взаємодію, роботу в команді;
- здатність мислити абстрактно, аналізувати, синтезувати, узагальнювати й систематизувати;
- здатність діяти на основі етичних принципів та норм, мультикультурності, недискримінаційного підходу в освіті;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Фахові компетентності

- здатність планувати й організовувати освітній процес, проектувати власну професійну педагогічну діяльність;
- здатність аналізувати й відбирати сучасні методи, технології і засоби навчання, контролю й оцінювання та ефективно використовувати їх для забезпечення освітнього процесу;
- здатність аналізувати власну професійну педагогічну діяльність, здійснювати методичну рефлексію, узагальнювати позитивний досвід колег.

Результати навчання:

– оцінювати власну навчальну та професійну педагогічну діяльність, будувати і втілювати ефективну стратегію саморозвитку та самовдосконалення;

– оцінювати й критично аналізувати соціально, особистісно та професійно значущі проблеми і пропонувати шляхи їх вирішення у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;

– реалізовувати ефективні стратегії існування людини в сучасному соціокультурному середовищі та знаходити оптимальні шляхи ефективної взаємодії у професійному колективі та з представниками інших професійних груп різного рівня;

– доступно й аргументовано пояснювати сутність конкретних педагогічних і методичних питань, власну точку зору на них та її обґрунтування як фахівцям, так і широкому загалу, зокрема особам, які навчаються та дотримуватися правил академічної доброчесності;

– якісно планувати й організовувати освітній процес, проєктувати власну професійну педагогічну діяльність.

**Міждисциплінарні зв'язки** навчальної дисципліни реалізуються на основі тісних зв'язків з фаховими дисциплінами педагогічного та методичного циклів: «Педагогіка», «Методика виховної роботи та основи педагогічної майстерності», «Загальна психологія», «Історія педагогіки», «Філософія сучасної освіти», «Педагогіка та психологія вищої школи», «Методика навчання іноземних мов і культур у вищій школі», «Методика викладання літературознавчих дисциплін у вищій школі», «Історія світової культури», «Організаційна психологія та психологія керування».

## 2.2. Структура курсу

### «Менеджмент в освіті»

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів: денна – <b>4</b>	Галузь знань 01 Освіта / Педагогіка	<b>Вибіркова</b> (за вибором ЗВО)	
Модулів – <b>1</b>	014.02 Середня освіта (Мова і література (англійська))	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – <b>2</b>		1-й	
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин: денна – <b>120</b>		1-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – <b>2</b> самостійної роботи студента – <b>4,7</b>	Рівень вищої освіти: <b>другий</b> (магістерський)	18 год.	
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		18 год.	
		<b>Лабораторні</b>	
		- год.	
		<b>Самостійна робота</b>	
		84 год.	
		<b>Індивідуальні завдання:</b> - год.	
Вид контролю: залік			

### 2.3. Тематика лекцій

#### Змістовий модуль № 1. Особливості освітнього менеджменту

**Тема 1.** Функції менеджера на рівні закладів освіти Донецького регіону.

**Тема 2.** Характеристика функцій, принципів та найважливіших компонентів освітнього (педагогічного) менеджменту.

**Тема 3.** Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчального закладу як менеджера освіти. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.

#### Змістовий модуль № 2. Менеджмент у галузі освіти

**Тема 1.** Функції, принципи та методи менеджменту. Управління сучасним вищим навчальним закладом. Зміст, види, індивідуальні стилі, умови ефективності, організація та контроль прийняття рішень.

**Тема 2.** Управління сучасним навчальним закладом Донецького регіону.

#### Зміст навчальної дисципліни

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Функції менеджера на рівні закладів освіти Донецького регіону	4
2	Характеристика функцій, принципів та найважливіших компонентів освітнього (педагогічного) менеджменту	4
3	Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчального закладу як менеджера освіти. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу	4
4	Функції, принципи та методи менеджменту. Управління сучасним вищим навчальним закладом. Зміст, види, індивідуальні стилі, умови ефективності, організація та контроль прийняття рішень	4
5	Управління сучасним навчальним закладом Донецького регіону	2
	<b>Разом:</b>	<b>18</b>



## Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	с	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Особливості освітнього менеджменту</b>												
<b>Тема 1.</b> Функції менеджера на рівні закладів освіти Донецького регіону.	21	4	2			15						
<b>Тема 2.</b> Характеристика функцій, принципів та найважливіших компонентів освітнього менеджменту.	21	4	2			15						
<b>Тема 3.</b> Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчального закладу як менеджера освіти. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.	23	4	4			15						
<b>Разом за модулем 1</b>	<b>65</b>	<b>12</b>	<b>8</b>			<b>45</b>						
<b>Змістовий модуль 2. Менеджмент у галузі освіти</b>												
<b>Тема 1.</b> Функції, принципи та методи менеджменту. Управління сучасним вищим навчальним закладом. Зміст, види, індивідуальні стилі, умови ефективності, організація та контроль прийняття рішень.	23	4	4			15						
<b>Тема 2.</b> Управління сучасним навчальним закладом Донецького регіону.	32	2	6			24						
<b>Разом за змістовим модулем 2.</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>10</b>			<b>39</b>						
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>18</b>	<b>18</b>			<b>84</b>						

## **Лекції 1,2. Мета та завдання освітнього (педагогічного) менеджменту. Функції менеджера на рівні закладу освіти**

### **План**

1. Мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів, їх головна ринкова функція. Суперечності в системі сучасної вищої професійної освіти (ВПО) України та способи їх вирішення.

2. Менеджмент як вид діяльності та в педагогіці. Педагогічний менеджмент.

3. Системний підхід у практиці менеджменту.

4. Функції менеджера на рівні навчально-виховного закладу. Завдання педагогічного менеджменту.

### **Базові знання: Лекція 22. Школознавство (із курсу «Педагогіка»)**

#### **1. Сутність і загальні принципи управління педагогічними системами**

**Управління** – це діяльність, яка забезпечує цілісне функціонування, збереження і розвиток будь-якої системи.

**Система** – це сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія.

**Системи** можуть бути:

- природні і штучні;
- відкриті і закриті;
- статичні і динамічні;
- прості і складні;
- біологічні, технічні, соціальні.

Різновидом соціальних систем є педагогічні системи.

**Педагогічна система** – це соціально зумовлена цілісність активно взаємодіючих учасників педагогічного процесу, духовних і матеріальних факторів, спрямованих на формування особистості, здатної до саморозвитку і розвитку оточуючої дійсності.

*Педагогічною макросистемою є система освіти, мезосистемою – навчальний заклад, мікросистемою – урок, позакласна діяльність учнів тощо.*

Окрім поняття «**управління**» використовують близьке за значенням поняття «**керівництво**». Інколи їх ототожнюють, інколи поняття «управління» відносять до діяльності органів освіти, а поняття «**керівництво**» – до освітніх закладів, іноді взагалі навпаки.

В останні роки з'явилося поняття «**педагогічний менеджмент**», яке розглядається як цілеспрямована соціальна взаємодія учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимальних результатів.

**Педагогічний менеджмент** має управлінський аспект, який забезпечує прогнозування, програмування, планування, організацію, регулювання, контроль, стимулювання, корекцію та аналіз педагогічного процесу.

Педагогічною макросистемою є **система освіти України**. Система освіти України складається із закладів освіти (загальноосвітні навчальні заклади, ВНЗ), наукових (академічні інститути, наприклад, Інститут

педагогіки - НАПН України), науково-методичних і методичних установ (методичні кабінети, інститути післядипломної освіти), науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти.

**1. Мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів, їх головна ринкова функція.**

Сучасна Україна - країна з ринковою економікою, а, як відомо, в ринковій економіці **система освіти включається в сферу соціальних послуг**. Звичайно, держава піклується про виховання і освіту своїх громадян, підтримує його законодавчо і економічно, зміцнює і всіляко розвиває, але **освітньо-виховна система**, як і будь-яка інша, **функціонує вже за ринковими законами**. Вузи більше не є тільки державними установами, якими вони були раніше. У ринковій економіці система освіти виробляє і поширює освітні (виховні) послуги, які надаються навчально-виховними закладами всіх форм власності.

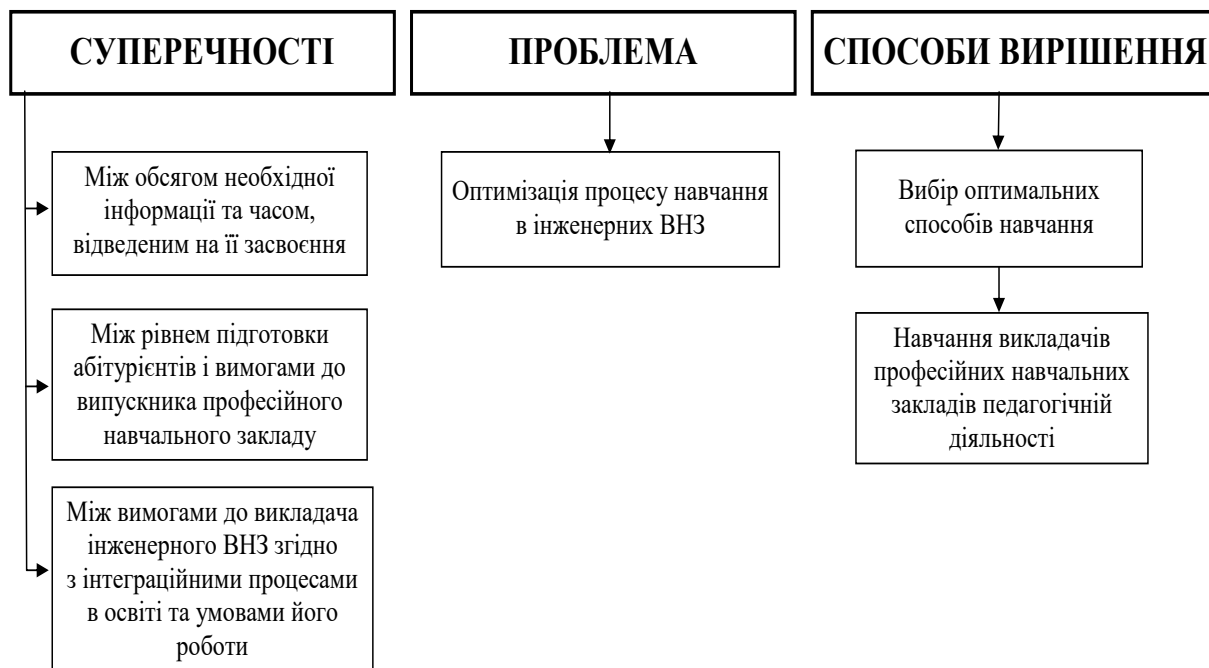
**Мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів, їх головна ринкова функція - задовольняти різноманітні запити споживачів.** Це нове в нашому житті явище потрібно чітко собі уявляти, приступаючи до розгляду питань *педагогічного менеджменту*.

Основна мета будь-якого виробництва, присутнього на ринку зі своєю продукцією (товарами або послугами), - отримання прибутку. Послуги, в тому числі і педагогічні, мають цілком реальну і, до речі, дуже високу ринкову вартість. Їх оплачують фізичні особи (споживачі), корпоративні замовники (фірми, виробництва і т.д.), держава. Коли говорять про безкоштовну освіту, то мають на увазі лише той факт, що конкретний громадянин не виймає з кишені власні гроші, розплачуючись за надану послугу: за нього це робить держава. Чим багатше держава, чим більше вона піклується про своє майбутнє, тим більше грошей вкладає у виховання і освіту своїх громадян.

**Суперечності в системі сучасної вищої професійної освіти (ВПО) України та шляхи їх подолання.** У системі сучасної ВПО з'являються окремі *суперечності*, властиві освіті взагалі. Так, посилюється розбіжність **між обсягом необхідної інформації та часом, відведеним на її засвоєння.** Це пов'язано із застосуванням нових технологій, прискореним упровадженням досягнень науки у виробництво, появою зарубіжної техніки на сучасному українському ринку. **Іншою суперечністю в системі професійної освіти є розбіжність між низьким рівнем загальноосвітньої підготовки учнів та вимогами до спеціаліста на ринку праці.** Це зумовлено тим, що в сучасній середній школі переважають, як правило, *репродуктивні методи навчання*, які не розвивають творчий потенціал учня, не сприяють формуванню в нього вмінь працювати з інформацією, виділяти в ній головне, аналізувати та систематизувати її тощо. У той час як сучасний висококваліфікований фахівець повинен не тільки володіти інформацією, але й уміти застосовувати її в різних професійних ситуаціях.

Отже, у сучасній педагогіці професійної освіти з'являється ряд проблем, головними з яких є визначення оптимального обсягу інформації, що має бути донесений до здобувача освіти, та найбільш ефективних способів його навчання.

### Проблеми сучасної вищої професійної освіти



Іншими словами, у сучасній професійній освіті виникла проблема: *як із мінімальними витратами засобів та часу отримати максимальний результат навчання та підготувати кваліфікованого фахівця.*

Власне кажучи, усі ці проблеми складають проблему *оптимізації навчання*, що повинен уміти вирішувати кожен викладач, як освітній менеджер, у межах свого курсу під час підготовки та реалізації навчального процесу.

Характерне для ринкового словника поняття "менеджмент", яке в педагогіці почали використовувати зовсім недавно, багатозначно.

## 2. Менеджмент як вид діяльності та в педагогіці. Педагогічний менеджмент.

**Менеджмент** (від англ, to manage - управляти) - це:

- вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки людей;
- функція, вид діяльності, зміст якої становить керівництво підлеглим в межах організації;
- область знань, яка допомагає здійснювати функцію управління;
- спосіб, манера спілкування з людьми, влада і майстерність вибудовування відносин, особливого роду вміння та адміністративні навички.

У загальному сенсі під **педагогічним менеджментом** розуміється процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей.

**Менеджмент** в педагогіці - це управління (планування, регулювання, контроль, керівництво, організація) педагогічним виробництвом.

Це сукупність методів, форм, засобів управління для досягнення намічених цілей.

У загальному значенні під **педагогічним менеджментом** розуміють процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей. Це також сукупність методів, форм і засобів управління для досягнення намічених цілей.

**Педагогічний менеджмент** – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і прийомів управління освітніми системами для їх ефективної діяльності.

Цих визначень цілком достатньо, щоб свідомо підійти до аналізу питань управління в освітніх і виховних системах, а в тому, що вони потребують в управлінні, сумнівів немає. Отже, *удосконалюючи управління в усіх областях і в усіх напрямках педагогічної системи, ми підвищуємо рівень її функціонування і в кінцевому рахунку забезпечуємо приріст продуктивності.*

**Мета педагогічного менеджменту** – це оптимізація навчально-виховного (освітнього) процесу та освітнього середовища для їх ефективної діяльності, в результаті якої отримаємо якісні знання та компетентних фахівців, що є вимогами замовників-роботодавців.

Менеджмент в освіті доцільно розглядати на основі системного підходу.

**3. Системний характер педагогічного менеджменту** обумовлений тим, що освітньо-виховні процеси протікають в динамічних системах. Нагадаємо, що система - це сукупність елементів, між якими виявляються певні відносини. Структуру системи складають елементи (компоненти), які можуть бути виділені за різними ознаками, найчастіше - за місцем і функцією. Педагогічну систему можна визначити як впорядкована множина взаємопов'язаних і взаємозалежних структурних і функціональних компонентів. Кожен елемент (компонент) педагогічної системи являє собою досить складне утворення і також може розглядатися як самостійна система. Таким чином, педагогічна дійсність являє собою безліч ієрархічно пов'язаних між собою по вертикалі і горизонталі систем, які можуть бути виділені за різними критеріями і напрямками. Ту частину системи, яку хочуть досліджувати досконально, виділяють і розглядають як відносно самостійну, щоб глибше розібратися в процесах, що відбуваються в ній. Системної природі педагогічних процесів відповідає системний характер педагогічного управління. Кожній системі відповідає свій рівень менеджменту: чим більше система, тим вище рівень управління.

**По вертикалі** (підпорядкування), наприклад, виділяють наступні системи і відповідні їм рівні управління:

- державна система освіти і виховання в цілому - рівень державного менеджменту;
- регіональні освітньо-виховні системи - рівень регіонального менеджменту;
- обласні (районні) мережі освітньо-виховних установ - обласний, районний рівень менеджменту;
- навчальні заклади і відповідний їм рівень менеджменту;
- підрозділи навчально-виховних закладів і відповідний їм рівень менеджменту.

**По горизонталі** також можна виділити багато структурних частини (напрямки), що вимагають кваліфікованого управління, наприклад:

- навчальні заняття;
- самостійна (позааудиторна) робота;
- професіоналізм викладача і т.д.

Окремо виділимо управління педагогічними проектами - щодо відокремленими напрямками (частинами) діяльності, які виконуються з певною метою. На рівні школи чи вузу ними можуть бути, наприклад:

- наукові дослідження викладачів або студентів;
- навчальні заняття;
- обміни студентами, викладачами;
- екзаменаційні сесії;
- розважальні заходи і т.д.

Для управління подібними проектами сьогодні все частіше призначаються спеціально підготовлені менеджери, які ведуть проект від початку до кінця. Посада проект-менеджера стає затребуваною і в навчально-виховній сфері.

**Відомо два основні підходи до управління педагогічними системами - системний (або науковий) і ситуаційний (або ручний).**

При **системному підході** враховується вся сукупність взаємопов'язаних елементів: завдання, технологія, структура, люди, орієнтовані на досягнення мети в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

**Ситуаційний підхід** передбачає, що придатність різних методів управління **визначається ситуацією**, а найбільш ефективним визнається метод, який максимально відповідає ситуації, що виникла. З цього випливає, що в менеджменті присутня значна частка **творчості, мистецтва керівника**. У кожній системі є провідний, системоутворюючий компонент, який зв'язує в єдине ціле всі інші компоненти.

У педагогічній системі таку роль виконує комунікаційний компонент: навіть малі зміни в ньому відбиваються на всій системі і можуть викликати значні зміни. У числі інших постійних компонентів педагогічних систем виділимо:

- цілі (сенс) функціонування системи. Головна мета, як відомо, - формування вільної, відповідальної та творчої людини, готової до життя в сучасних умовах;

- змістовне наповнення процесів і сопроцес. Тут зосереджено все, що буде присутньо в процесі для досягнення цільової функції;
- організацію (форми і методи) процесу. Цей компонент об'єднує все, що відноситься до функціонування системи (протіканню процесів);
- спонукання (мотивацію) учасників педагогічних процесів до досягнення високих результатів;
- продукти (результати) функціонування системи, і перш за все контроль їх кількості та якості.

Кожен великий компонент педагогічної системи стає самостійним об'єктом управління. *Вищий сенс педагогічного менеджменту* полягає в тому, щоб зв'язати всі компоненти логічними залежностями і направити їх загальний вплив на досягнення *максимального ефекту*.

#### **4. Функції менеджера на рівні навчально-виховного закладу. Завдання педагогічного менеджменту.**

Від загальних положень перейдемо до конкретних прикладів і спробуємо чітко уявити собі зміст і функції менеджменту на рівні школи чи вузу, які працюють в ринкових умовах. *На ринку вони продають освітні послуги.* У цих установах, так само як і всюди, де надаються послуги, *споживач бажає отримати саме те, що йому необхідно.* Наприклад, у вузі він бажає придбати спеціальність, підвищити свій освітній рівень, долучитися до цінностей культури і т.д. *Послуга повинна бути надана у встановлений термін, бути якісною і бажано недорогою.*

*Функції менеджера*, який надає від своєї фірми (вузу) послуги, полягає в тому, щоб:

- 1) знайти споживачів послуг (в більшості країн ринкової орієнтації немає закону про обов'язкову освіту);
- 2) підібрати персонал необхідної кваліфікації, найняти фахівців, здатних надати якісну послугу;
- 3) звести в одному місці (в університеті, школі, в аудиторії, класі) споживачів послуг і виконавців замовлення;
- 4) запустити процес і забезпечити його всіма необхідними засобами;
- 5) стимулювати, контролювати і своєчасно коригувати протягом процесу, домагаючись потрібної якості;
- 6) отримати прибуток, розподілити його на оплату праці та розвиток виробництва.

Така спрощена модель функцій менеджменту в ринковій системі освіти (виховання), що функціонує на рівні вузу. З неї неважко вивести головні завдання педагогічного менеджменту:

- постановка цілей, завдань;
- планування процесу;
- ресурсне забезпечення процесу;
- забезпечення високої мотивації учасників;
- контроль і корекція процесу;
- аналіз результатів.

Даний склад завдань буде повторюватися в кожному новому циклі, оскільки процеси виховання і освіти мають циклічний характер. На наступному циклі повинні бути враховані і усунені недоліки, виявлені в попередньому циклі. Якщо цього не зробити, якість педагогічних послуг поліпшуватися не буде. Показники ефективності діяльності менеджера по всіх усядах однакові: виконання договірних зобов'язань, висока **якість** продукту на рівні останніх досягнень науково-технічного і соціального прогресу.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Яка мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів?
2. Чим обумовлені суперечності в системі сучасної вищої професійної освіти (ВПО) України та які способи їх вирішення?
3. Що таке менеджмент в педагогіці?
4. У чому полягають функції педагогічного менеджера?
5. Чим обумовлений системний характер педагогічного менеджменту?
6. Який сенс головних завдання педагогічного менеджменту?

**Лекції 3,4. Полісемічний характер педагогічного менеджменту, характеристика його функцій, принципів та найважливіших компонентів.**

#### **План**

1. Полісемічний характер педагогічного менеджменту.
2. Характеристика функцій і принципів педагогічного менеджменту.

#### **1. Полісемічний характер педагогічного менеджменту**

Оскільки сучасний розвиток педагогіки школи характеризується науково-теоретичними узагальненнями емпіричного досвіду управління закладами освіти, накопиченого в різних регіонах світу, виробленням спільних для всіх країн принципів ефективного управління педагогічними системами, типізації його різних форм і умов реалізації, урахуванням соціально-педагогічної сфери і культури організації педагогічного виробництва, з'ясуванням особливостей національного менталітету в організаційній поведінці керівних та педагогічних працівників, створенням адаптивних і швидкореагуючих управлінських механізмів, то правомірність введення терміну «*педагогічний менеджмент*» до теорії вітчизняного школознавства обумовлено такими факторами.

По-перше, вітчизняна теорія внутрішкільного управління, як одна з найбільш пріоритетних у сучасних умовах галузей педагогічної науки, переживає особливий етап свого інтенсивного розвитку й оновлення. Це зумовлено соціально-економічною реформою нашого суспільства, його поступовим переходом до ринкової економіки; кризою авторитарних методів управління; необхідністю пошуку національної моделі управління традиційними й новими типами шкіл шляхом осмислення і творчої переробки раніше не знайомих зарубіжних концепцій менеджменту. По-друге, завдяки тому, що менеджмент як «управління в умовах ринкової економіки є системою теоретичних і практичних знань, організаційних дій і



структур, що постійно розвиваються» (І. Герчикова), набув інтернаціонального значення й універсального впровадження не тільки у виробничій сфері, але й у сфері освіти. З огляду на це універсальність наукових заходів і технологій, розроблених у межах міжнародного менеджменту, дозволяє застосувати їх і в управлінні педагогічними системами, що функціонують у різних національних середовищах. Це дозволяє інтегрувати накопичений світовий досвід менеджменту в теорію педагогічного менеджменту України.

Суттєво й те, що поняття «менеджмент» у психолого-педагогічній літературі використовується в різних словосполученнях, основними з яких є такі: «шкільний менеджмент» (М. Латипова, А.В. Ньомов, Т.І. Шамова), «менеджмент в освіті» (Н.Л. Коломийський, В.В. Крижко Є.П. Павлютенков), «освітній та навчальний менеджмент» (Д.І. Дзвінчук, В.А. Козаков), «педагогічний менеджмент» (В.І. Бондар, К.Я. Вазіна, Г.М. Закорченна, В.І. Маслов, В.П. Симонов, В.В. Шаркунова).

Термін *«педагогічний менеджмент»* є найбільш вживаним у вітчизняній літературі. Він має полісемічний (багатозначний) характер.

З одного боку, він виявляє свою сутність, як *наука про управління педагогічними системами, — завданням якої є пошук і розробка засобів та методів, що сприяють найбільш ефективному досягненню цілей сучасних закладів освіти, підвищенню продуктивності праці їх співробітників, досягненню рентабельності і прибутковості педагогічного виробництва, виходячи з конкретних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, обумовленого розвитком ринкової економіки.*

З іншого — цей термін фіксує те, що *педагогічний менеджмент* виявляє свою сутність, як *певна організація роботи керівних працівників, допоміжного персоналу та педагогічного колективу закладу освіти для досягнення поставленої мети найбільш раціональними засобами*. При цьому розуміється, що роботу з управління кадрами закладу освіти необхідно вибудовувати таким чином, щоб вона відповідала потребам всіх учасників навчально-виховного процесу і дозволяла активізувати їхню роботу, підвищувати продуктивність праці й загальну ефективність педагогічного виробництва, як сфери соціокультурного відтворення особистості.

По-третє, *«педагогічний менеджмент»* розуміють, як *організацію діяльності закладу освіти, що має певний склад і структуру, у межах яких реалізуються свідомо заплановані і скоординовані заходи, спрямовані на досягнення загальних освітньо-виховних цілей*. І якщо організація проявляється, як статика педагогічного процесу окремого закладу освіти як певної справи, освітнього бізнесу, то управління — це його динаміка. Педагогічний менеджмент, як орган, вказує на наявність суб'єкта управління.

По-четверте, терміном *«педагогічний менеджмент»* фіксується *система управління, де певний заклад освіти його окремий підрозділ виступає, як керований об'єкт саме в умовах ринкової економіки, що мають зовнішнє середовище — ринкові відносини, до реального стану яких він повинен пристосовуватися шляхом зворотного зв'язку*. Результатом же

зворотного зв'язку закладу освіти з ринком освітніх послуг та іншими елементами зовнішнього середовища є *управлінське рішення*. Воно передбачає перетворення інформаційних, технологічних, матеріальних, фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсів для досягнення кінцевих результатів закладу освіти — забезпечення високого рівня навченості та вихованості учнів, а також прибутковості її господарської діяльності. Це досягається шляхом мінімізації витрат на сировину, матеріали, енергію, фінансування, оплату праці і максимізації прибутку від результатів педагогічного виробництва — якості загальноосвітньої підготовки випускників закладу освіти як педагогічної продукції та здійснення додаткових освітніх послуг тощо.

По-п'яте, під терміном *«педагогічний менеджмент»* розуміють особливого типу *вміння та адміністративні навички, що пов'язують з діяльністю певної особи — менеджера освіти як професійного управлінця*. В означеному контексті мається на увазі те, що педагогічний менеджмент проявляється через набір певних поведінкових правил, що притаманні статусу керівника закладу освіти особливого типу, який виконує сукупність міжособистісних, інформаційних і організаційно-технологічних ролей в умовах відсутності повного стандарту і переліку управлінських завдань; використовує свої особистісні якості, як основне джерело і засіб управління; діє в нестандартних ситуаціях; постійно змінює організаційні ситуації; визнає загальний напрямок руху керованої педагогічної системи, її змін і особливостей подальшого розвитку.

Стає очевидним, що докорінна відмінність термінів «внутрішкільне управління» і «педагогічний менеджмент» полягає саме в тому, що останній має принципово інший економічний, соціально-психологічний та структурно-функціональний механізм, який спрямовано на вирішення конкретних проблем взаємодії учасників навчально-виховного процесу закладу освіти в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних і професійних завдань, що виникають у процесі господарчої діяльності обумовленої дією ринкових відносин. Економічний механізм педагогічного менеджменту складають три блоки: внутрішньо-організаційне управління, управління педагогічним виробництвом (Г.П. Щедровицький) і управління педагогічним персоналом, об'єктивно обумовлений здійсненням господарської діяльності закладу освіти саме в ринкових умовах, коли результати управлінської та господарської діяльності учасників навчально-виховного процесу отримують свою кінцеву оцінку на ринку освітніх послуг у процесі збуту «педагогічної продукції» (А.С. Макаренко).

*Педагогічний менеджмент, як діяльна система* включає в себе такі структурно-функціональні компоненти: *мету діяльності* (запланований, очікуваний результат); *суб'єкт діяльності* (директор, його заступники, вчителі, учні); *об'єкт діяльності* (він же другий суб'єкт) — *виконавець розпоряджень менеджера освіти* (учень, учитель, заступники директора); *зміст діяльності* (навчально-пізнавальна, управлінська та інша інформація);

*способи діяльності* (методи і стиль взаємодії вчителя з учнями, керівника з учителями й учнями та ін.).

Педагогічний менеджмент виявляє свою сутність як теорія, методика і технологія ефективного управління педагогічними системами (В.П. Симонов). Він має свою певну специфіку і закономірності, що обумовлені особливостями його предмета, продукту й наслідку праці менеджера освіти. При цьому предметом праці менеджера освіти є діяльність суб'єкта, яким він керує, продуктом праці — інформація, знаряддям праці — слово, мова, мовлення. Результатом праці менеджера освіти є ступінь навченості» вихованості й розвитку об'єкта (другого суб'єкта) педагогічного менеджменту — учнів.

## **2. Характеристика функцій і принципів педагогічного менеджменту**

*Функціональну систему* педагогічного менеджменту в управлінні сучасним навчально-виховним закладом складають три головні групи функцій: *за цілями управління (орієнтовні), за змістом діяльності закладу (змістовні) і за процесом управління ним (операційно-технологічні).*

Група *функцій щодо цілей* педагогічного менеджменту навчально-виховного закладу повинна включати в себе роботу його керівника щодо: організації загальноосвітньої підготовки творчого, соціально мобільного і впевненого собі у ринкових умовах суспільства підростаючого покоління; формування учнівського й педагогічного колективу та притаманних сучасному етапові розвитку суспільства відповідних морально-психологічних, соціально-педагогічних, професійних і соціально-економічних відносин між його членами; подальшого перспективного розвитку закладу, як суб'єкта загальної середньої освіти і ринку освітніх послуг; створення необхідного позитивного освітньо-виховного середовища для самоактуалізації та творчої самореалізації кожної особистості.

*Цільові функції* педагогічного менеджменту сучасного навчально-виховного закладу повинні бути сконцентровані на забезпеченні:

— наукового підходу до організації всіх його служб (психолого-педагогічної, методичної, фінансово-економічної, адміністративно-господарської), що передбачає побудову системи управління процесом адаптації учнів та педагогічних кадрів до умов ринкової економіки на новітніх даних науки і практики менеджменту;

— гнучкості навчально-виховного процесу у відповідності до зміни соціального замовлення до якостей особистості кожного з його суб'єктів, зумовлених її статусом (директор, заступник директора, учитель, учень);

— позитивних морально-психологічних і матеріальних умов для соціального благополуччя всіх членів колективу; взаємодії всіх елементів організаційної структури навчального закладу на основі загальнолюдських, соціокультурних і професійних цінностей — оновлення змісту й характеру загальної середньої освіти з урахуванням прогнозу розвитку сучасної науки, культури, виробництва і культурних відносин у суспільстві ринкової економіки.

Група функцій педагогічного менеджменту щодо *змісту діяльності* навчально-виховного закладу повинна містити організацію і контроль навчально-виховного процесу та господарської діяльності; адекватний його меті і завданням підбір, розстановку, навчання й виховання педагогічних працівників; удосконалення й оновлення матеріально-технічної бази закладу; розширення масштабів та інтенсифікації додаткової освітньої, комерційної, підприємницької й фінансово-господарської діяльності.

Група змістових функцій педагогічного менеджменту закладу освіти повинна бути спрямованою на досягнення:

— високої економічної та соціальної ефективності загальноосвітньої підготовки підростаючого покоління;

— технологічної адекватності навчання рівневі розвитку сучасного виробництва, науки й культури;

— високого рівня організації навчально-виховного процесу, що відповідає нормативам державного і міжнародного стандартів освіти:

— оптимізації саме позитивних ділових, професійних, освітньо-виховних і міжособистісних відносин у педагогічному та учнівському колективах на основі принципів демократизації і гуманізації загальної освіти.

Група функцій педагогічного менеджменту навчально-виховного закладу щодо *процесу його організації* передбачає: створення на контрактній чи договірній основі постійних або тимчасових колективів; залучення до участі у своїй комерційній діяльності державних, кооперативних та акціонерних підприємств, громадських організацій, приватних осіб; фінансування витрат на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; організацію та фінансування коштів на видання підручників і навчально-методичних підручників, словників, додаткової літератури, необхідної для вдосконалене навчально-виховної роботи; фінансування витрат на популяризацію і пропаганду своєї діяльності й освітніх послуг; здійснення економічної діяльності для придбання матеріальних засобів, необхідних для реалізації освітніх програм, вирішення соціальних питань своїх учнів і працівників. Ця група функцій педагогічного менеджменту повинна забезпечувати цілісність управлінського циклу діяльності керівних та педагогічних кадрів закладу освіти. Їх склад повинен передбачати наявність функцій:

— маркетингу, що полягає у вивченні особливостей і у визначенні можливостей закладу для досягнення конкурентоздатної позиції на ринку освітніх послуг та інтелектуальних ресурсів за рахунок пристосування кількості та якості своєї педагогічної продукції до рівнів попиту й конкретних вимог замовників щодо якості загальноосвітньої підготовки випускників;

— пошуку і створення педагогічних інновацій з подальшим їх запровадженням у навчально-виховний процес, систему керівництва і методичної роботи;

— стратегічного прогнозування напрямків та етапів розвитку закладу на підставі аналізу тенденцій розвитку суспільства, національної системи

загальної освіти й провідних положень державних нормативних документів;

- підготовки і прийняття управлінських рішень щодо кожної з провідних видів діяльності (навчально-виховної, комерційної, орендної, науково-методичної, професійнопедагогічної, фінансово-господарської, адміністративної), включаючи перспективне, щорічне, щомісячне, тижневе й оперативне планування, а також розробку бізнес-плану;
- організації виконання прийнятих рішень, зокрема, делегування повноважень і реалізації комерційних операцій;
- регулювання, тобто координації зусиль, мотивування і виховання ділових, партнерських, професійних, соціально-економічних, правничих, комерційних, міжособистісних відносин між членами колективу і зовнішнім середовищем — ринком освітніх послугінтелектуальних і трудових ресурсів;
- обліку і контролю виконання прийнятих рішень;
- лізингу, як однієї з форм майнового найму, що оформлюється відповідною орендною угодою (найчастіше товарами та послугами, застосовується оренда обладнання, машин, транспортних засобів, споруд різного призначення або цілі дослідницькі лабораторії, комп'ютерні класи та ін.);
- моніторингу якості загальної освіти і функціонування кожного з підрозділів означеного закладу на основі застосування нових інформаційних технологій та комп'ютерної обробки управлінської інформації;
- популяризації й рекламування провідних та додаткових освітніх послуг і творчих досягнень закладу, всіх видів його діяльності, рівня його освітнього сервісу, формування його іміджу.

Ефективній реалізації означених вище груп функцій повинні сприяти такі **принципи педагогічного менеджменту**:

- єдиновладдя і колегіальності, що передбачає прийняття важливих організаційних і управлінських рішень шляхом взаємного осмислення;
- мотивації системи морального і матеріального заохочення, її використання з урахуванням різних, у тому числі й непередбачених, випадків, інтегрування їх у систему педагогічного менеджменту;
- лідерства і відповідальності, що забезпечує чітке оформлення наказів і розпоряджень;
- законності всіх прийнятих рішень і дій, згідно з діючим законодавством і нормами юридичного права;
- правильного підбору й розстановки кадрів;
- економічності та постійного зворотного зв'язку;
- передбачливості, яка дозволяє вишукувати кадрові інтелектуальні й матеріальні резерви для забезпечення конкретного і перспективного розвитку навчального закладу (В.І. Маслов. В.В. Шаркунова).

**Лекції 5, 6. Мотивація та стимулювання праці здобувачів освіти (вищої освіти) і викладачів (педагогів), як один із найважливіших компонентів педагогічного менеджменту (мотиви - рушійні сили едукації). Сутність професійної діяльності керівника сучасного**

навчально-виховного закладу як менеджера освіти. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу

**Лекція 5. Мотивація та стимулювання праці здобувачів освіти (вищої освіти) і викладачів (педагогів), як один із найважливіших компонентів педагогічного менеджменту (мотиви - рушійні сили едукації).**

**Едукація** - це злите в єдиному процесі виховання і навчання, які здійснюються в спеціально створених умовах (навчально-виховних закладах) але спеціально розробленими програмами, відповідно до поставленої мети і призводять до заздальгідь запланованого продукту.

**Робурсація** є ступені вдосконалення, рівні продуктивності едукації - освіти, розвитку, формування особистості. У світлі нових дефініцій педагогіку можна визначити як *науку про едукації і робурсації*.



**Рис. 2. Категорії педагогіки**

Один з найважливіших *компонентів педагогічного менеджменту* - є *мотивація і стимулювання праці* учнів і педагогів. У ньому чітко проглядаються не тільки основні ідеї менеджменту, а й вирішальний вплив людського фактора на продуктивність процесу.

*Мотиви - головні рушійні сили едукаційна процесу (навчання і виховання)*. Вивчивши і правильно використовуючи мотиви (спонукання, стимули), можна досягти вирішальних перетворень у формуванні особистості. Усунення хибних і формування належних мотивів, що направляють розвиток особистості, її рух у доцільному напрямку, - серцевина педагогічної праці.

*Мотивація* (від лат. *Moveo* - рухаю) - загальна назва для процесів, методів, засобів спонукання здобувачів освіти до продуктивної пізнавальної діяльності, активного освоєння змісту освіти, правил поведінки. Маючи на увазі вчителя, говорять про *мотивації навчання*, з позицій учня слід вести мову про *мотивації навчання* (внутрішньої або автомативації). У поняття *мотивації вчителів* вкладається дещо інший зміст, пов'язаний переважно з їх ставленням до своїх професійних обов'язків.

Мотивація як процес зміни станів і відносин особистості ґрунтується на *мотивах* - конкретних спонукань, причини, які змушують особистість діяти, робити вчинки. Мотиви можна визначити і як відношення здобувача освіти до предмету його діяльності, спрямованість на цю діяльність. У ролі мотивів виступають у взаємозв'язку потреби і інтереси, прагнення та емоції, установки та ідеали. Тому мотиви - дуже складні утворення, що представляють собою *динамічні системи*, в яких здійснюються аналіз і оцінка альтернатив, вибір і прийняття рішень. Розуміння мотивів-спонукань ускладнюється тим, що, по-перше, в педагогічному процесі ми майже ніколи не маємо справи з одним чинним мотивом: вони діють в комплексі. По-друге, мотиви не завжди усвідомлюються вчителями та здобувачами освіти.

Вивчення мотивації є однією з центральних проблем педагогіки. У цій області досягнуті певні успіхи, але проблема ще дуже далека від вирішення: мінливість, рухливість, різноманітність мотивів дуже важко звести до певних структур, однозначно визначити способи управління ними.

**Класифікація мотивів**, що діють в системі навчання, здійснюється за різними підставами. Так, по *бачимо* мотиви поділяються на соціальні та пізнавальні. Залежно від *рівня* виділяють:

- *широкі соціальні мотиви* - борг, відповідальність, розуміння соціальної значимості навчання, прагнення особистості через вчення утвердитися в суспільстві, встановити свій соціальний статус;

- *вузькі соціальні, або позиційні, мотиви* - прагнення зайняти певну посаду в майбутньому, отримати визнання оточуючих, гідну винагороду за свою працю;

- *мотиви соціального співробітництва* - орієнтація на різні способи взаємодії з оточуючими, утвердження своєї ролі і позиції в класі;

- *широкі пізнавальні мотиви*, які проявляються як орієнтація на ерудицію, реалізуються як задоволення від самого процесу навчання і його результатів. Пізнавальна діяльність людини є провідною сферою його життєдіяльності;

- *навчально-пізнавальні мотиви* - орієнтація на способи добування знань, засвоєння конкретних навчальних предметів;

- *мотиви самоосвіти* - орієнтація на придбання додаткових знань.

У практичній педагогіці ці мотиви об'єднуються в групи по *спрямованості і змісту* !

- 1) соціальні (соціально-ціннісні);
- 2) пізнавальні;
- 3) професійно-ціннісні;
- 4) естетичні;
- 5) комунікаційні;
- 6) статусно-позиційні;
- 7) традиційно-історичні;
- 8) утилітарно-практичні (меркантильні – корисні).

Встановлено, що в різні періоди розвитку суспільства превалюють ті чи інші групи мотивів навчання. Ці групи знаходяться в динамічній зв'язку між

собою, поєднуючись самим химерним чином в залежності від виникаючих умов. З цього поєднання виникає **рушійна сила навчання**, характер, спрямованість і величина якої визначаються сумарною дією мотивів.

Різні мотиви мають неоднакову **силу впливу** на перебіг і результати дидактичного процесу. Наприклад, широкі пізнавальні мотиви, які проявляються в прагненні охопити великий вміст, є відносно більш слабкими в порівнянні з навчально-пізнавальними мотивами, стимулюючими прояв самостійності і наполегливості у вузькій області. У конкурентному середовищі часто найбільш значущими виявляються утилітарно-практичні мотиви. У зв'язку з цим мотиви здобувачів освіти можна розділити на **спонукальні**, що лежать в основі різних цілеспрямованих дій, і **змістотворних**, які переводять суспільно значущі цінності на особистісний рівень ("для мене").

Педагогічні рекомендації 1980-х рр. націлювали вчителів на підвищення шкільної мотивації шляхом роз'яснення учням суспільної значимості їх навчання. Широкі громадські мотиви, що займали колись провідне місце, нині діють незначно, і з цим фактом треба рахуватися. Сьогодні вітчизняна педагогічна теорія насилу відшукує нові мотиви в поки ще старих цінностях. Безсумнівно, шукати їх слід перш за все в задоволенні особистих інтересів. У сучасному світі ми приречені орієнтуватися на вічні цінності, на які вже давно спирається західна гуманістична педагогіка.

Мотиви навчання іноді поділяють на **зовнішні і внутрішні**. Перші виходять від педагогів, батьків, класу, суспільства в цілому і набувають форму підказок, натяків, вимог, вказівок, підганянь або навіть примусів. Вони, як правило, дієві, але їх дія нерідко зустрічає внутрішній опір особистості, а тому не може бути названо гуманним. Необхідно, щоб сам учень захотів щось зробити і зробив це, адже дійсне джерело мотивації людини знаходиться в ньому самому. Ось чому вирішальне значення надається не мотивами навчання - зовнішньому тискові, а мотивів навчання - внутрішнім спонукальним силам.

Існують **усвідомлені і неусвідомлені** мотиви. Усвідомлені мотиви виражаються в умінні школяра розповісти про те, які причини спонукають його до дії, вибудувати спонукання за ступенем значущості. Несвідомі мотиви лише відчуваються, існують в неясних, неконтрольованих свідомістю потягах, які, тим не менш, можуть бути дуже сильними.

Нарешті, виділяють мотиви **реальні**, які усвідомлюються учнями і вчителями, об'єктивно визначають шкільні досягнення, і **уявні** (надумані, ілюзорні), які могли б діяти за певних обставин. Зайве говорити, що дидактичний процес має спиратися на реальні мотиви, створюючи одночасно передумови для виникнення нових більш високих і дієвих мотивів, що існують в даний момент як перспективні в програмі вдосконалення.



**Управління мотивацією.** Скласти первинне уявлення про переважання і дії тих чи інших мотивів навчання можна, спостерігаючи *ставлення здобувача освіти до навчання*. Дослідження дозволяють виділити кілька ступенів включеності учня в процес навчання:

- 1) негативне ставлення;
- 2) байдуже (або нейтральне);
- 3) позитивне-1 (аморфне, нерозчленованим);
- 4) позитивне-2 (пізнавальне, ініціативне, усвідомлене);
- 5) позитивне-3 (особистісне, відповідальне, дієве).

Для *негативного* ставлення школярів до навчання характерні бідність і вузькість мотивів, слабка зацікавленість в успіхах, націленість на оцінку, невміння ставити цілі, долати труднощі, небажання вчитися, негативне ставлення до школи, вчителю. *Байдуже* ставлення має ті ж відмітні характеристики, але має на увазі наявність здібностей і можливостей при зміні орієнтації досягти позитивних результатів. Здатний, але ледачий - ось правильна характеристика учнів, що належать до даного типу.

На різних рівнях *позитивного* ставлення школярів до навчання спостерігається поступове наростання мотивації - від нестійкою до глибоко усвідомленою, а тому особливо дієвою. Найвищий рівень характеризується стійкістю мотивів, їх ієрархією, умінням ставити перспективні цілі, передбачати наслідки своєї навчальної діяльності та поведінки, долати перешкоди на шляху досягнення мети. У навчальній діяльності спостерігаються пошук нестандартних способів вирішення навчальних завдань, гнучкість і мобільність способів дій, перехід до творчої діяльності, збільшення частки самоосвіти

Ставлення школярів до навчання вчителі-практики зазвичай характеризують *активність* - саме активність (учення, освоєння змісту і т.п.) визначає ступінь (інтенсивність, міцність) зіткнення учня з предметом його діяльності. У структурі активності виділяють наступні компоненти:

- готовність виконувати навчальні завдання;
- прагнення до самостійної діяльності;
- свідомість виконання завдань;
- систематичність навчання;
- прагнення підвищити свій особистий рівень та ін.

З активністю безпосередньо сполучається ще одна важлива сторона мотивації навчання школярів - *самостійність*, пов'язана з визначенням об'єкта, засобів діяльності, її здійснення без допомоги дорослих і вчителів. Пізнавальна активність і самостійність здобувачів освіти невіддільні: більш активні здобувачів освіти, як правило, і більш самостійні; недостатня власна активність здобувача ставить його в залежність від інших і позбавляє самостійності.

Управління активністю здобувачів освіти традиційно називають *активізацією*. Її можна визначити як постійно поточний процес спонукання до енергійного, цілеспрямованого учіння, подолання пасивної і стереотипної діяльності, спаду і застою в розумовій роботі. Головна мета

активізації - формування активності учнів, підвищення якості навчально-виховного процесу. Педагогічна практика використовує різні шляхи активізації, основний серед них - різноманітність форм, методів, засобів навчання, вибір таких їх поєднань, які у виниклих ситуаціях стимулюють активність і самостійність здобувачів освіти. Найбільший ефект активізації на заняттях дають ситуації, в яких здобувачі повинні:

- Відстоювати свою думку;
- Брати участь в дискусіях і обговореннях;
- Ставити питання своїм товаришам і вчителям;
- Рецензувати відповіді колег;
- Оцінювати відповіді і письмові роботи одногрупників (однокласників);
- Займатися навчанням відстаючих;
- Пояснювати більш слабким товаришам незрозумілі місця;
- Самостійно вибирати посилене завдання;
- Знаходити кілька варіантів можливого рішення пізнавальної задачі (проблеми);
- Створювати ситуації самоперевірки, аналізу особистих пізнавальних і практичних дій;
- Вирішувати пізнавальні завдання шляхом комплексного застосування відомих ним способів рішення.

Всі нові технології самостійного навчання мають на увазі перш за все підвищення активності здобувачів освіти: істина, здобута шляхом власної напруги зусиль, несе величезну пізнавальну цінність. Великі можливості на цьому шляху відкриває впровадження в навчальний процес нового покоління *інтерактивних навчальних посібників*, що змушують здобувачів освіти постійно відповідати на питання, підтримувати зворотний зв'язок; спеціалізованих комп'ютерних програм, мультимедійних навчальних систем, постійно поточного тестового контролю досягнень. Режим навчання, що створюється цими засобами, іноді буває настільки активним, що викликає стурбованість вчителів надмірним напруженням органів почуттів і розумових сил здобувачів.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. У чому полягає полісемічність характеру педагогічного менеджменту?
2. Дайте характеристику функцій педагогічного менеджменту.
3. Схарактеризуйте принципи педагогічного менеджменту.
4. Обґрунтуйте, чому мотивацію та стимулювання праці студентів (учнів) і викладачів (педагогів) вважають одним із найважливіших компонентів педагогічного менеджменту?

**Лекція 6. Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу**

#### **План**

1. Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти.

2. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.

### **1. Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти.**

Навчально-виховний заклад є об'єктом професійної діяльності директора, як менеджера освіти, і виявляє свою сутність у формі соціально-педагогічної системи, яка є: за походженням — реальною; за субстанціональною ознакою — соціальною; за рівнем складності — багатофункціональною; за характером взаємодії з довкіллям — відкритою; за критерієм мінливості — розвиваючою і динамічною; за наявністю мети — цілеспрямованою; за мірою керованості — самокерованою. У відповідності до означених особливостей **педагогічний менеджмент** сучасного загальноосвітнього закладу постає, як комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління процесом взаємодії керуючої (хто керує) і керованої (ким чи чим керують) підсистем, спрямований на досягнення його **найвищої ефективності**.

Щодо **механізму реалізації педагогічного менеджменту** в навчально-виховному закладі слід відзначити наступне:

— наявність управління і керуючого суб'єкта зумовлює різноманітність серед учасників **педагогічної співпраці**, серед яких є розпорядники й виконавці із закріпленими за ними функціями;

— між суб'єктами і об'єктами управління, тобто між керуючими і керованими, виникає особливий вид відносин — відносини педагогічного менеджменту;

— між відносинами педагогічного менеджменту і діяльністю суб'єкта керування існує тісний взаємозв'язок;

— управлінська діяльність керівника навчально-виховного закладу як менеджера освіти — це процес односпрямований: суб'єкт посилає керуючі дії на об'єкт, оскільки активним початком є сам керуючий;

— відносини педагогічного менеджменту носять двобічний характер і реалізуються як суб'єкт-суб'єктні взаємовідносини;

— менеджер освіти ставиться до підпорядкованих, як розпорядник до виконавця, а підпорядник ставиться до менеджера, як виконавець до розпорядника, кожен з них є суб'єктом власного ставлення до іншого, що є паритетно необхідною стороною таких відносин. Паритетність директора, як менеджера освіти і його підпорядкованих працівників означає не однаковість, а рівність їх, як учасників єдиного процесу педагогічного менеджменту, коли кожний з них виконує свої службові функції;

— менеджер освіти безпосередньо бере участь у формуванні відносин педагогічного менеджменту, забезпечуючи їх суб'єктно-суб'єктний характер з інтелектуальною порівняльністю і взаєморефлексією сторін — потенціалом удосконалення спільної діяльності, що має бути характерною для функціонування навчально-виховного закладу сучасного типу.

Отже, директор, як менеджер освіти, — це активний суб'єкт, який створює систему з тим об'єктом (сучасний навчально-виховний заклад), на який розповсюджуються його повноваження, якими він керує, і який має право організувати, контролювати й оцінювати їх. Він є спеціалістом-професіоналом, сучасним керівником, який керує педагогічним і учнівським колективом та допоміжним персоналом навчально-виховного закладу, забезпечуючи досягнення його мети, освітнього іміджу і соціально значущих педагогічних результатів **найбільш ефективними засобами**.

Менеджер освіти — це суб'єкт, що здійснює професійну діяльність з управління навчально-виховним закладом, суб'єкт, якому належить активно-організуюча роль, що підкріплена певною владою, яка розповсюджується на об'єкт.

Зусилля менеджера освіти спрямовані на те, щоб керований ним заклад функціонував, як єдине ціле, з успіхом досягав своєї мети, нових результатів.

Оскільки менеджер освіти є носієм розумової праці, його професійна діяльність спрямована на: аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей об'єкта в його просторі, розробку маркетингової концепції; пошук і створення іновацій; проектування майбутнього стану розвитку педагогічної системи через генерування нових ідей та установку більш перспективних цілей; планування оптимальних шляхів їх досягнення, зокрема, через реалізацію комерційних операцій, бізнес-плану; підбір організацію і стимулювання учасників конкретних дій заходів; контроль ефективності їх реалізації, оцінку і самооцінку якості одержаних результатів.

*Метою професійної діяльності менеджера освіти є продуктивність функціонування навчально-виховного закладу.* Для цього він змушений постійно забезпечувати баланс між витратами і одержаними ефектами, боротися за досягнення найбільшого успіху при мінімальних витратах ресурсів керованої ним педагогічної системи — матеріальних, фінансових, людських і інформаційних.

У сучасній ситуації розвитку нашого суспільства, переходу до ринкових соціально-економічних відносин менеджер освіти починає набувати властивості основного ресурсу як системи загальної середньої (вищої) освіти в цілому, так і конкретного навчально-виховного закладу, зокрема. Обумовлено це тим, що він є таким фахівцем, що служить, працює у наймах і завжди одержує заробітну платню за свою самовіддачу, постійну напруженість, ризик, за зростаючу відповідальність в умовах сучасної невизначеності і стрімливості подій. Інакше кажучи, він виступає сьогодні, як мозок системи загальної середньої (вищої) освіти, як творець і організатор усіх іновацій в її сфері.

Отже, специфіка взаємодії суб'єктів і об'єктів педагогічного менеджменту навчально-виховного закладу сучасного типу щодо ефективності у забезпеченні загальноосвітньої підготовки здобувачів освіти в нових умовах ринкової економіки насамперед висуває певні високі вимоги до директора, не стільки як до викладача й управлінця, а саме як до особистості. При цьому, найбільш адекватною для вирішення складних проблем

сучасного закладу освіти за допомогою засобів педагогічного менеджменту може стати модель лише неординарної особистості керівника — директора — лідера з новим економічним мисленням, тобто *ефективного менеджера освіти*.

*Ефективний менеджер освіти* — це особливий психологічний стан професійного управлінця, що впевнений у собі, ініціативний, прагне досягти внутрішньої свободи і позитивного кінцевого результату; відкритий до новітньої зовнішньої і внутрішньої інформації; приймає продуктивні рішення, знаходить оптимальні виходи із складних ситуацій» сприяє впровадженню механізмів виживання (адаптації, демократизації, гуманізації, співробітництва); обґрунтовує доцільність і вірогідність реалізації бажань, свідомо йде на ризик; готовий до непередбачених подій, незважаючи на продуктивність стратегії; здатний до творчості, сміливого експериментування; уважно аналізує помилки; розширює рамки конкретності, мислить ефективними схемами; прагне до самоактуалізації і усвідомлення майбутнього; підбирає розумних і творчих виконавців, сприймає їх, як унікальних осіб, оцінює кожного за реальними результатами роботи; готовий до діалогу, уміє впливати на підлеглих засобами переконання, розкриття перспективи особистісного і професійного росту, матеріального забезпечення через свою комунікативність; орієнтує колектив на співпрацю, виховує односторонців; продуктивно працює в ситуації постійної невизначеності, внутрішньої і соціальної нестабільності, в процесі змін.

## **2. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.**

3-поміж стратегічних напрямів реформування системи управління закладами національної системи загальної освіти, одним із актуальних постає завдання щодо удосконалення професійної майстерності педагогічних кадрів, на які відтепер покладено відігравання провідної ролі у здійсненні інноваційних перетворень у галузі навчання й виховання нових поколінь. У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема творчої самореалізації особистості сучасного керівника, як менеджера навчально-пізнавального і освітньо-виховного процесу.

Високий рівень професійної майстерності та творчого підходу досягається керівниками лише за умов, коли в них виникає й реалізується потреба професійного саморозвитку самовдосконалення, а також коли вони виявляють мотиваційно-ціннісне ставлення до себе, як суб'єкта організаційно-педагогічної діяльності. Останнє знаходить свій прояв у безпосередньому здійсненні заходів та усвідомленій реалізації функцій самоменеджменту в професійній діяльності, а саме: самодослідження (саморефлексія), самопрогнозування, самоактуалізації, самоорганізації, самопрезентації, самореалізації, саморегуляції, самокорекції, самовиховання.

Гуманістичний підхід у методичній роботі навчально-виховного закладу передбачає, насамперед, пріоритет цінностей конкретної особистості, її волі, здібності аналізувати, прогнозувати і проектувати траєкторії свого життєвого шляху і професійного зростання. При цьому керівні працівники закладів

освіти повинні добре усвідомлювати, що результативність їхньої діяльності багато в чому залежить від власних зусиль і активності. Тому нова педагогічна свідомість дозволяє керівникам, з одного боку, виявляти творчу активність як суб'єктів педагогічного пізнання, моделювання, спілкування і праці (І.А. Зязюн, Н.В. Кічук, Л.В. Кондрашова, Н.В. Кузьміна, Н.Д. Хмель, Р.І. Хмелюк), а з іншого — як суб'єктів особистісно-професійного самопізнання, самопрогнозування, самопроектування, саморегулювання і саморозвитку (З.Н. Курлянд, А.Ф. Ліненко, Т.В. Осадча, О.М. Пехота, О.П. Саннікова, Л.Г. Таланова).

Відповідно до цього, оволодіння спеціалізованим видом педагогічної й суто управлінської діяльності є процесом професіоналізації вищих психічних функцій особистості як саме менеджера навчально-виховного процесу (В.В. Крижко, Є.М. Павлютенко, В.П. Симонов). Така ситуація зумовлює необхідність удосконалення професійної підготовки керівників нових типів шкіл, по-перше, щодо оволодіння функціями педагогічного менеджменту (як арсеналу принципів, методів і засобів управління навчально-пізнавальною діяльністю здобувачів освіти, а також професійною діяльністю вчителів і допоміжного персоналу), а по-друге, — до оволодіння функціями самоменеджменту (як сукупності дій і прийомів, спрямованих керівником на оволодіння собою, управління своєю особистістю і власною професійною діяльністю у сфері навчально-виховного процесу господарської роботи сучасного закладу).

Самоменеджмент об'єктивно властивий кожному з учасників навчально-виховного процесу сучасного закладу, як сфери їхньої спільної праці. У зв'язку з цим у структурі професійної діяльності кожного з учасників навчально-виховного процесу обов'язковим є наявність комплексу дій її суб'єкта з управління собою — самоменеджмент, який є самостійним, завершеним і цілісним блоком у системі регулювання його відносин з іншими людьми та довкіллям.

*Самоменеджмент у сфері професійної діяльності керівника* реально постає, як набір управлінських впливів, спрямованих ним на себе як діяльним суб'єктом, з метою приведення своєї особистості у відповідний стан, необхідний для успішного здійснення організаційно-педагогічної діяльності. Педагог-керівник, як суб'єкт професійної управлінської діяльності з властивим йому механізмом самоуправління своєю особистістю, постійно здійснює певний комплекс зусиль, що упорядковують і призводять у необхідний стан його активність як самодослідника, самопроектувальника, самопрограміста, самоорганізатора і самоконтролера, що складає сутність самоменеджменту.

Висока ефективність професійної діяльності керівника сучасного закладу зумовлена, передусім, адекватністю використаних ним у процесі вирішення конкретних завдань, засобів із самоорганізації, самопрезентації і саморегуляції власної особистості як фахівця. Саме з означених позицій керівник, як реальний учасник і організатор навчально-пізнавального процесу й господарської роботи, повинен постійно здійснювати функції

гностичної, проектувальної, конструктивної, організаторської і комунікативної діяльності, що є складовими компонентами структури самоменеджменту в сфері його професійної діяльності (див. схему 3).

Так, *сутність самоменеджменту* на рівні гностичної діяльності керівника-педагога у ставленні до себе визначається, як процес самопізнання і самосприймання ним своєї особистості як фахівця через «бачення», розуміння і прийняття свого професійного «Я» на індивідуальному, особистісному та суб'єктному рівнях.

В означеному контексті *самоменеджмент* у формі різних актів самодослідження (самопостереження, самоконцентрація, самозвіт, самоаналіз, самооцінка) є процесом цілеспрямованого одержання керівником-педагогом інформації, щодо розвитку необхідних для ефективного входження в професію менеджера освіти, якостей своєї особистості



Рис. 3. Модель структури самоменеджменту в сфері професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу

*Самоменеджмент* на рівні *проектувальної і конструювальної діяльності керівника* стосовно нього самого реально здійснюється, як єдність процесів самопрогнозування і самопрограмування. При цьому означений феномен виявляється у процесі планування стратегій і тактик своєї поведінки на кожному з етапів організаційно-педагогічної, адміністративно-господарської діяльності шляхом відпрацювання конкретних алгоритмів професійних дій і їх послідовності у процесі вирішення організаційно-педагогічних й управлінських завдань. Зазначимо, що саме на етапі проектувально-конструктивної діяльності педагога-керівника відбувається

усвідомлення ним змісту власних перспективних і поточних, оперативних планів роботи над собою як професіоналом-управлінцем, у процесі чого повинен відпрацьовуватися девіз його професійного життя і власна програма з безперервної професійної самоосвіти, самовиховання і саморозвитку.

Сутність *самоменеджменту* на рівні *організаторської діяльності керівника* сучасного закладу освіти у сфері навчально-виховного процесу стосовно себе визначається, як процес самоорганізації його зусиль, спрямований на практичну реалізацію окреслених перед собою цілей і завдань, програм і алгоритмів дій, що здійснюється через *самоактуалізацію, самообілізацію, самостимуляцію, самопрезентацію, самопереконавання, самонавіювання, самоаналіз, самосхвалення, самозаохочення.*

*Самоменеджмент* на рівні *комунікативної діяльності керівника* спрямований на встановлення і підтримування як прямого, так і особливо зворотного інформаційного зв'язку з самим собою, є процесом саморегуляції ним власної поведінки і дій на кожному з етапів організації навчально-виховного процесу та адміністративно-господарської діяльності. В цьому аспекті саморегуляція, що охоплює інтелектуально-мовленнєву, емоційну і вольову активність особистості педагога-керівника, як професіонала загалом, у свою чергу, здійснюється як акт самоаналізу, самоконтролю і самооцінки, що змінюють один одного, як міцно пов'язані між собою акти зіставлення ідеальних проектів вирішень означених завдань і реальних моделей, способів самопрезентації шляхом здійснення самокорекції самозасудження чи самосхвалення.

*Можливість педагогічного менеджменту*, як показала практика, *забезпечується рядом об'єктивних передумов:*

– перш за все – це постійне оновлення навчально-виховного закладу, направлене, з одного боку, на подолання і усунення одноманітності адміністрування, формалізму в навчанні, вихованні і управлінні, у всьому устрої життя освітнього закладу;

– з іншого боку – на подальшу демократизацію і гуманізацію життя закладу освіти, створення сприятливих умов для гармонійного розвитку особи здобувача освіти й вчителя, їх ініціативи і творчості, прагнення до самоудосконалення і самореалізації, до особистого успіху і успіху навчально-виховного закладу в цілому, виховання активної громадянської позиції і патріотизму.

*Оскільки предметом педагогічного менеджменту є особа викладача (вчителя, вихователя) і його діяльність, то в практиці роботи перш за все необхідно спиратися на людиноцентриський підхід.* Це, перш за все, прояв пошани, довіри і забезпечення успіху.

Вимога пошани припускає уміння і готовність керівника (топ-менеджера) і всієї адміністрації (функціональні і лінійні менеджери):

- уважно і зацікавлено відноситися до позиції, думки, критичних висловів і позитивних пропозицій вчителя (вихователя), конструктивно і своєчасно реагувати на них;



- формувати у всіх співробітників освітнього закладу високе відчуття належності до єдиного колективу (здобувачі освіти, педагоги, батьки) і його діяльності;

- надавати всебічну допомогу і сприяння в розвитку сильних особових і професійних якостей.

***Викладачі, класні керівники, вихователі, вчителі є менеджерами по відношенню до своїх здобувачів вищої та середньої освіти, вихованців і учнів, оскільки вони керують їхньою діяльністю.***

## **Лекції 7, 8. Функції, принципи та методи менеджменту**

### **План**

1. Менеджмент як управління в галузі освіти. Управлінська діяльність.
2. Характеристика основних функцій менеджменту (управління освітнім процесом).
3. Принципи та методи менеджменту (управління в галузі освіти).

### **1. Менеджмент як наука управління в галузі освіти. Управлінська діяльність.**

Термін «*управління*» - загальний, універсальний, що вживається у найрізноманітніших сферах людської діяльності зокрема, *пов'язаної з освітніми системами.*

У науковій літературі **управління** - функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних та ін.), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності і реалізацію їх програм і цілей.

Розглянемо характеристику управління в контексті *завдань вищої освіти.*

***Управління вищою освітою потребує мотиваційної взаємодії на всіх його рівнях між:***

- студентами та змістом навчання – на студентському рівні;
- студентами і викладачами – на педагогічному рівні;
- викладачами та проректорами (заст. директора), завідувачами кафедр – на адміністративному підрівні;
- проректорами (заст. директора) та ректором (директором) – на управлінському підрівні;
- ректором вищого навчального закладу (директором) та фахівцями Головного управління освіти та науки обласної державної адміністрації – на регіональному рівні;
- ректором вищого навчального закладу (директором) та фахівцями Міністерства освіти та науки України – на державному рівні.

Самоорганізація є лише одним із способів відпрацювання мотивів. При цьому діяльність із примусової, тієї, що управляє ззовні, переходить у мотивовану, само управлінську. Процес управління при цьому значно спрощується. Отже, підвищення рівня самоорганізації управлінського об'єкта

є одним із найактуальніших завдань управління вищої освіти, а саме вищим навчальним закладом.

**Об'єктом управління** виступають групи людей, трудові колективи, організації (включаючи суспільні), установи (у тому числі і освітні), підприємства, фірми та ін. Управління характеризується трьома видами управлінської діяльності:

- у соціальній сфері – «людина-людина»;
- при управлінні машинами – «людина – машина»;
- при управлінні біологічними процесами – «людина – цивілізація».

У першому випадку – це управління людьми, де виділяється суб'єкт і об'єкт управління. Причому, як правило, повноваження управління суб'єкту делегує об'єкт. Фактично це самоуправління, яке здійснюється у межах конкретного суспільного утворення: колективу вищого начального закладу, колективу педагогів мережі вищих навчальних закладів та ін.

Відносини у системі «людина-машина» характеризуються технічним відтворенням людиною природних властивостей речей у вигляді управлінських технологій.

Третій вид управління відбиває можливості людини природовідповідно організувати свою життєдіяльність, зробити так, щоб життєва енергія витрачалась в оптимальному для людського організму режиму.

Отже, всі розглянуті види управління є само управлінськими, що притаманні особистості.

Аналіз праць науковців, дає змогу переконатись, що **управління** є багатоаспектним феноменом і предстає одночасно **як система, процес і діяльність**.

Сутність **системного бачення управління** полягає в представленні будь-якої організації як сукупності взаємозв'язаних і взаємодіючих між собою елементів, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей в умовах середовища, що змінюється.

**Управління як процес - безперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, в результаті яких:**

- формується і змінюється об'єкт, яким управляють;
- встановлюються цілі спільної діяльності;
- визначаються способи їх досягнення;
- розподіляється робота між учасниками діяльності і інтегруються їх зусилля.

**Таким чином, управління як процес – це безперервний ланцюг управлінських рішень.**

**Управління як діяльність - це виконання певних функцій.** До них відносяться:

- створення систем управління;
- стабілізація керованої системи;
- оптимальне функціонування систем управління;
- розвиток системи, що управляє та системи, якою управляють.

Основна особливість управління як діяльності: *управлінська діяльність вторинна, вона надбудовується над іншими видами діяльності. Тому результат цієї діяльності залежить від ефективності діяльності підсистем, якими управляють.*

**Управління відзначається циклічним характером**, при цьому кожний цикл управління має кілька етапів:

– етап попереднього управління (визначення цілей, прогнозування й планування);

– етап оперативного управління (організація, керівництво, контроль).

Тобто **управління** є циклічним процесом, що складається з конкретних видів управлінських дій, що називаються **функціями управління**.

Функція управління формує взаємодію між системою, що управляє і керованим об'єктом. Це вимагає від системи, що управляє, виконання певних дій для забезпечення цілеспрямованості або організованості об'єктів, якими управляють.

**Функція менеджменту** - це конкретний вид управлінської діяльності з впливу на об'єкт, яким управляють та здійснюється спеціальними прийомами і способами.

Функції менеджменту реалізуються через вирішення управлінських завдань.

**Функція** - це те, що повинно бути зроблено ("що потрібно?"). Управлінське завдання окрім цього включає умови, в яких реалізується функція зараз і у даному місці ("що дано?").

Таким чином, **управлінське завдання** - це відношення між тим, що вимагається зробити для реалізації будь-якої управлінської функції у відповідний час і місці, й умовами (можливостями), що маються для цього.

Наприклад, скласти розклад навчальних занять при укомплектованості навчального закладу педагогами - це одне завдання, а при нестачі педагогів - інше, складніше завдання.

Традиційна сучасна класифікація функцій менеджменту в освіті представлена (див.рис.1). Класифікація включає такі функції менеджменту (у сенсі *управління освітнім процесом*) як аналіз (педагогічний), цілепокладання, планування, організація, регулювання, контроль. Вони є циклом ("ланцюжком", що циклічно повторюється) управління освітніми системами.

**Вибір функцій має важливе значення для пов'язання теоретичних і практичних питань розвитку освітніх закладів, а також для визначення тенденцій, принципів, змісту та методів управління освітою.**

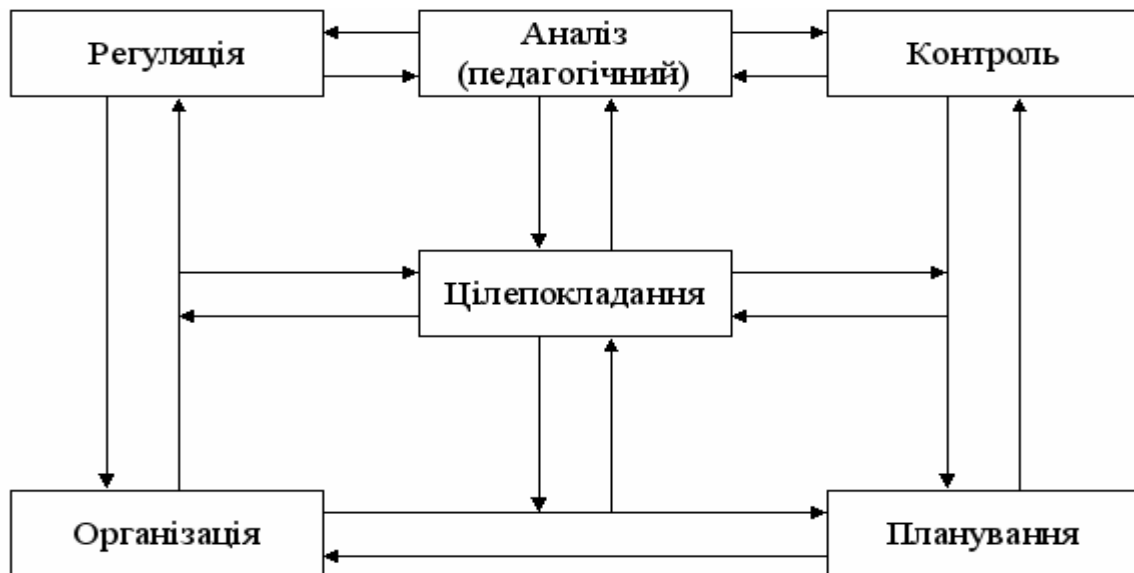


Рис. 1. Класифікація функцій менеджменту (управління освітнім процесом)

Ми дотримуємось класифікацій функцій менеджменту відповідно до рис.1.

## 2. Характеристика основних функцій менеджменту (управління освітнім процесом)

### 2.1 Аналіз (педагогічний)

**Аналіз (педагогічний) – це функція управління (менеджменту), що спрямована на вивчення стану об'єкта і обґрунтованості застосування способів, засобів, впливу для досягнення цілей, на оцінку результатів педагогічного процесу і вироблення регулюючих механізмів для переведення об'єкта у новий якісний стан. Завдання педагогічного аналізу – пошук відповідей на питання: "Чому це відбулося?", "Як ліквідувати причини негативного явища?", "Як розвинути позитивні тенденції?".**

Аналіз буває таких видів:

- оперативний (щоденне вивчення основних показників навчально-виховного процесу);
- тематичний (вивчення відповідних явищ);
- підсумковий (після завершення відповідного періоду).

У проведенні аналізу виділяють 4 основні *етапи*:

1) визначають предмет, склад, зміст аналізу, збирають інформацію і оцінюють її;

2) опис предмета аналізу. Для цього вивчають зв'язки між компонентами педагогічної системи, що вивчається, засоби по досягненню цілей (результатів).

3) з'ясування причини того або іншого явища, вивчення причинно-наслідкових зв'язків.

4) завершальний. Формулюються висновки, які аргументуються даними. Намічаються цілі і завдання на новий період.

## 2.2 Цілепокладання

**Мета** - запрограмований результат, який припускають одержати у процесі діяльності.

### Цілепокладання - процес формування мети.

"Генеральні" цілі таких складних систем як освітні (педагогічні), проектуються в загальному вигляді. Для того, щоб вони були досягнуті, їх треба декомпонувати на більш часткові, конкретні цілі.

Наприклад, триєдина мета (початкова, розвиваюча і виховна) уроку (як освітньої системи) декомпозується на часткові цілі окремих частин уроку (організаційного моменту, опитування, повторення, викладу нового матеріалу, закріплення, підведення підсумків уроку, домашнього завдання).

Мета національної системи освіти може декомпонуватися на цілі освітніх програм, навчальних закладів, органів управління освітою.

Види педагогічних цілей:

- нормативні державні (загальні цілі, що визначені в урядових документах, державних стандартах освіти);
- суспільні цілі (цілі різних шарів суспільства, що відображають їхні потреби);
- ініціативні (розробляються педагогом й учнем).



Рис. 2. Структура «дерева цілей»

Структурно декомпозиція (див. рис.2). (Декомпозиція — науковий метод, що використовує структуру завдання і дозволяє замінити вирішення

одного великого завдання рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих) мети представлена у вигляді «дерева цілей».

### **2.3 Планування**

**План** - документ, що містить заходи щодо виконання певних видів діяльності, в якому вказані терміни виконання і відповідальні за виконання.

**Планування** - це розробка плану.

Основні вимоги до планування:

- єдність цілей і результатів реалізації плану;
- єдність довгострокового и короткострокового планування;
- поєднання державних (адміністративних) і громадських зусиль;
- комплексний характер планування;
- стабільність і гнучкість планування на основі прогнозів.

Документація, що відображає планування: річний план роботи навчального закладу; план роботи кафедри; план роботи методичного об'єднання; календарно–тематичний план роботи педагога; план роботи класного керівника (куратора); план на урок (заняття); план виховного заходу та ін.

### **2.4 Організація**

**Організація** - впорядкування дій окремих осіб і підрозділів для досягнення цілей.

**Організація** - побудова структури спільної діяльності, тобто розподіл обов'язків.

Структури спільної діяльності називають організаційними.

Функція організації - зв'язок з функцією керівництва.

**Керівництво** - частина управлінської діяльності, що забезпечує формування таких відносин між співробітниками і такої поведінки, які максимальною мірою сприяли б досягненню цілей.

Керівництво здійснюється:

- під час проведення різних нарад і засідань (наради при директорові, засідання педради);
- під час розробки нормативних документів (наказів, уставів, положень та ін.).

### **2.5 Контроль**

**Контроль** - діяльність керівників і представників громадських організацій зі встановлення відповідності навчально-виховної, наукової роботи навчального закладу загальнодержавним стандартам, нормативам.

Контроль включає:

- розробку і використання стандартів, критеріїв, норм оцінювання стану різних підсистем (підрозділів) навчального закладу;
- визначення сфери впливу кожної із цих норм;
- збір інформації про ступені відповідності об'єктів контролю нормам;
- аналіз причин виявлених розбіжностей;

- пошук шляхів їх подолання;
- прийняття рішень;
- перевірку виконання рішень.

**Суб'єкт контролю** (особа, що здійснює контроль): керівник, заступники, керівники методоб'єднань, члени контролюючих груп.

Контроль може здійснюватися колективними суб'єктами: радою навчального закладу, батьківським комітетом, студрадою та ін.

**Об'єкт контролю** (те, що контролюється):

- освітні підсистеми (наприклад, урок, заняття);
- кадри;
- контингент учнів (студентів);
- фінансово-господарча діяльність;
- матеріально-технічна діяльність, база;
- зовнішні зв'язки навчального закладу.

**Види контролю:**

- планова перевірка (у відповідності з планом-графіком);
- оперативна перевірка (у зв'язку з порушеннями, зверненнями);
- моніторинг (збір, врахування, обробка й аналіз інформації за результатами для ефективного – управління);
- адміністративні контрольні роботи.

**Організаційні форми контролю:**

- фронтальний контроль (усі працівники перевіряються з одного питання);
- тематичні;
- попереджальний (перед початком будь-якої діяльності, наприклад, перевірка обсягу домашніх завдань у всіх групах потоку );
- персональний.

**Результати контролю:**

- фіксуються у вигляді довідки;
- обговорюються на нарадах, засіданнях;
- у документації відображаються зауваження і пропозиції тих, хто перевіряє;
- керівник навчального закладу або підрозділу з результатів контролю приймає рішення (по– карати, заохотити, провести повторну перевірку та ін.).

## **2.6 За наслідками контролю приймаються управлінське рішення з урегулювання ситуації**

**Регулювати** - від лат. Regulo-влаштувати, упорядковувати:

- 1) упорядкувати, налагодити (наприклад, взаємовідносини);
- 2) направити розвиток чого-небудь з метою привести до ладу, в систему.

## **3. Принципи та методи менеджменту (управління в галузі освіти)**

За визначенням Б. Гаєвського, *принципи управління* є правилами управлінської поведінки, що сприяють ефективнішій організації відносин суб'єкта управління з навколишнім світом.

Підвищенню якості управління сприяє реалізація таких принципів, як: соціальна детермінація, науковість, конкретно-історичний підхід, системність, демократизація, гуманізація, оптимізація, наступність та

перспективність, цілеспрямованість, зв'язок з життям та передовим досвідом, аналітичне прогнозування, регулювання та координація, забезпечення психофізичних та санітарно-гігієнічних умов праці й відпочинку учасників освітнього процесу, добір та раціональна розстановка кадрів, стимулювання.

Дотримання вказаних принципів важлива умова функціонування будь-якої соціальної підсистеми (в тому числі й освіти) у межах державної системи.

Розглянемо найважливіші **принципи управління освітнім процесом** в навчальному закладі.

**Принцип цілеспрямованості** органічно пов'язаний з наступністю та перспективністю управлінської діяльності, використовується для конкретизації цілей і задач управління освітнім процесом. Цілеспрямованість потребує єдності змістовного та методичного апаратів, організації діяльності і створення матеріальних умов для досягнення окреслених цілей, чіткої регламентації у часі руху до визначеної мети.

**Принцип соціальної детермінації** визначає цільову, змістовну, методологічну основу управління освітнім процесом. Навчальний заклад як соціально-педагогічна система розвивається за такими ж законами, що й суспільство. Тому керівникові закладу, для того, щоб організувати діяльність свого колективу, необхідно добре розуміти головні соціальні завдання, суспільну ідеологію освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави, знати й вміти використовувати закони громадського розвитку, враховувати специфіку освітнього процесу, вивчати соціально-психологічний клімат у колективі, рівень можливостей педагогів на цій основі прогнозувати реальні результати управлінського та педагогічного впливу.

**Принцип демократизації** полягає у делегуванні керівником навчального закладу окремих своїх повноважень громадсько-демократичним структурам: раді закладу, педагогічній раді, органам студентського самоврядування із забезпеченням максимальної ініціативи на кожному робочому місці.

**Принцип демократизації** є одним із найважливіших принципів управління навчальним закладом. Дотримання його допомагає запобігти суб'єктивізму в управлінні.

До умов послідовного розширення участі в управлінні учнів, педагогічних працівників професійно-технічного навчального закладу можна віднести такі:

- розподіл їх функцій і повноважень при максимальній відповідальності кожного;
- поєднання децентралізації управління з централізацією через колегіальність, колективне обговорення проблем та відповідальність за результати;
- єдина спрямованість дій студентів, викладачів, співробітників; високий авторитет керівника професійно-технічного навчального закладу;
- поєднання внутрішнього контролю з самоконтролем кожного працівника та взаємоконтролем;



- застосування діагностики як основи контролю;
- відкрите, вільне обговорення всіх питань, отримання повної інформації з будь-якого питання;
- систематична звітність керівника перед педагогічним колективом.

За наведених умов зміст, цілі і задачі педагогічного колективу та закладу загалом визначаються з урахуванням думки учасників навчально-виховного процесу. При цьому зберігається централізація управління, що забезпечує цілеспрямованість, відповідний рівень цілісності, ієрархічність закладу як системи. Реалізація принципу демократизації управління освітнім процесом забезпечує авторитет керівника в колективі та систематичне підвищення його управлінської культури.

**Принцип науковості** потребує від керівника закладу обов'язкового використання при визначенні цілей, змісту та методів управління результатів наукових досліджень, новітніх досягнень у педагогіці, психології, теорії управління та практичного досвіду.

Цей принцип дозволяє уникнути суб'єктивізму при оцінці управлінської діяльності керівника. Наукове управління закладом освіти забезпечується:

- професійною й адміністративною компетентністю керівника;
- систематичним вивченням досягнень науки та передової педагогічної практики управління;
- правильним розумінням завдань освіти у сучасному суспільстві;
- створенням моделі управління;
- створенням системи інформаційного забезпечення управління;
- систематичним збором, аналізом інформації і прийняттям управлінських рішень на підставі знання всебічної характеристики учнівського, педагогічного та батьківського колективів, реальних умов навчального закладу, його матеріально-технічної бази.

Розглянуті принципи певною мірою допомагають усвідомити органічний зв'язок між технологією управління освітнім процесом у самому навчальному закладі та навколишнім середовищем, вказують шлях до визначення його цілей, змісту та методів.

Існують і інші класифікації принципів менеджменту. Розглянемо їх надалі.

### **1. Оптимального співвідношення централізації і децентралізації в управлінні**

- делегування прав низовим ланкам управління;
- перерозподіл влади між керівниками і суспільними організаціями.

### **2. Єдність колегіальності і єдиноначальності в управлінні:**

- у розробці рішення бере участь певна кількість людей, вони виходять з інтересів справи;
- відповідальність залишається на керівнику.

### **3. Раціональне поєднання прав, обов'язків і відповідальності:**

- право – надання суб'єкту можливості діяти або користуватися чим-небудь відповідно до законів, рішень та ін.;
- обов'язки – коло обов'язкових дій працівника;
- відповідальність – необхідність звітувати про свої дії.

Баланс прав, обов'язків і відповідальності досягається шляхом визначення сфери підлеглості, складання посадових інструкцій.

Існують **принципи педагогічного менеджменту** (автор класифікації Ю. Конаржевський).

### ***1. Пошани і довіри до людини:***

- пошана достоїнств, визнання прав;
- створення атмосфери довіри і взаємоповаги;
- пошана людини у поєднанні з вимогами;
- розвиток ініціативи, творчості;
- заохочення досягнень і особистісного вкладу співробітників;
- забезпечення педагогам і учням захищеності у колективі.

### ***2. Цілісного погляду на людину:***

- сприйняття співробітників не лише як працівників, але і особи з її потребами;
- будувати стосунки «людина-людина»;
- вникати в інтереси підлеглих: розмовляти «по душам»;
- зробити все, аби час, проведений на роботі, був світлим і радісним.

### ***3. Співпраці:***

- розглядати співробітника як активний чинник;
- підтримувати ініціативу педагогів, співробітників, адміністрації; свідому дисципліну;
- цінувати у педагогогах компетентність, відповідальність, гуманне відношення до учнів.

### ***4. Соціальної справедливості:***

- рівномірний розподіл навантаження між педагогами;
- створювати умови для розкриття здібностей;
- заохочувати, оцінювати діяльність педагогів без упередженості, об'єктивно;
- розуміти, що відчуття несправедливості виникає тоді, коли трудовий вклад і результат співробітника оцінений нижче (несправедливо) в порівнянні з іншими.

### ***5. Індивідуального підходу в управлінні:***

- врахування індивідуальних особливостей педагогів, рівня професійної підготовки, інтересів, досвіду;
- вивчення системи роботи педагога і його особистості;
- визначення індивідуальних цілей;
- опора на «сильні сторони».

### ***6. Збагачення роботи педагога – полягає в прагненні керівника різноманітності професійну діяльність співробітника:***

- пробудження професійного інтересу і потреб;
- включення в інноваційну діяльність;
- відвідування занять творчо працюючих педагогів;
- проведення семінарів, «круглих столів».

### ***7. Особистісного стимулювання – забезпечує особистісну зацікавленість педагога, прийняття зобов'язань перед навчальним закладом:***

- керівник повинен мати і використовувати систему стимулів-реакцій – матеріальних і моральних (посмішка, чуйне відношення);
- створення умов для праці;
- об'єктивно враховувати точки зору членів колективу.

#### **8. Колективного ухвалення рішення – інструмент демократизації управління:**

- не всяке рішення повинне прийматися колективно (рутинні справи);
- колективно приймаються рішення, які мають істотне значення в житті колективу (режим роботи, програма розвитку вищого навчального закладу);
- з інформацією, на основі якої прийматиметься таке рішення, має бути ознайомлений кожен член колективу;
- рішення тоді підтримується колективом, коли педагоги активно беруть участь у його підготовці.

#### **9. Цільової гармонізації – приведення у відповідність часткових, особистісно професійних цілей членів педагогічного колективу і загальних цілей навчального закладу:**

- мета навчального закладу має бути зрозуміла всім, діяльність навчального закладу повинна здійснюватися на основі цієї мети;
- прихильність педагога основним цінностям навчального закладу і його культурі.

#### **10. Горизонтальних зв'язків – встановлення зв'язків між членами колективу, обмін інформацією і досвідом:**

- делегування повноважень педагогам, колективне прийняття рішень, встановлення єдиного статусу всіх працівників та ін.;
- зв'язки формуються відповідно до цілей і програми на довгий час;
- урахування неформальних зв'язків між працівниками.

#### **11. Автономізації установи – інструмент демократизації управління при формуванні груп лінійних менеджерів (локальних керівників усередині установи) і децентралізація контролю:**

- на чолі автономних ділянок мають бути висококваліфіковані педагоги, що бажають займатися управлінням;
- бажано, аби педагоги, керівники конкретною ділянкою (методичним об'єднанням, профспілкою, НДР) обиралися або затверджувалися на зборах колективу;
- керівники автономного підрозділу повинні пройти відповідну підготовку.

#### **12. Постійного оновлення – обумовлює переведення навчального закладу з режиму функціонування до режиму розвитку:**

- зміни повинні готуватися заздалегідь, у тому числі психологічно;
- колектив має бути готовий до змін теоретично і практично;
- потрібно бути готовим до опорів змінам і пояснювати їх необхідність;
- процес змін спочатку повинен статися в особі педагога.

*Представлені вище принципи системні. Для здійснення ефективного управління кожний з них «працює» тільки за умови, що і інші, взаємозв'язані з ним, також виконуються. Таким чином, дотримання менеджером освіти провідних принципів управління значно підвищує*

**ефективність як процесу управління, так і навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі.**

Реалізація **принципів, функцій** управління здійснюється за допомогою різноманітних **методів**. Сучасному управлінню освітнім процесом притаманне нове співвідношення між групами методів управління.

**Виділяють наступні групи методів**, які можуть бути застосовані при здійсненні процесу управління у вищих навчальних закладах (I-II, III-IVр.ак.) (див.рис. 3).



Рис.3. Методи управління у вищих навчальних закладах

**Організаційно-розпорядницькі методи управління** – прийоми і способи дії суб'єкта на об'єкт управління на основі сили і авторитету влади (указів, законів, рішень, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій та ін.), що встановлюють обов'язки, права, відповідальність кожного керівника і підлеглого (виконавця), а також кожної ланки і рівня управління вищим навчальним закладом.

До даної групи методів відносяться:

- накази;
- розпорядження;
- вказівки;
- дисциплінарні стягнення.

Об'єктивною основою використання організаційно-розпорядницьких методів управління виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Реально будь-які організаційні відносини, це перш за все суб'єкт-об'єктні відносини, що включають відносини прав і відповідальності, влади, компетентності. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, задача організаційно-розпорядницької діяльності полягає в координації дій підлеглих. За допомогою цих методів в освітній установі здійснюється підбір, розстановка і виховання кадрів, розробляються і упроваджуються посадові інструкції.

У загальному вигляді система організаційно-розпорядницьких методів може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів: дія на структуру управління (регламентація діяльності і нормування в системі

управління) і на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями). Організаційна дія на структуру управління здійснюється в більшості випадків шляхом організаційної регламентації, нормування, організаційно-методичного інструктажу і проектування. Організаційна дія менеджера на процес управління виникає у зв'язку з відхиленнями в системі управління від раніше заданих або бажаних режимів роботи, неминуче виникаючими під діями як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників. У цілому організаційно-розпорядницькі методи управління достатньо різноманітні за своєю природою. Багато науковців класифікує їх за напрямками дії на *розпорядницькі, організаційно-стабілізуючі і дисциплінуючі*.

*Економічні методи управління* є сукупністю способів дії на економічні інтереси об'єкту управління, які засновані на свідомому використанні вимог економічних законів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу навчального закладу в цілому і окремої особистості зокрема. Економічні методи управління припускають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. У результаті підвищення дієвості економічних чинників і стимулів формуються такі умови, при яких трудовий колектив і його члени спонукають до ефективної роботи не стільки організаційно-розпорядницьким впливом (накази, директиви, вказівки та ін.), скільки економічним стимулюванням. Проте, згідно статистичного аналізу, мотивація діяльності у сфері освіти не може бути пояснена з позицій реалізації економічних інтересів виробників продукту освіти.

По мірі вдосконалення нашого суспільства, очевидно, удосконалюватимуться і методи економічного стимулювання педагогічних кадрів, розшириться сфера їх дії, підвищиться дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника і кожен колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість якнайповніше поєднувати особисті інтереси із загальнодержавними. Конкретний набір і зміст важелів економічної дії визначаються специфікою управлінської системи. Відповідно до цього в управлінській практиці економічні методи керівництва найчастіше виступають в наступних формах:

- планування;
- фінансування;
- ціноутворення;
- економічне стимулювання;
- фінансовий розрахунок.

Японські соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини працювати і від того, яка морально-психологічна обстановка в колективі, продуктивність праці приблизно в 1,5 рази може збільшитися або у декілька разів зменшитися. Щоб дія на колектив була найрезультативнішою, необхідно не тільки знати моральні і психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і

колективів, але і здійснювати управлінську дію. Для цих цілей застосовуються **соціально-психологічні методи**, що є сукупністю специфічних способів дії на об'єкт управління - особистісні відносини і зв'язки, що виникають в колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них, для досягнення поставлених перед навчальним закладом цілей.

**Соціально-психологічні методи** зводяться до двох основних напрямів:

– до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє більшій віддачі при виконанні роботи за рахунок підвищення настрою людей;

– до виявлення і розвитку індивідуальних здібностей кожного, який дозволяє забезпечити максимальну самореалізацію особистості для досягнення організаційних цілей.

Таким чином, поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності і якості роботи - **людського чинника**. Уміння враховувати цю обставину дозволяє керівнику цілеспрямовано впливати на педагогічний колектив, своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, створювати сприятливі умови для праці і кінець кінцем формувати колектив з єдиною метою і задачами.

Оскільки зміст духовного життя суспільства відрізняється винятковою різноманітністю, різні інтереси, смаки і погляди різних груп людей, соціально-психологічні методи також вельми різноманітні.

Основними **формами соціально-психологічної дії** є: **планування соціального розвитку** колективу, **переконання** як метод виховання і формування особистості, **критика і самокритика**, постійно діючі **наради** (наради, засідання циклових комісій, педагогічні ради, засідання методичного об'єднання), що виступають і як метод управління і як форма участі в управлінні, **соціальне стимулювання**, що представляє створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості в досягненні певних результатів. За допомогою цих методів встановлюється сприятливий психологічний клімат в колективі, підвищується творча активність і ініціативність всіх працівників навчального закладу, виховується групова самосвідомість і відчуття колективної відповідальності, вивчаються і формуються позитивні, соціально значущі мотиви трудової діяльності.

В управлінні неприпустимо ставити питання про постійний пріоритет тих або інших методів управління. При рішенні різних задач на передній план висуваються як ті, так і інші методи і займають переважаюче значення. При цьому окремі методи як би доповнюють один одного в конкретних ситуаціях, дозволяють комплексно встановлювати вплив на об'єкт управління різних чинників. У цих умовах менеджери всіх рівнів повинні уміти володіти комплексом методів управління, робити правильний вибір і застосовувати саме ті, які в даних конкретних умовах є найефективнішими.

**Лекція 9. Управління сучасним вищим навчальним закладом. Зміст, види, індивідуальні стилі, умови ефективності, організація та контроль прийняття рішень**

**План**

1. Управління сучасним вищим навчальним закладом.
2. Зміст і види управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття рішень. Умови ефективності прийняття рішень. Організація та контроль прийняття рішень.

**1. Управління сучасним вищим навчальним закладом.**

**Система вищої освіти** – це сукупність *вищих навчальних закладів освіти*, які забезпечують фундаментальну наукову, професійну і практичну підготовку, здобуття випускниками освітньо-кваліфікаційних рівнів, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовку та підвищення кваліфікації. На сучасному етапі відповідно до рівня підготовки, матеріально-технічного забезпечення та наявності науково-педагогічних кадрів для визначення статусу ВНЗ установлено 4 рівні акредитації:

- **Перший рівень** – технікум, училище та інші навчальні заклади прирівняні до них;
- **Другий рівень** – коледж та інші, прирівняні до нього ВНЗ;
- **Третій і четвертий рівні** (залежно від результатів акредитації): університет, інститут, академія, консерваторія.

**Вищий навчальний заклад** - окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

**Структура вищого закладу освіти** визначається відповідно до Положення про державний вищий заклад освіти та його Статуту. Основними структурними підрозділами вищого закладу освіти третього і четвертого рівнів акредитації є: інститути, факультети, кафедри, курси тощо.

**Управління діяльністю вищого закладу освіти** здійснює уповноважений засновником керівник (президент, ректор, директор), який діє на засадах єдиноначальності. Він відповідає за проведення освітньої діяльності, результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження будівель і іншої власності.

Загальна схема організації адміністративного управління навчальним закладом (на прикладі академії) приведена на рис. 1:

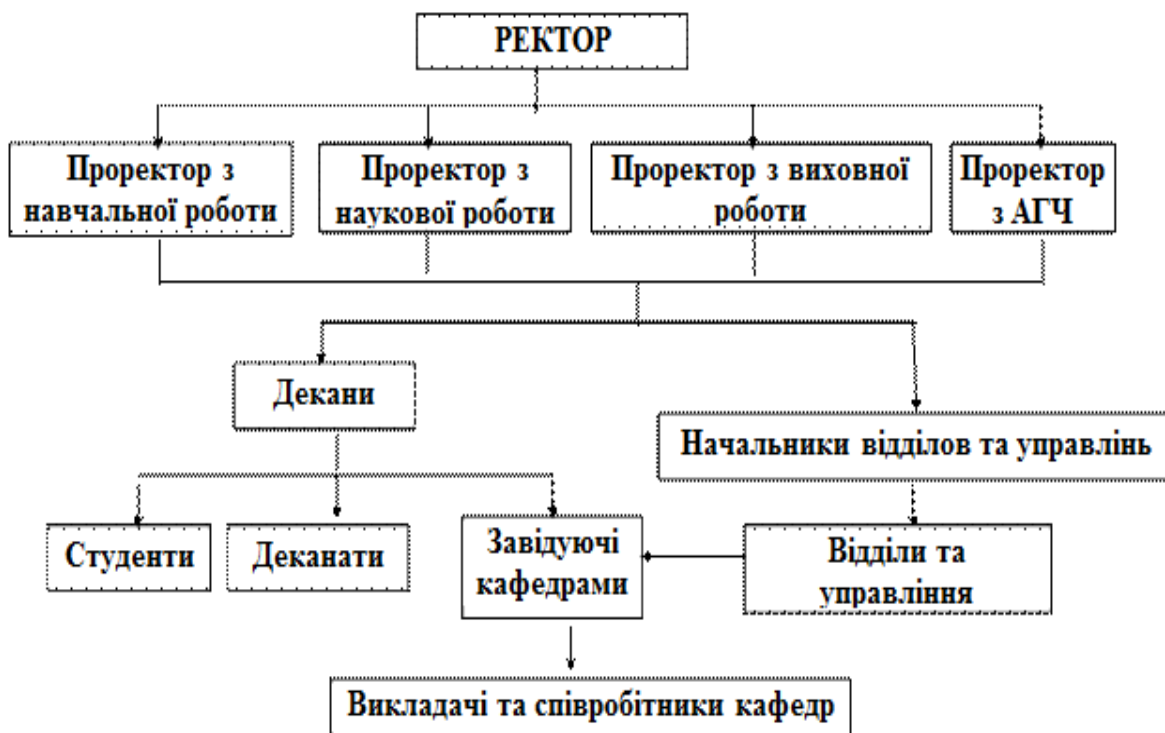


Рис.1. Структура системи управління академією

Для вирішення основних питань діяльності вищого закладу освіти відповідно до його Статуту створюються робочі та дорадчі органи:

– робочі органи – ректорат, деканати (для вищих закладів освіти третього і четвертого рівнів акредитації), адміністративна рада (для вищих закладів освіти першого і другого рівнів акредитації), приймальна комісія;

– дорадчі органи – вчена рада (вищих закладів освіти третього і четвертого рівнів акредитації), педагогічна рада (для вищих закладів освіти першого і другого рівнів акредитації), бюджетно-фінансова комісія тощо. До складу вченої ради входять заступники керівника, декани, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування, вибрані представники науково-педагогічних працівників з числа завідувачів кафедр, професорів, докторів наук.

**Завдання, права та обов'язки вищого закладу освіти:**

- провадження освітньої діяльності, яка включає навчальну, виховну, наукову, культурну, методичну діяльність;

- забезпечення умов для оволодіння системою знань про людину, природу і суспільство;

- формування соціально зрілої, творчої особистості;

- виховання морально, психічної фізично здорового покоління громадян;

- формування громадянської позиції, патріотизму, власної гідності, готовності до трудової діяльності, відповідальності за свою долю, долю суспільства, держави і людства;

- забезпечення високих етичних норм, атмосфери доброзичливості і взаємоповаги у стосунках між працівниками, викладачами та здобувачами вищої освіти;

- забезпечення набуття студентами знань у певній галузі, підготовка їх до професійної діяльності:



- забезпечення виконання умов державного контракту та інших угод на підготовку фахівців з вищою освітою;
- проведення наукових досліджень або творчої, мистецької діяльності як основи підготовки майбутніх фахівців та науково-технічного і культурного розвитку держави;
- підготовка молоді до самостійної наукової, викладацької або мистецької діяльності;
- інформування абітурієнтів і студентів про ситуацію, що склалася на ринку зайнятості;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- просвітницька діяльність.

***Вищий заклад освіти має право:***

- визначати зміст освіти з урахуванням державних стандартів та освітньо-професійних програм, установлених щодо вищих закладів освіти відповідних рівнів акредитації;
- визначати форми та засоби проведення навчально-виховного процесу відповідно до ліцензованої освітньої діяльності;
- готувати фахівців за державним замовленням і замовленням галузевих міністерств, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій та за договорами громадян;
- розробляти та запроваджувати власні програми наукової діяльності;
- створювати в установленому порядку підрозділи;
- отримувати кошти і матеріальні цінності (будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби тощо) від органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, громадян і благодійних фондів;
- укладати угоди про спільну діяльність з підприємствами, установами і організаціями в Україні та за її межами для виконання статутних завдань відповідно до чинного законодавства;
- розвивати власну соціальну базу, мережу спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних і культурних закладів;
- здійснювати капітальне будівництво, реконструкцію та ремонт основних фондів;
- користуватись пільгами, встановленими чинним законодавством для вищих закладів освіти;
- користуватись банківськими кредитами і позичками згідно з чинним законодавством;
- провадити самостійну видавничу діяльність у встановленому порядку;
- брати участь у діяльності міжнародних організацій;
- отримувати за результатами акредитації додаткові права та пільги, передбачені для закладів відповідного рівня.

***Вищий заклад освіти несе відповідальність за:***

- дотримання вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про мови в Україні» та інших законодавчих актів;
- дотримання державних стандартів освіти;

- забезпечення безпечних умов ведення освітньої діяльності;
- дотримання договірних зобов'язань іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності та громадянами, в тому числі за міжнародними угодами;

- дотримання фінансової дисципліни та збереження державного майна;
- соціальний захист учасників навчально-виховного процесу.

Відповідно до освітньо-кваліфікаційних рівнів підготовки студентів, способів реалізації освітньо-професійних програм та соціальних функцій у системі освіти можуть діяти вищі заклади освіти таких рівнів акредитації:

- вищі заклади освіти першого рівня акредитації (технікум, училище та інші зрівнені з ними за результатами акредитації вищі заклади освіти), які готують фахівців: на основі повної загальної середньої освіти – з присвоєнням кваліфікації молодшого спеціаліста;

- на основі базової загальної середньої освіти – з присвоєнням кваліфікації молодшого спеціаліста та з одночасним отриманням повної загальної середньої освіти;

- вищі заклади освіти другого рівня акредитації (коледжі та інші зрівнені з ними за результатами акредитації вищі заклади освіти), які готують фахівців на основі повної загальної середньої освіти з присвоєнням кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра;

- вищі заклади освіти третього і четвертого рівнів акредитації (університети, академії, інститути, консерваторії та інші зрівнені з ними за результатами акредитації вищі заклади освіти), які готують фахівців: на основі повної загальної середньої освіти – з присвоєнням кваліфікації бакалавра, магістра;

- на основі вищої освіти — з присвоєнням кваліфікації кандидата наук, доктора наук.

В Україні діють такі вищі заклади освіти:

1) університет (класичний університет) – багатoproфільний вищий заклад освіти, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою з широкого спектру природничих, гуманітарних, технічних та інших напрямів науки, техніки і культури за освітньо-професійними програмами всіх рівнів; проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження; є провідним науково-методичним центром; сприяє поширенню наукових знань і здійснює культурно-просвітницьку діяльність серед населення; має розвинуту інфраструктуру наукових і науково-виробничих підприємств і установ, високий рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення такої діяльності.

Можуть створюватися педагогічні, технічні, технологічні, економічні, сільськогосподарські та інші університети, які здійснюють багатoproфільну підготовку фахівців з вищою освітою у відповідній галузі.

2) академія — вищий заклад освіти, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою освітньо-професійними програмами всіх рівнів в окремо визначеній галузі знань або виробництва, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром у

сфері своєї діяльності, має високий рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення;

3) інститут — вищий заклад освіти або структурний підрозділ університету, академії, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами всіх рівнів в певній галузі науки, виробництва, освіти, культури і мистецтва, провадить наукову та науково-виробничу діяльність, має високий кадровий та матеріально-технічний потенціал;

4) консерваторія (музична академія) – вищий заклад освіти, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами всіх рівнів у галузі культури і мистецтва – музичних виконавців, композиторів, музикознавців, викладачів музичних дисциплін, проводить наукові дослідження, є провідним центром у сфері своєї діяльності, має високий рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Навчання в консерваторії передбачає всебічну теоретичну і практичну підготовку музикантів до професійної виконавської і педагогічної діяльності.

5) коледж – вищий заклад освіти або структурний підрозділ університету, академії, інституту, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами бакалавра або молодшого спеціаліста з одного (кількох) споріднених напрямів підготовки або спеціальностей, має необхідний кадровий потенціал, матеріально-технічну базу.

6) технікум (училище) - вищий заклад освіти або структурний підрозділ університету, академії інституту, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами молодшого спеціаліста, має необхідний кадровий потенціал, матеріально-технічну базу.

**2. Зміст і види управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття рішень. Умови ефективності прийняття рішень. Організація та контроль прийняття рішень.**

Упродовж всього розвитку суспільства людині доводиться постійно стикається з необхідністю вибору одного з декількох можливих варіантів дії. Результат цього вибору і буде *рішенням*.

Таким чином, *рішення – це вибір альтернативи. Рішення* є універсальною формою поведінки як окремої особистості, так і соціальних груп. Ця універсальність пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. Проте, не дивлячись на універсальність рішень, їх прийняття в процесі управління навчальним закладом істотно відрізняється від рішень, що приймаються у повсякденному житті.

Своєчасне прийняття правильних рішень - головне завдання керівника. Неправильне рішення, так само як правильне, але невчасне рішення, може мати непоправні наслідки. Тому необхідно знати техніку, чинники ефективності, методи і принципи прийняття рішень. Рішення виробляються в кожному циклі управління, на всіх його стадіях і при виконанні кожної функції. Прийняття рішень кінець кінцем зводиться до

узгодження цілей окремих виконавців, координації їх взаємодій. Саме прийняття і реалізація рішень визначають сам процес управління.

**Рішення - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору з безлічі варіантів досягнення конкретної мети.**

У загальному вигляді рішення є результатом оцінки ситуації на основі аналізу інформації, яка в цьому випадку стає предметом праці.

Всі рішення повинні бути підлеглі головній меті - виконанню поставлених завдань.

Найскладнішим у прийнятті рішення буває вибір з двох або декількох варіантів. Тут крім точного розрахунку може допомогти досвід.

Наполеону Бонапарту належать мудрі слова: «Виграв битву не той, хто дав хорошу раду, а той, хто узяв на себе відповідальність за його виконання і наказав виконати» (іншими словами - той, хто прийняв рішення і готовий нести за нього відповідальність).

Ключова роль у прийнятті управлінських рішень належить керівнику, оскільки на змістовну частину управлінського рішення багато в чому надають вплив особливості характеру і ерудиція людини, що приймає рішення. Той, хто приймає рішення, зобов'язаний перш за все бути компетентний для цього, чітко усвідомлювати відповідальність за наслідки реалізації прийнятого рішення. Управлінські рішення можуть прийматись одноосібно керівником або колективно. Це залежить від критеріїв оцінки: якість рішення; прийнятність рішення для його адресатів; можливість реалізації ухваленого рішення при виникненні несподіваних труднощів; своєчасність ухвалення рішення; тривалість ухвалення рішення; досвід, набутий у процесі вироблення рішення та ін.

**Процес прийняття рішень** має наступну послідовність:

- виявлення управлінської проблеми;
- попередня постановка мети;
- збір необхідної інформації;
- аналіз інформації;
- визначення початкових характеристик проблеми з урахуванням обмежень;
- уточнення мети і критеріїв управління, остаточне їх формулювання;
- обґрунтування і побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
- розробка варіантів рішення проблеми;
- вибір методу рішення;
- економічне обґрунтування обраного рішення;
- узгодження рішення з органами управління і виконавцями;
- остаточне оформлення і затвердження рішення;
- організація виконання рішення;
- контроль виконання рішення;
- стимулювання підвищення якості робіт, економії ресурсів і дотримання термінів;
- встановлення зворотного зв'язку.

**Управлінське рішення є основним результатом управлінської діяльності, продуктом праці керівника навчального закладу.** У кожному конкретному випадку воно спрямоване на рішення певної проблеми (завдання) в процесі діяльності менеджера освіти. Таким чином, управлінське рішення приймає суб'єкт, тобто керівник навчального закладу, і спрямовує його на об'єкт - педагогічний колектив або окремого працівника.

Що ж відрізняє управлінські (організаційні) рішення?

**1. Цілі.** Суб'єкт управління (будь то індивідуум або група) приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а у цілях рішення проблем конкретного навчального закладу.

**2. Наслідки.** Особливий вибір індивідуума позначається на його власному житті і може вплинути на небагато близьких йому людей. Менеджер освіти, вибирає напрям дій не тільки для себе, але і для навчального закладу в цілому та його працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо навчальний заклад великий, рішення його керівника можуть серйозно відобразитися на навчально-виховному процесі навчального закладу та умовах його функціонування. Наприклад, рішення закрити навчальний заклад може істотно підвищити рівень безробіття.

**3. Розподіл праці.** Якщо у повсякденному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в навчальному закладі існує певний розподіл праці: одні працівники (керівники, заступники керівників) зайняті рішенням проблем, що виникають і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією вже прийнятих рішень.

**4. Професіоналізм.** У житті кожна людина самостійно приймає рішення через свій інтелект і досвід. В управлінні навчальним закладом прийняття рішень – набагато складніший, відповідальніший і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник навчального закладу, а тільки той, який володіє відповідними професійними знаннями й навичками наділяється повноваженнями самостійно приймати певні рішення.

Отже, ми розглянули особливості прийняття рішень у навчальних закладах, і так визначаємо **управлінське рішення: це вибір альтернативи, що здійснюється керівником у межах його посадових повноважень і компетенції і спрямовано на досягнення цілей навчального закладу.**

Всі види рішень, що приймаються в процесі управління, можна **класифікувати** по численних ознаках:

- по об'єкту рішення (орієнтовані на цілі або засоби, основоположні структурні або ситуативні);
- надійності початкової інформації (на основі надійної інформації, ризикові і ненадійні);
- відповідно до часу реалізації (довго-, середньо-, короткострокові);
- ступені впливу на майбутнє навчального закладу (стратегічні, тактичні, оперативні);
- частоті повторюваності (випадкові, повторюються, рутинні);

- виробничому обхвату (для всього навчального закладу, вузькоспеціалізовані);
- числу осіб, що приймають рішення (одноосібні, групові, з боку управлінців, із боку виконавців);
- врахування зміни даних (жорсткі, гнучкі);
- незалежності (автономні, доповнюючі один одного).

Найтипівіші рішення, що приймаються менеджерами освіти, можна класифікувати таким чином:

- ситуативні, рутинні, відомчі рішення;
- рішення середньої складності (поточні уточнення галузі діяльності, рішення під стресом і при тиску термінів, рішення у виняткових випадках);
- інноваційні і визначаючі рішення.

**Вимоги до управлінських рішень:** мати ясну мету; бути обґрунтованими; мати адресата і терміни виконання; бути не суперечливими; бути правомірними; конкретність, реальність, гнучкість, визнаність, сумісність.

**Прийняття рішення** є свідомим вибором серед наявних варіантів або альтернатив на пряму дій, що скорочують розрив між справжнім і майбутнім бажаним станом навчального закладу.

Таким чином, даний процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як **проблеми, цілі, альтернативи і рішення** – як вибір альтернативи.

Етапи прийняття рішень (за О.Мармозою):

- визначення цілей та завдань прийняття управлінського рішення (керівник повинен чітко знати: для чого вирішувати проблему, яким повинен бути результат рішення);
- формулювання обмежень: чи достатньо кадрових, організаційних, матеріально-технічних можливостей, чи немає заборони з боку керівних органів освіти;
- розробка критеріїв прийняття рішення: визначення критеріїв за якими рішення буде доцільним у даному навчальному закладі;
- визначення альтернатив: необхідно враховувати, що навіть за наявності лише одного проекту рішення альтернативами можуть бути власне рішення, заборона, організація, дозвіл, рекомендація, система контролю тощо;
- оцінка альтернатив: із визначених альтернатив обирається та, яка є найкращим для вибраних критеріїв;
- реалізація рішення : формулювання рішення у вигляді інформації, наказу, розпорядження тощо. Алгоритм реалізації може складатися із погодження з виконавцями, затвердження керівними органами, складання графіка або плану виконання, вибору засобів реалізації, мотивації виконавців.

**Техніка прийняття управлінських рішень**

Важливими якостями рішень є їх наукова обґрунтованість, чітка спрямованість і економічна результативність. Рішення будуть

обґрунтованими тільки у тому випадку, коли при їх розробці достатньо детально проаналізована конкретна виробнича і соціальна обстановка. Для цього застосовуються різні методи аналізу з використанням економіко-математичних методів.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати у групи:

– **Неформальні методи прийняття рішень** – ґрунтуються на аналітичних здібностях керівника навчальним закладом. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівника навчального закладу шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. В основному неформальні методи базуються на інтуїції керівника.

Якщо конкретна ситуація вже відома, то, звичайно, є прецеденти рішення, завдання розв'язується стандартно. Якщо ситуація подібна тим, що мали місце раніше і вирішеним, можлива оптимізація вже прийнятих рішень.

– **Колективні методи обговорення і прийняття рішень** – одна з найважливіших процедур прийняття управлінських рішень, яка припускає: використання спеціальних методів відкритого обговорення альтернативних варіантів рішення; додатковий обмін інформацією між особами, що беруть безпосередню участь в процесі прийняття рішень; узгодження протилежних точок зору; пошук компромісу та інших.

Колективні методи прийняття рішень вимагають від керівника навчальним закладом сформованих знань і умінь організовувати такі заходи, як «мозковий штурм», або «мозкова атака» (брейнстормінг), метод Дельфі, метод Гордона, експертні опитування, моделювання, розгляд ділових ситуацій.

**Мозкова атака** (брейнстормінг) повинна мати чітку мету і складатися з наступних етапів: мовчазна генерація ідей, неврегульований перелік ідей, з'ясування ідей, голосування і ранжирування значущості ідей для досягнення мети. Види мозкових атак: пряма, зворотна (починається з критики ідей), подвійна (число учасників вдвічі-втричі перевищує оптимальне число з відповідним збільшенням тривалості заходу), конференція ідей (звичайно для 4-12 чоловік на 2-3 дні), індивідуальний мозковий штурм.

**Етапи проведення «мозкової атаки»:**

– розбиття групи на «генераторів ідей» і «критиків» (у процесі роботи підгрупи можуть мінятися ролями);

– активна діяльність «генераторів» по висуненню будь-яких пропозицій рішення проблеми, формування масиву пропозицій;

– активна діяльність «критиків» по сортуванню пропозицій на вдалі, невдалі, суперечливі;

– обговорення суперечливих пропозицій;

– обговорення прийнятого набору пропозицій, їх опрацювання, розробка, ранжирування по набору істотних переваг і недоліків.

**Метод Гордона** — це метод синектики, тобто з'єднання різнорідного; його учасники - представники різних галузей знання.

**Метод Дельфі** - це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування допрацьовуються і одержані результати повідомляються експертам із указівкою розташування оцінок. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається запропоноване експертами або скоректоване рішення.

– **Кількісні методи прийняття рішень** ґрунтуються на науково-практичному підході, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великих масивів інформації.

Моделювання процесу прийняття рішень дозволяє зробити істотний крок у бік кількісних оцінок і кількісного аналізу результатів прийнятих рішень. Професійне використання моделей процесу прийняття рішень дозволяє керівнику навчальним закладом, з одного боку, контролювати інтуїтивні міркування при прийнятті рішень, з іншою - більш повно реалізувати інтуїцію, досвід і знання. Модель дозволяє знайти раціональне рішення лише для того спрощеного варіанту ситуації прийняття рішення, який використовується в моделі. Рішення, що знайдене за допомогою моделювання ситуації прийняття рішення, потрібне обов'язково проаналізувати з погляду повноти врахованих чинників і у разі потреби внести відповідні корективи. Найбільший ефект при прийнятті важливих управлінських рішень дає поєднання досвіду, знань, інтуїції керівника і сучасних технологій вироблення і прийняття управлінського рішення. *Вчена рада є колегіальним органом прийняття управлінських рішень у вищому навчальному закладі.*



## 2.4. Тематика семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Мета та завдання менеджменту в освіті. Багатозначний характер освітнього (педагогічного) менеджменту, характеристика його функцій, принципів та найважливіших компонентів	4
2	Самоменеджмент в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу	4
3	Управління сучасним вищим навчальним закладом. Функції, принципи та методи менеджменту як управління в галузі освіти	4
4	Зміст і види управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття рішень. Умови ефективності прийняття рішень. Організація та контроль прийняття рішень	6
	<b>Разом:</b>	<b>18</b>

### Питання до семінарських занять:

1. Яка мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів?
2. Чим обумовлені суперечності в системі сучасної вищої професійної освіти (ВПО) України та які способи їх вирішення?
3. Що таке менеджмент в педагогіці?
4. У чому полягають функції педагогічного менеджера (менеджера освіти)?
5. Чим обумовлений системний характер педагогічного менеджменту?
6. Який сенс головних завдань педагогічного менеджменту?
7. У чому полягає полісемічність характеру педагогічного менеджменту?
8. Дайте характеристику функцій педагогічного менеджменту.
9. Схарактеризуйте принципи педагогічного менеджменту.
10. Обґрунтуйте, чому мотивацію та стимулювання праці здобувачів освіти і викладачів (педагогів) вважають одним із найважливіших компонентів педагогічного менеджменту?
11. Що таке управління закладом освіти?
12. Чи завжди керівник сучасного навчально-виховного закладу є менеджером освіти?
13. Хто такий менеджер освіти?
14. Що притаманно ефективному менеджеру освіти?
15. Що спільного та відмінного в управлінській діяльності директора школи та менеджера освіти?
16. У чому полягає суть провідних функцій педагогічного менеджменту?
17. Самоменеджмент: це дань моді чи потреба часу?

18. Які відмінності є між функціями самоменеджменту?
19. Для чого сучасному керівнику навчально-виховного закладу необхідне оволодіння функціями педагогічного менеджменту та самоменеджменту?
20. Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти.
21. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.
22. Менеджмент як управління в галузі освіти.
23. Управлінська діяльність.
24. Характеристика основних функцій менеджменту (управління освітнім процесом).
25. Принципи менеджменту (управління в галузі освіти).
26. Методи менеджменту (управління в галузі освіти).
27. Управління сучасним вищим навчальним закладом.
28. Зміст і види управлінських рішень.
29. Індивідуальні стилі прийняття рішень.
30. Умови ефективності прийняття рішень.
31. Організація та контроль прийняття рішень.
32. Функціональні обов'язки керівництва освітнього закладу в управлінні охороною праці.

**КТ1.** Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти. Самоменеджмент в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.

**КТ2.** Принципи та методи менеджменту (управління в галузі освіти)

**КРЗМ.** Розкрийте сутність управлінських рішень: зміст, види, індивідуальні стилі, умови ефективності прийняття рішень, їх організація та контроль.

## Питання до заліку з дисципліни: «Менеджмент в освіті»:

1. Мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів, їх головна ринкова функція.
2. Суперечності в системі сучасної вищої професійної освіти (ВПО) України та способи їх вирішення.
3. Менеджмент як вид діяльності та в педагогіці. Педагогічний менеджмент.
4. Системний підхід у практиці менеджменту.
5. Функції менеджера на рівні навчально-виховного закладу.
6. Завдання педагогічного менеджменту.
7. Полісемічний характер педагогічного менеджменту.
8. Характеристика функцій педагогічного менеджменту.
9. Характеристика принципів педагогічного менеджменту.
10. Найважливіші компоненти педагогічного менеджменту.
11. Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти.
12. Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу.
13. Менеджмент як управління в галузі освіти.
14. Управлінська діяльність.
15. Характеристика основних функцій менеджменту (управління освітнім процесом).
16. Принципи менеджменту (управління в галузі освіти).
17. Методи менеджменту (управління в галузі освіти).
18. Управління сучасним вищим навчальним закладом.
19. Зміст і види управлінських рішень.
20. Індивідуальні стилі прийняття рішень.
21. Умови ефективності прийняття рішень.
22. Організація та контроль прийняття рішень.
23. Безпека праці. Організаційні та технічні заходи.
24. Організація та управління охороною праці в закладах освіти.
25. Функціональні обов'язки керівництва освітнього закладу в управлінні охороною праці.

## 2.5. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кільк. годин
1	2	3
1	<p><b>Мета та завдання менеджменту в освіті</b>  <i>Дати відповіді на питання теми письмово. Питання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Яка мета ринкової діяльності сучасних навчальних закладів?</li> <li>2. Чим обумовлені суперечності в системі сучасної вищої професійної освіти (ВПО) України та які способи їх вирішення?</li> <li>3. Що таке менеджмент в педагогіці?</li> </ol>	8
2	<p><b>Функції менеджера на рівні закладу освіти</b>  <i>Законспектувати з навчального посібника Курлянд З. Н. Педагогіка: Навчальний посібник. URL: <a href="http://studopedia.su/16_192501_rozdil-.html">http://studopedia.su/16_192501_rozdil-.html</a> відповіді на питання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. У чому полягають функції педагогічного менеджера?</li> <li>2. Чим обумовлений системний характер педагогічного менеджменту?</li> <li>3. Який сенс головних завдань педагогічного менеджменту?</li> </ol>	8
3	<p><b>Полісемічний характер педагогічного менеджменту. Характеристика функцій та принципів педагогічного менеджменту</b>  <i>Теми для реферативних повідомлень:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. У чому полягає полісемічність характеру педагогічного менеджменту?</li> <li>2. Дайте характеристику функцій педагогічного менеджменту.</li> <li>3. Схарактеризуйте принципи педагогічного менеджменту.</li> </ol>	8
4	<p><b>Характеристика найважливіших компонентів педагогічного менеджменту</b>  <i>Виконати розгорнутий аналіз питання: «Обґрунтуйте, чому мотивацію та стимулювання праці студентів (учнів) і викладачів (педагогів) вважають одним із найважливіших компонентів педагогічного менеджменту?». Підготувати доповідь з презентацією.</i></p>	8
5	<p><b>Сутність професійної діяльності керівника сучасного навчально-виховного закладу як менеджера освіти</b>  <i>Опрацювати дане питання теми, виконавши реферативне повідомлення. Теми рефератів:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи завжди керівник сучасного навчально-виховного закладу є менеджером освіти?</li> <li>2. Хто такий менеджер освіти? Що притаманно ефективному менеджеру освіти?</li> </ol>	10

№ з/п	Назва теми	Кільк. годин
1	2	3
	3. Що спільного та відмінного в управлінській діяльності директора школи та менеджера освіти? 4. У чому полягає суть провідних функцій педагогічного менеджменту?	
6	<b>Сутність самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного освітнього закладу</b> <i>Дати відповіді на питання теми письмово. Питання:</i> 1. Самоменеджмент: це дань моді чи потреба часу? 2. Які відмінності є між функціями самоменеджменту? 3. Для чого сучасному керівнику навчально-виховного закладу необхідне оволодіння функціями педагогічного менеджменту та самоменеджменту?	8
7	<b>Функції, принципи та методи менеджменту як управління в галузі освіти</b> Підготувати реферативне повідомлення (до 3 стор.). <i>Теми для реферативних повідомлень:</i> 1. Менеджмент як управління в галузі освіти. Управлінська діяльність. 2. Характеристика основних функцій менеджменту (управління освітнім процесом). 3. Принципи та методи менеджменту (управління в галузі освіти).	8
8	<b>Управління сучасним вищим навчальним закладом</b> <i>Виконати розгорнутий аналіз питання: «Управління сучасним вищим навчальним закладом: його правове забезпечення».</i> Підготувати доповідь з презентацією.	8
9	<b>Зміст і види управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття рішень. Умови ефективності прийняття рішень. Організація та контроль прийняття рішень</b> <i>Скласти глосарій за змістовним модулем №1 Особливості пед. менеджменту та №2. Менеджмент у галузі освіти</i>	10
10	<b>Організація роботи з охорони, безпеки та гігієни праці в освітньому закладі</b> <i>Виконати розгорнутий аналіз питань:</i> 1. Організація роботи з охорони праці в системі Міністерства освіти і науки України. 2. Безпека та гігієна праці в освітньому закладі	8
	<b>Разом:</b>	<b>84</b>

## 2.6. Рекомендована література

### Основна:

1. Барабаш Ю. Г. Освітній менеджмент / Ю. Г. Барабаш, Р. М. Пріма, Ц.Й. Барабаш . Луцьк : Видавництво Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014 . 446 с.
2. Катренко Л. А. Охорона праці в галузі освіти: навч. посіб. / І. П. Пістун, Л. А. Катренко. Суми: Вид-во «Університетська книга», 2001. 339 с.
3. Коваленко О. Е. та ін. Менеджмент освіти: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей / О. Е. Коваленко, Н. О. Брюханова, В. В. Кулешова, І. С. Посохова, Т. В. Калініченко. Харків: ВПП «Контраст», 2008. 68 с.
4. Королюк С. В. Освітній менеджмент. Навчально-методичний посібник для слухачів дистанційної форми підвищення кваліфікації / Упор. С. В. Королюк. Полтава: ПОІППО, 2007. 183 с.
5. Курлянд З. Н. Педагогіка: Навчальний посібник / З. Н. Курлянд, Р. І. Хмелюк, О. М. Яцій Харків, ТОВ «Одіссей», 2008. 352 с. URL: [http://studopedia.su/16\\_192501\\_rozdil-.html](http://studopedia.su/16_192501_rozdil-.html) .
6. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. Київ: Знання, 2006. 365 с. URL: <http://bibl.com.ua/informatika/109/index.html>.
7. Цехмістрова Г. С. Управління в освіті та педагогічна діагностика. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. С. Цехмістрова, Н. А. Фоменко. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2005. 280 с. URL: <https://studfiles.net/preview/5111534/page:55/>.
8. Шоутен Т., Даниленко Л. І., Зайченко О. І., Софій Н. З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / За заг. ред. Л. Даниленко. Київ: СПД ФО Парашин К. С., 2009. 112 с.

### Додаткова:

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
2. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учеб. / [под общ. ред. М. Н. Певзнера]. Днепропетровск, 2012. 528 с.
3. Krull W. Exporting the Humboldtian University // *Minerva*. 2005. Vol. 43, № 1. P. 99–102.
4. Охорона праці (Законодавство. Організація роботи): Навч. посіб. / За заг. ред. к.т.н., доц. І. П. Пістуна. Львів: «Тріада плюс», 2010. 648 с.
5. Rinne R. and Koivula J. The dilemmas of changing university // *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy*. Ed. by M. Shattock. 2009. P. 183–199.
6. Teichler U. The changing debate on internationalization of higher education // *Higher Education*. 2004. Vol. 48. P. 5–26.
7. Simons M. “Education through Research” at European Universities: Notes on the Orientation of Academic Research // [Journal of Philosophy of Education](#). 2008. Vol. 40, Issue 1. P. 31–50.

### **3. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Самостійна робота у процесі проведення очних занять**

Однією із форм організації самостійної роботи, що присутня безпосередньо на лекції, є конспектування. Добрий конспект лекції – показник активної роботи здобувача вищої освіти на лекції, уміння творчо сприймати ним зміст програмного матеріалу. Змістовний конспект допомагає студенту готуватися до поточних занять, контрольних робіт, написання тестів і складання екзамену.

При складанні конспекту здобувач повинен указати:

1) дату проведення лекції, щоб бути впевненим, що нічого не пропущено, або знати, якої лекції немає;

2) тему лекції та її мету, які на початку формулює викладач;

3) на початку лекції викладач звичайно повторює матеріал. Порівняйте з текстом конспекту і, якщо це потрібно, доповніть його. Тому при написанні конспекту треба залишати поля і не писати текст дуже щільно, щоб можна було дописати поправки.

4) В конспект треба вписувати не тільки те, що підкреслює викладач, але і пояснення до рисунків, схем, графіків. Треба писати пояснення, вказувати зв'язок між розділами, темами.

5) В конспекті здобувач вищої освіти записує домашні завдання, рекомендації до вивчення тем, які віднесені на самостійне опрацювання.

6) Для поліпшення розуміння нового матеріалу здобувачу рекомендується ознайомитись з наступною темою перед початком лекції, а також підготувати питання, які були незрозумілі при самостійному опрацюванні.

7) На початку лекції викладач обов'язково проводить опитування останнього матеріалу попередньої лекції, тому треба готуватись до кожної лекції. Але треба пам'ятати, що питання можуть бути нестандартними, відповіді на які неможливо одразу, без осмислювання, отримати з конспектів лекцій.

8) На лекціях викладач розповідає про строки і обсяг виконання контрольних точок та контрольних робіт змістовного модуля.

9) Якщо здобувач вищої освіти пропустив лекцію, її треба опрацювати.

#### **Самостійна робота у позаурочний час**

##### **3.2.1. Перелік видів самостійної роботи**

До таких видів можна віднести:

1) робота з навчальною і з додатковою літературою. Для цього необхідно використовувати список рекомендованої літератури, наведений в розділі 2.6;

2) робота з конспектами;

3) виконання контрольних точок;

4) підготовка до семінарів;

5) підготовка до контрольних робіт змістовного модуля;

Оцінка виконаних робіт здійснюється згідно з «Критеріями оцінювання», затвердженими кафедрою психології та педагогіки.

#### 4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточний контроль та самостійна робота		КРЗМ	Сума
Змістовий модуль № 1	Змістовий модуль № 2	1	
КТ 1	КТ 2	40	100
30	30		(залік)

Кількість КТ – 2, коефіцієнт КТ – 0,3;

Кількість КРЗМ – 1, коефіцієнт КРЗМ – 0,4

##### Система підсумкового контролю

Загальна оцінка складається з суми балів за контрольні точки та контрольні роботи змістових модулів, набраних упродовж навчального семестру й оцінки, отриманої на заліку.

У разі, якщо студент не набрав необхідну для зарахування курсу суму балів (60 балів), перескладання здійснюється у спеціально відведений навчальним розкладом час в усній формі.

##### Критерії оцінювання

##### рівня навчальних досягнень студентів з навчальної дисципліни

##### «Менеджмент в освіті»

Оцінювання рівня та якості навчальних досягнень студента відбувається за такими критеріями:

1. **Повнота** (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище), цілісність відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причинно-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (порожнечі).

2. **Усвідомленість** знань студента (усвідомленість втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. **Уміння оперувати** педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. **Рівень самостійності** під час відповіді студента.

5. **Вміння і досвід творчої діяльності** – вміння бачити і виявляти проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

6. **Володіння професійно-педагогічним мовленням**: уміння вести діалог, будувати монологічні висловлювання, полемізувати.

Студент одержує оцінку **відмінно (100)**, якщо його відповідь характеризується:



1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Високим рівнем самостійності під час відповіді.

5. Високим рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – вміння бачити і виявляти проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

6. Високим рівнем володіння професійно-педагогічним мовленням: уміння вести діалог, будувати монологічні висловлювання, полемізувати.

Студент одержує оцінку **відмінно (95)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Високим рівнем самостійності під час відповіді.

5. Високим рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – вміння бачити і виявляти проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

6. Високим рівнем володіння професійно-педагогічним мовленням: уміння вести діалог, будувати монологічні висловлювання, полемізувати.

Студент одержує оцінку **відмінно (90)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Високим рівнем самостійності під час відповіді.

5. Високим рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – вміння бачити і виявляти проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **добре (85)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Високим рівнем самостійності під час відповіді.

5. Середнім рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – вміння бачити і виявляти проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **добре (80)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість

знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Середнім рівнем самостійності під час відповіді.

5. Середнім рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – вміння бачити проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **добре (75)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Середнім рівнем самостійності під час відповіді.

5. Середнім рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – вміння бачити проблеми у педагогічній реальності, робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **задовільно (70)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Повнотою, цілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу не випускає ланок, важливих для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків, щоб у загальному ланцюзі взаємозалежних знань не утворювалися лакуни (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії

зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних)

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Середнім рівнем самостійності під час відповіді.

5. Середнім рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – робити обґрунтовані припущення, застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **задовільно (65)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Неповнотою, нецілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу випускає ланку, важливу для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Середнім рівнем самостійності під час відповіді.

5. Низьким рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **задовільно (60)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Неповнотою, нецілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу випускає ланку, важливу для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Низьким рівнем самостійності під час відповіді.

5. Низьким рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **незадовільно (55)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Неповнотою, нецілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу випускає ланку, важливу для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Усвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Умінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Низьким рівнем самостійності під час відповіді.

5. Низьким рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

Студент одержує оцінку **незадовільно (35)**, якщо його відповідь характеризується:

1. Неповнотою, нецілісністю відповіді, коли студент у логіці викладу навчального матеріалу випускає ланку, важливу для розуміння ключових понять та суттєвих причиново-наслідкових зв'язків (повнота – це якість знань, що відображає їхній склад, кількість, вимірюється кількістю програмових знань про досліджуване явище).

2. Неусвідомленістю знань студента (втілюється у розумінні зв'язків знань та шляхів їх здобуття, в умінні їх доводити, в розумінні принципу дії зв'язків і механізмів їх становлення, усвідомленість впливає як з елементів змісту освіти, так і з видів знань, особливо методологічних).

3. Неумінням оперувати педагогічними знаннями: виділяти головне, аналізувати, порівнювати, прогнозувати, синтезувати, абстрагувати, класифікувати тощо.

4. Низьким рівнем самостійності під час відповіді.

5. Низьким рівнем вияву вмінь творчого характеру і досвіду творчої діяльності – застосовувати набуті знання у нестандартних ситуаціях.

### **Шкала оцінювання рівня навчальних досягнень студентів ВНЗ, національна та ECTS:**

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS
	екзамен	залік	
90-100	Відмінно	зараховано	A
82-89	Добре		B
75-81			C
67-74	Задовільно		D
60-66			E
35-59	Незадовільно	не зараховано	FX
1-34			F

## 6. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК ДО ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ»

**Авторитет** – це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним потребам діяльності [5, с. 42].

**Авторитарна культура** характеризується наявністю норм прямого регулювання і жорсткого контролю [3, с. 135].

**Адаптація** як налагоджена функція корпоративної культури забезпечує два найважливіших параметра виживання організації на ринку. Це, по-перше, стабільність виживання організації в умовах, що змінюються (наявність «внутрішнього запасу плавучості»), а по-друге, гнучкість, здатність до оперативного реагування на зміни [10, с. 20].

**Адаптація працівника** – процес його пристосування до змісту і умов трудової діяльності та безпосередньої соціальної середовищі, вдосконалення ділових та особистих якостей працівника. Адаптація працівника може бути професійною, психофізіологічною, соціально-психологічною [3, с. 135].

**Адаптивна (підприємницька) культура** – фокус знаходиться в зовнішньому середовищі, велике значення має гнучкість і адаптивність корпорації до вимог ринку [3, с. 135].

**Аналіз** (педагогічний) – це функція управління (менеджменту), що спрямована на вивчення стану об'єкта і обґрунтованості застосування способів, засобів, впливу для досягнення цілей, на оцінку результатів педагогічного процесу і вироблення регулюючих механізмів для переведення об'єкта у новий якісний стан [4, с. 21].

**Антикризове корпоративне управління** – стосується господарських товариств корпоративного типу, розглядається незалежно від величини підприємств та галузевої належності, оскільки для такого управління є загальні базові чинники, які можна застосовувати в усіх випадках [3, с. 135].

**Антикризове регулювання** здійснюється на рівні державних органів і передбачає формування законодавчо нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції (наприклад, Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України) [3, с. 135].

**Антикризове управління** – це сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, які мають загальну логіку, проте розробляються і здійснюються для окремих конкретних підприємств. При цьому таке управління має розроблятися на рівні окремих підприємств у рамках чинних законодавчих та нормативних документів [3, с. 135].

**Апарат управління** – сукупність працівників управління (керівників, спеціалістів, інших службовців) організації, які виконують функції з управління нею чи іншими організаціями [3, с. 135].

**Архетипи керівників** – керівники, які мають дані для виконання тієї чи іншої управлінської ролі. Розрізняють чотири основні архетипи: *лідер, адміністратор, плановик, підприємець*.

- *Лідер* уміє спілкуватися з людьми, здатний оцінити потенціал кожної людини й зацікавити її в повному його використанні.

- *Адміністратор* здатний виявити місце збою в роботі та вжити необхідних заходів для його усунення.

- *Плановик* прагне оптимізувати майбутню діяльність організації, концентруючи ресурси у вирішальних сферах діяльності організації для досягнення поставлених цілей.

- *Підприємець* намагається змінити динаміку розвитку організації, шукає нові напрямки діяльності й можливості розширення номенклатури продукції, сміливо експериментує, не боючись ризикувати, ставить нові, складніші завдання [3, с. 136].

**Атестація державних службовців** – оцінка рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду [3, с. 136].

**Асертивність** – практичний метод з галузі міжособистісної комунікації [1, с. 373].

**Атракція (залучення)** – форма пізнання іншої людини, яка заснована на формуванні стійкого позитивного почуття до неї [1, с. 373].

**Базові уявлення** – рівень оргкультури, який визначає сприйняття групою навколишнього, їх думки, справи, почуття. Їх особливістю є апріорність, ультимативність, а в сукупності вони утворюють так звану «культурну парадигму організації» [3, с. 136].

**Бар'єри спілкування** – перешкоди, що спричиняють опір партнера впливові співрозмовника.

*Соціальний бар'єр*: учитель навмисно демонструє свою перевагу над учнем і свій соціальний статус;

*фізичний*: неправильно організований простір призводить до ізольованості вчителя від учнів;

*смисловий*: мовлення учителя занадто насичене незрозумілими словами, науковими термінами, які він використовує без коментарів;

*естетичний*: не сприйняття зовнішнього вигляду, міміки педагога;

*емоційний*: невідповідність настрою, негативні емоції;

*психологічний*: негативна установка, сформована на підставі попереднього досвіду [5, с. 55].

**Безперервна освіта** – безперервна система навчання, яка охоплює загальноосвітню та професійну школи, середні спеціальні й вищі навчальні заклади, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, самоосвіту. Система безперервної освіти передбачає необхідність створення можливостей для задоволення потреби людини в навчанні протягом усього її життя в поєднанні з конкретною трудовою діяльністю [3, с. 136].

**Бенчмаркінг** (англ. Benchmarking):

1) процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи [3, с. 137];

2) безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [3, с. 137].

**Булінг (bullying)** – агресивна поведінка, що виражається у жорстокості, переслідуванні людини, спробах принизити й образити співробітника [2, с. 79].

**Взаєморозуміння** – механізм міжособистісної взаємодії, пов'язаний у першу чергу з когнітивними процесами, який забезпечує формування спільного значеннєвого поля учасниками взаємодії, об'єднання інтересів сторін, вироблення подібного бачення завдань у конкретній ситуації [1, с. 373].

**Визначники ефективності** – якісні або кількісні критерії оцінки вхідних ресурсів, заходів, результатів першого, другого та третього рівнів, що використовуються для відстежування прогресу в досягненні сподіваних результатів [3, с. 137].

**Влада** – здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля [5, с. 180].

**Внутрішньоорганізаційні цінності** – дисципліна, відповідальність, новаторство, ініціатива, творчість працівників [9, с. 10].

**Вплив** – це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку іншого [5, с. 41].

**Делегування** означає передачу завдань та повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання [5, с. 180].

**Демократизація управління** – участь в управлінні організацією усіх співробітників [5, с. 180].

**Демократична культура** характеризується довірчими і м'якими відносинами між керівником і підлеглими [3, с. 143].

**Диференціація** – створення в організації таких умов для співробітників, при якій їх якості розкриваються з максимальною користю для організації [3, с. 143].

**Діалогічна мова** – розмова, бесіда двох чи більше учасників спілкування, що поперемінно видають власні повідомлення. Характерною ознакою діалогу є наявність в інших учасників спілкування інтересу не тільки до переданої інформації, але і до позиції того, хто говорить [1, с. 373].

**Дієвість** – співвідношення між результатами першого рівня (або ресурсами, необхідними для їхнього досягнення) та результатами другого рівня; міра, якою результати першого рівня впливають на результати другого та третього рівнів [3, с. 143].



**Ділове спілкування** – процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети. Будь-яке спілкування партнерів, яке спрямоване на вирішення ділових питань, можна назвати «діловою комунікацією» [1, с. 373].

**Дрес-код** – це форма одягу та принципи її носіння при відвідуванні різних заходів, закладів, подій. Словосполучення походить від англійського dress-code, що в перекладі означає «кодекс одягу» (dress – одяг, code – правило, кодекс) [10, с. 32].

**«Его»** – відносно незалежні і відособлені у внутрішньому світі людини сукупності емоцій, станів і схем поведінки, що ніби дискретні і можуть виявлятися в поведінці окремо [1, с. 373].

**Емпатія** – такий механізм сприйняття і розуміння іншого, коли пізнання іншого відбувається через «відчуття» в іншого, «перевтілення в нього», «вживання в його світ», «співчутливу ідентифікацію» [1, с. 373].

**«Ефект ореолу»** (галоефект) означає вплив загального враження про іншу людину на сприйняття й оцінку часткових властивостей її особистості [1, с. 373].

**Ефективність** – співвідношення між вхідними ресурсами, необхідними для досягнення результатів першого рівня (фізичними та фінансовими ресурсами, витратами) та самими цими результатами; міра доступності ресурсів та адекватності їхнього застосування для реалізації тих заходів під які їх було виділено [3, с. 145].

**Зараження** – несвідома, мимовільна схильність індивіда до певних психологічних станів. Вона виявляється не через більш-менш усвідомлене прийняття якоїсь інформації чи зразків поведінки, а через передачу певного емоційного стану, чи, так би мовити, «психічного настрою» [1, с. 373].

**Звичай** – це схвалювані суспільством масові взірці дій, які рекомендується виконувати [3, с. 145].

**Знак фірмовий** – символ, малюнок, відмітний колір чи позначення, що ідентифікують продукт із його виробником і продавцем [3, с. 145].

**Знаково-символічна система** – форма, через яку здійснюється виробництво і відтворення культури організації, її постійне функціонування. Знаково-символічна система включає: міфологію, обряди і ритуали, героїв організації, організаційні табу, мова спілкування, гасла [3, с. 145].

### **Ідентифікація:**

1) спосіб пізнання іншої людини, за якого припущення про її внутрішній стан будується на основі спроб поставити себе на місце партнера по спілкуванню [1, с. 374];

2) соціально-психологічний процес ототожнення індивідом себе з певною людиною, соціальною групою чи спільнотою, що допомагає індивіду

оволодівати різними видами соціальної діяльності, набувати певні соціальні статуси і ролі, засвоювати і перетворювати норми і цінності [3, с. 145].

**Імідж:**

1) (від англ. Image – образ) – візуальна привабливість особистості. Імідж – спрямоване формування враження про себе, спеціальним чином організоване і структуроване в контексті «Я», що має відсилання до більш загальної, престижної категорії людей [1, с. 374];

2) образ менеджера (фірми в цілому), що виникає при сприйнятті його (її) діяльності і оцінюється щодо пануючих в суспільстві інтересів і цінностей [3, с. 146];

3) (особистості чи організації) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них) [5, с. 180].

**Імідж організації** – її образ, що складається у клієнтів, партнерів, громадськості. Основу іміджу організації становлять існуючий стиль внутрішніх і зовнішніх ділових та міжособистісних відносин персоналу і офіційна атрибутика – назва, емблема, товарний знак [3, с. 146].

**Інтеграція** – створення ефективних ділових відносин серед підрозділів і співробітників даної організації, спрямоване на збільшення міри участі співробітників у вирішенні проблем організації та пошуку ефективних способів її роботи [3, с. 146].

**Інцидент** – ситуативна провокація конфліктної ситуації, що виникла в результаті збігу обставин і зумовила привід для конфлікту [1, с. 374].

**Каузальна атрибуція** – механізм інтерпретації вчинків і почуттів іншої людини (прагнення до з'ясування причин поведінки суб'єкта). Каузальна атрибуція — механізм соціальної перцепції в ситуаціях соціальної взаємодії у спільній діяльності [1, с. 374].

**Керівник** – особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами [5, с. 180].

**Керівництво** – частина управлінської діяльності, що забезпечує формування таких відносин між співробітниками і такої поведінки, які максимальною мірою сприяли б досягненню цілей [4, с. 25].

**Кінесика** – різновид невербальної комунікації, яка використовує оптико-кінетичну систему знаків, що містить жести, міміку, пантоміміку [1, с. 374].

**Колектив** (лат. *collektivus* дібраний) – сукупність людей, об'єднаних спільною роботою, спільними інтересами [6].

**Компетентність керівника** – наявність у керівника спеціальної широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки [5, с. 180].

**Компромiс** – угода, досягнута шляхом взаємних поступок [3, с. 147].

**Комунікательність керівника** – (лат. communico – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості [5, с. 180].

**Комунікація** – це процес, за допомогою якого люди передають один одному інформацію, ідеї, думки [3, с. 147].

**Комуникативна компетентність** – здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Комуникативна компетентність – це сукупність знань, умінь і навичок, що включають: функції спілкування й особливості комуникативного процесу; види спілкування й основні його характеристики; засоби спілкування (вербальні і невербальні); репрезентативні системи і ключі доступу до них; види слухання і техніки його використання; «зворотний зв'язок» (питання і відповіді); психологічні і комуникативні типи партнерів, специфіку взаємодії з ними; форми і методи ділової взаємодії; технології і прийоми впливу на людей; методи генерування ідей і інтеграції персоналу для конструктивної комунікації; самопрезентацію і стратегії успіху [1, с. 374].

**Комуникативний намір** (чи комуникативна інтенція) – це бажання вступити в спілкування з іншою особою [1, с. 374].

**Комуникативна поведінка педагога** – така організація мовлення і відповідної йому мовленнєвої поведінки педагога, що впливає на створення емоційно-психологічної атмосфери спілкування педагогів і учнів, на характер взаємин між ними, на стиль їхньої роботи [1, с. 374].

**Конкуренція** – тип поведінки, що охоплює взаємодії, які так чи інакше розладнують спільну діяльність [1, с. 374].

**Консенсус** – узгодженість дій основних соціальних спільнот та інститутів суспільства [3, с. 147].

**Контроль** – діяльність керівників і представників суспільних організацій зі встановлення відповідності навчально-виховної, наукової роботи навчального закладу загальнодержавним стандартам, нормативам [4, с. 26].

**Конформізм** – некритичне сприйняття і наслідування пануючих думок, норм, традицій, принципів і стереотипів масової свідомості [3, с. 147].

#### **Корпоративна культура:**

1) комплекс цінностей, понять і переконань, які поділяють усі члени організації, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація по мірі подолання перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання [3, с. 147];

2) сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішній інтеграції, що показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації [3, с. 148];

3) (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації [3, с. 148];

4) набір припущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації [10, с. 7].

**Корпоративна культура викладача вищої школи** – усвідомлене застосування у власній професійній діяльності сукупності корпоративних цілей вищого навчального закладу, корпоративних цінностей і норм професійної групи, які приймає і поділяє викладач, які регулюють його взаємини з представниками інших соціальних груп, що задіяні в роботі вищого навчального закладу, та прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу вищого навчального закладу [2, с. 49].

**Корпоративна ідентичність** – відчуття приналежності до організації, в якій працює людина [2, с. 60].

#### **Конфлікт:**

1) виникнення важкорозв'язуваних протиріч, зіткнення протилежних інтересів на підставі суперництва, відсутності взаєморозуміння з різних питань, зв'язаних з гострими емоційними переживаннями [1, с. 374];

2) (від лат. *conflictus* – зіткнення) як критична психологічна ситуація припускає наявність у людини досить складного внутрішнього світу й актуалізацію цієї складності вимогами життя [8, с. 5];

3) (від лат. *conflictus*) – зіткнення протилежно спрямованих, несумісних між собою тенденцій (дій, цілей, інтересів, бажань тощо) у свідомості однієї людини, між людьми або групами [5, с. 68].

**Кооперація** позначає такі види взаємодії, що сприяють організації спільної діяльності. Тут психологічний механізм діяльності спирається на взаємодопомогу людей, на їхнє співробітництво [1, с. 375].

**Координація** – пошук таких засобів спілкування, що найкраще відповідають намірам і можливостям партнерів. Результатом координації є сумісність у діях, погодженість в операціях [1, с. 375].

**Криза** (від греч. *krisis* — рішення, поворотний пункт) характеризує стан, породжений проблемою, що встала перед індивідом, від якої він не може піти і яку не може вирішити в короткий час і звичним способом (смерть близької людини, важке захворювання, зміна зовнішності, різка зміна соціального статусу і т.п.) [8, с. 5].

#### **Культура:**

1) система цінностей, уявлень про життя і кодів поведінки, спільних для людей, пов'язаних певним способом життя [3, с. 147].

2) система відносин, дій і артефактів, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію [10, с. 7].

**Культура менеджменту** – сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також вимог, які висуваються до систем менеджменту і працівників, зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права [5, с. 180].

**Культура організації** – характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах

вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, використуванні техніці й технології тощо [10, с. 4].

**Культура підприємства** – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються усіма його членами [10, с. 7].

**Культура управління** – комплексна, узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає його якісні риси і особливості; включає сукупність знань, їх структуру, світогляд, морально-етичні норми роботи, їх відношення до праці, навички в організації роботи [4, с. 34].

**Лідер** – це агент змін, який може надихнути інших робити краще і більше, аніж вони коли-небудь робили [5, с. 88].

#### **Лідерство:**

1) здатність переконувати інших у необхідності наполегливо працювати задля досягнення бажаних результатів [3, с. 149];

2) стимуляція, мотивація й надихання людей; сприяння їхньому розвитку; формування в них уміння робити виклики перед людьми і допомагати їм відповідати на них; розробку бачення, яке надихає інших до його досягнення таким чином, аби організація могла працювати змістовно й скоординовано; формування впевненості в собі [8, с. 6];

3) здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети [5, с. 48].

**Маніпулювання суб'єктом** – це приховані чи явні дії конфліктної особистості, спрямовані на суб'єкт відносин для досягнення певного результату, значимого для особистості [1, с. 375].

**Менеджер** – це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Менеджер виконує три ключові ролі:

1) роль з прийняття управлінського рішення;

2) інформаційна – збір інформації володіння нею;

3) керівна роль – формує відносини в організації; мотивує на досягнення цілей; координує їхні зусилля; веде за собою (лідер); підтримує членів колективу [5, с. 34].

**Менеджер освіти** – це професійний керівник освіти, який здобув відповідну підготовку [5, с. 180].

#### **Менеджмент:**

1) міждисциплінарна наука, яка поєднує економічний, соціальний, політичний, організаційний, правовий, психологічний та інші підходи до управління. *Ставить за мету* сформулювати і застосувати на практиці загальні принципи управління, придатні для будь-якої організації [3, с. 149];

2) розробка систем і процедур, відповідно до яких організована робота; розробка і керування завданнями і функціями; структурування зустрічей; систематичний збір і організація інформації, яка дає підстави стверджувати були досягнуті, чи ні поставлені цілі; створення відповідних відносин між організацією й середовищем [9, с. 6];

3) буквально означає „керівництво людьми”, а в сучасній теорії і практиці соціального управління – це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством [5, с. 31].

**Менеджмент в педагогіці** – це управління (планування, регулювання, контроль), керівництво виробництвом, його організація [4, с. 6].

**Метод менеджменту** (управління) – сукупність прийомів і способів дії на об’єкт, яким управляють для досягнення цілей. Виділяють такі групи методів менеджменту:

- організаційно-адміністративні, що засновані на прийомах директивних указівок;

- економічні, зумовлені економічними стимулами;

- соціально-психологічні, педагогічні, що застосовуються з метою підвищення активності співробітників [4, с. 27].

**Міжособистісна взаємодія** – інструментально-технологічна сторона спілкування; взаємні дії учасників спілкування, спрямовані на співвіднесення цілей кожної зі сторін і організацію досягнення їх в процесі спілкування [1, с. 375].

**Міжособистісна комунікація** – взаємний обмін суб’єктивним досвідом людей, які перебувають в просторовій близькості і мають можливість бачити, чути, торкатися один одного, легко здійснювати зворотний зв’язок [1, с. 375].

**Міжособистісне сприйняття** – сприйняття іншої людини, відображення її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними властивостями індивіда, якого сприймають, і здійснення на цій основі розуміння його внутрішнього світу і поведінки [1, с. 375].

**Міжособистісний простір** – організація всіх елементів міжособистісної взаємодії у певному порядку, що припускає: 1) вибір позиції у відношенні до іншого, прибудову до позицій один одного; 2) чітке визначення просторових і часових меж ситуації взаємодії, поза якими обрана позиція стає недоречною; 3) оформлення зайнятої позиції за допомогою вербальних і невербальних засобів комунікації [1, с. 375].

**Місія** – сенс існування організації з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників організації [2, с. 39].

**Мобінг** (mobbing або ganging up) – форма психологічного насилля у вигляді цькування співробітника у колективі з метою його подальшого звільнення [2, с. 79].

**Мовлення** – це конкретне використання мови для висловлення думок, почуттів, настроїв [5, с. 54].

**Мовленнєва діяльність** – спеціалізоване вживання мовлення в процесі взаємодії між людьми, окремий випадок діяльності спілкування [1, с. 375].

**Мовна комунікація** – інформативна і комунікативна сторона мовленнєвої діяльності [1, с. 375].

**Мовне спілкування** – процес встановлення і підтримки цілеспрямованого, прямого чи опосередкованого контакту між людьми за допомогою мови [1, с. 375].

**Мовний акт** – елементарна одиниця мовленнєвого спілкування, проголошення тим, хто говорить, вислову в безпосередній ситуації спілкування з тим, хто слухає [1, с. 375].

**Мовна поведінка** – використання мови людьми в передбачуваних обставинах, у різноманітні реальних життєвих ситуацій; сукупність мовленнєвих вчинків [1, с. 375].

**Мораль** (від латинського *moralitas* – загальноприйняті традиції, негласні правила) – прийняті в суспільстві уявлення про добре і погане, правильне і неправильне, добро і зло, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень [10, с. 8].

**Моральні якості** – це сукупність усього, що характеризує свідому особистість. Це внутрішні особистісні цінності, які мають зовнішнє вираження. Іншими словами – вираз внутрішнього «Я» через манери та поведінку. Моральні якості – це, те важливе, по якому нас оцінюють оточуючі люди [10, с. 8].

**Мотив** – (лат. *moveo* – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків [5, с. 182].

**Мотивація** – це процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей і цілей організації [5, с. 37].

#### **Навіювання:**

1) особливий вид впливу, а саме: цілеспрямований, неаргументований вплив однієї людини на іншу чи на групу людей. За навіювання здійснюється процес передачі інформації, заснований на її некритичному сприйнятті. Навіювання являє собою переважно емоційно-вольовий вплив [1, с. 375];

2) вплив, заснований на некритичному сприйнятті того, що навіювання є бездоведеним та неаргументованим засобом. Тому ефект досягається за рахунок особистих якостей менеджера: його визнання, авторитету, престижу тощо [5, с. 42].

**Наслідування** – механізм, спосіб впливу людей один на одного в результаті відтворення індивідом рис і зразків поведінки, яка демонструється [1, с. 376].

**Об'єкт конфлікту** – проблемна ситуація на основі пересічних інтересів опонентів, що бажають контролювати її і керувати нею [1, с. 376].

**Опоненти** – це учасники конфлікту. Ними в конфліктній ситуації можуть виступати окремі особи, групи людей, організації [1, с. 376].

#### **Організація:**

1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін), об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна для всіх мета;

- 2) організація як процес, як функція управління;
- 3) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого [5, с. 32].

**Педагогічна техніка** – сукупність використовуваних педагогом прийомів. Її засобами є мова і невербальні засоби спілкування [1, с. 376].

**Педагогічне спілкування** – професійне спілкування викладача з учнями на уроці і поза ним (у процесі навчання і виховання), що має певні педагогічні функції і спрямоване (якщо воно повноцінне й оптимальне) на створення сприятливого психологічного клімату, оптимізацію навчальної діяльності і стосунків між педагогом і учнями усередині учнівського колективу. Педагогічне спілкування – це спілкування педагога з вихованцями в педагогічних цілях [1, с. 376].

**Педагогічний менеджмент** – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності. Основні функції педагогічного менеджменту:

- прийняття розумного рішення;
- організація виконання прийнятих рішень, створення належних умов для ефективної роботи освітньої установи, кожного учасника освітнього процесу, забезпечення мотивів та стимулів їх діяльності;
- контроль виконання рішень [5, с. 8].

**Педагогічний такт** – це міра педагогічно доцільного впливу педагога на тих, хто вчиться, уміння встановлювати продуктивний стиль спілкування [1, с. 376].

**Переконання:**

1) механізм впливу на особистість, що здійснюється за допомогою логічного обґрунтування інформації. Переконання являє собою переважно інтелектуальний вплив [1, с. 376];

2) ефективна передача своєї точки зору [5, с. 42].

**Постурологія** – наука про пози, про значення того, як ми стоїмо, сидимо чи лежимо [1, с. 376].

**Предмет конфлікту** – протиріччя (проблема), що протиборчі сторони намагаються вирішити [1, с. 376].

**Привабливість** – ступінь наближення до того типу зовнішності, що максимально схвалюється певною групою, до якої належать індивіди [1, с. 376].

**Принципи менеджменту** – це положення й правила, якими користуються усі менеджери, і які визначають вимоги до системи, структури й організації процесу управління [5, с. 39].

**Принципи управління:**

1) (менеджменту) – основні положення, дотримання яких забезпечує досягнення цілей [4, с. 13];

2) основні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників із здійснення управлінських функцій [5, с. 39].



### **Загальні принципи:**

- *принцип застосування* – менеджмент розробляє керівництво до дії усіх працівників;
- *принцип системності* – менеджмент охоплює усю систему з урахуванням зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків, відкритості власної структури чи системи в цілому;
- *багатофункціональності* – охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), смислові (досягнення кінцевої мети);
- *інтеграції* – в середині системи мають інтегруватися різні засоби відносин й погляди колег, а поза фірмою вони можуть не співпадати;
- *орієнтації на цінності* – включений у суспільний оточуючий світ з певними уявленнями про такі цінності, як: чесні послуги, вигідне співвіднесення цін та послуг.

### **Прикладні принципи:**

- принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації у керівництві;
- наукового обґрунтування керівництва;
- плановості;
- поєднання прав, обов'язків й відповідальності;
- власної автономії й свободи;
- ієрархічності й зворотного зв'язку;
- мотивації [5, с. 39].

**Психологічний вплив** – зміна психологічних характеристик особистості, групових норм, суспільної думки чи настрою за рахунок використання психологічних, соціально-психологічних закономірностей [1, с. 376].

**Психологічний клімат** – це сукупність внутрішніх умов, що їх створюють у процесі розвитку і життєдіяльності групи, колективу [5, с. 182].

**Психотип** – модель поведінкової структури особистості і її взаємодій з навколишнім середовищем [1, с. 376].

**Редуційований діалог** – обмін «згорнутими», короткими, ніби пунктирними, репліками [1, с. 376].

**Репрезентативна система** (сенсорний канал) – система, за допомогою якої суб'єктом сприймається та утилізується інформація, яка надходить із зовнішнього світу [1, с. 376].

**Рейтинг** (від англ. rating – оцінка, клас, розряд) – індивідуальний числовий показник у системі освіти, оцінка успіхів, досягнень, знань у конкретний момент окремої особистості у певній галузі, дисципліні, що дає змогу визначити рівень таких досягнень або якість знань щодо інших осіб [7, с. 204].

**Рефлексія** – механізм самопізнання у процесі спілкування, в основі якого лежить здатність людини уявляти, як вона сприймається партнером по спілкуванню [1, с. 377].

**Ритуали** – звичні, повторювані дії, що не несуть значеннєвого навантаження. Вони можуть носити неформальний характер (вітання, прощання, подяка) чи бути офіційними (дипломатичний етикет) [1, с. 377].

**Рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору з безлічі варіантів досягнення конкретної мети [4, с. 49].

**Самоменеджмент** (самоуправління) – це цілеспрямоване й послідовне оволодіння навичками самоуправління, самоорганізації, саморегуляції, самовиховання з метою неперервного саморозвитку й самореалізації у професійній діяльності. Основою ефективного само менеджменту вважається здатність управляти собою та повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння [7, с. 229].

**Самопрезентація** – короткочасний, специфічно мотивований і організований процес пред'явлення інформації про себе у вербальній і невербальній поведінці [1, с. 377].

**Соціально-психологічний клімат (СПК)** – це соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин, взаємних очікувань у ньому [5, с. 182].

**Соціальний ритуал** – історично сформована форма неінстинктивного, передбачуваного, соціально санкціонованого, упорядкованого символічного поведіння, у якому спосіб і порядок виконання дій строго канонізовані і не піддаються раціональному поясненню в термінах засобів і цілей [1, с. 377].

**Спілкування** – специфічна міжособистісна взаємодія людей як членів суспільства, представників певних соціальних груп, що здійснюється на основі відображення соціальної дійсності. Спілкування — процес взаємодії і взаємин суб'єктів (особистостей, соціальних груп), у якому відбувається взаємообмін діяльністю, інформацією, емоціями, навичками, уміннями, а також вольовий контакт [1, с. 377].

**Спілкування керівника** – процес передачі й одержання інформації, за рахунок чого відбувається вплив на вчинки і стан членів колективу [1, с. 377].

**Статусна роль** – поведінка, запропонована людині її соціальним (віковим, статевим, посадовим і ін.) положенням чи статусом [1, с. 377].

**Стереотип** – деякий стійкий образ будь-якого явища чи людини, який використовують, як певне «скорочення», у взаємодії з цим явищем [1, с. 377].

**Стиль керівництва** – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей [5, с. 183].

#### **Стилі керівництва:**

- *директивний* (авторитарний, автократичний) – керівник воліє впливати на людей за допомогою наказів;

- *ліберальний* – керівник недостатньо вимогливий, непослідовний у діях, схильний відступати від раніше прийнятих рішень, очікує вказівок зверху, небажає брати на себе відповідальність за рішення й їх наслідки;

- *демократичний* – керівник налаштований до делегування повноважень, надає підлеглим можливість брати участь в реалізації фірмових ідей, заради справи йде на ризик, твердо переконаний, що у вміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення [9, с. 41].

**Стиль педагогічного спілкування** – усталена система способів та прийомів, які використовує вчитель у взаємодії. Вона залежить від особистісних якостей педагога і параметрів ситуації спілкування [1, с. 377].

**Стратегія мовленнєвого спілкування** – процес побудови комунікації, спрямований на досягнення довгострокових результатів. Стратегія містить планування мовленнєвої взаємодії в залежності від конкретних умов спілкування й особистостей комунікаторів, а також реалізацію цього плану, тобто лінію бесіди [1, с. 377].

**Стратегічне управління** – це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує діяльність на запити, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення й дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності дозволяє організації виживати й досягати своєї мети у довгостроковій перспективі [5, с. 183].

#### **Стрес:**

1) (від англ. stress – напруга) – неспецифічна реакція організму на ситуацію, що вимагає більшої або меншої функціональної перебудови організму, що відповідає адаптації [8, с. 5];

2) стан психічного та фізіологічного напруження, яке виникає у людини під впливом сильних травмуючих подразників [5, с. 77]. *Види стресу:*

– *фізіологічний* – викликаний надмірним фізіологічним навантаженням;

– *психологічний* – обумовлений складними відносинами з оточуючими;

– *інформаційний* – надмірність чи недостатність життєво необхідної інформації стає причиною стресу;

– *управлінський* – виникає у випадку великої відповідальності за наслідки рішень, які приймаються, особливо в умовах обмежень часу;

– *емоційний* – виникає в екстремальних ситуаціях [5, с. 77].

**Суб'єкт конфлікту** – конфліктна особистість чи проблеми, здатні спровокувати конфлікт [1, с. 377].

**Сценарії** – стандартні послідовності дій у тих чи інших звичних ситуаціях [1, с. 377].

**Тактика мовленнєвого спілкування** – сукупність прийомів ведення бесіди і лінії поведінки на певному етапі в рамках окремої розмови. Вона включає конкретні прийоми залучення уваги, встановлення і підтримки контакту з партнером і впливу на нього, переконання адресата, приведення його у певний емоційний стан і т. ін. [1, с. 377].

**Тактика спілкування** – реалізація в конкретній ситуації комунікативної стратегії на основі опанування технік спілкування і знання правил спілкування [1, с. 378].

**Темпоритм** – швидкість у цілому і тривалість звучання окремих слів, складів, а також пауз у сполученні з ритмічною організованістю, розміреністю мовлення [1, с. 378].

**Техніка спілкування** – сукупність конкретних комунікативних умінь, що дозволяють використовувати різноманітні, придатні для конкретної ситуації взаємодії прийоми і методи спілкування [1, с. 378].

**Трансактний аналіз** – наукова теорія, що дозволяє проаналізувати вплив позицій, які займають ті, що спілкуються, на ефективність процесу спілкування. У трансактному аналізі передбачається, що усі взаємодії в спілкуванні складаються з використання і динаміки міжособистісних позицій [1, с. 378].

**Трансакція** – одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, що супроводжує визначення позицій кожного [1, с. 378].

**Узгодження** – механізм взаємодії, що стосується спілкування з погляду мотивацій та потреб. Його результатом є відносна згода з метою, змістом, намірами, що задає основний тон міжособистісним відносинам, визначає їхнє емоційне забарвлення [1, с. 378].

#### **Управління:**

1) здатність забезпечувати виконання певної роботи і досягати результатів з допомогою інших людей [3, с. 151];

2) процес управління – це організація дій, спрямованих на досягнення мети. Частина управління, яка характеризується впливом суб'єкта управління на людей, багатьма авторами визначається як *керівництво*, або менеджмент [5, с. 31].

**Управління як процес** – це безперервний ланцюг управлінських рішень [4, с. 10].

**Управління як діяльність** – це виконання певних функцій. До них відносяться:

- створення систем управління;
- стабілізація керованої системи;
- оптимальне функціонування систем управління;
- розвиток системи, що управляє та системи, якою управляють [4, с. 10].

#### **Управлінські здібності менеджера основні:**

1. Планувати та організовувати діяльність установи, колективу.
2. Приймати правильні нестандартні управлінські рішення.
3. Управляти колективом на рівні сучасних вимог.
4. Ефективно спілкуватися, контактувати з людьми.
5. Мотивувати працівників до результативної діяльності, відзначати та оцінювати кожне досягнення підлеглих.
6. Знаходити оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях.
7. Бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій.
8. Добирати, обирати та навчати працівників.
9. Вміти підкорятися, дотримуватися субординації.

10. Проводити ділові переговори та виступати перед аудиторією [5, с. 11].

**Управлінська діяльність** – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації [5, с. 34].

**Управлінське завдання** – це відношення між тим, що вимагається зробити для реалізації будь-якої управлінської функції у відповідний час і місці, й умовами (можливостями), що маються для цього [4, с. 20].

**Управлінське рішення** – це вибір альтернативи, що здійснюється керівником у межах його посадових повноважень і компетенції і спрямовано на досягнення цілей навчального закладу [4, с. 51].

**Фасилітація** – спосіб здійснення навчання, за якого викладач займає позицію помічника та допомагає студенту самостійно знаходити відповіді на запитання та/чи набувати нові навички. Фасилітація передбачає надання можливості студентам взяти на себе контроль та відповідальність за власні зусилля та досягнення; передбачає не просто допомогу студенту досягти його цілей, а й створення необхідного емоційного фону діяльності. Важливою особливістю фасилітації є підтримка процесу, а не змісту діяльності, відносно якого той, хто підтримує, займає нейтральну позицію [11].

**Фасцинація** – функція невербальних засобів спілкування, яка збільшує семантично значиму інформацію, але не за допомогою додаткових мовних включень, а завдяки «біліямовленневим» прийомам [1, с. 378].

**Фрустрація** (від лат. frustratio – обман, марне чекання, розлад) визначається як стан, викликаний двома моментами. Наявністю сильної мотивації досягти мети (задовольнити потребу) і перешкоди, що заважає цьому досягненню. Перешкодами на шляху до досягнення мети можуть виявитися причини різного характеру: фізичного (позбавлення волі), біологічного (хвороба, старіння), психологічного (страх, інтелектуальна недостатність), соціально-культурного (норми, правила, заборони). З погляду порушень у сфері поведінки фрустрація може виявлятися на двох рівнях: як втрата вольового контролю (дезорганізація поведінки), або ж як зниження ступеня обумовленості свідомості адекватною мотивацією (утрата терпіння і надії) [8, с. 5].

**Функції менеджменту:**

1) конкретний вид управлінської діяльності з впливу на об'єкт, яким управляють та здійснюється спеціальними прийомами і способами, реалізуються через вирішення управлінських завдань [4, с. 19];

2) конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами й засобами, а також відповідна організація роботи та контроль діяльності. Основними функціями менеджменту визначено такі: планування, організація, мотивація, контроль [5, с. 36].

**Функції управління** – це особливі види діяльності, які виражають направлення або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності суспільства та керівництва ним [5, с. 184].

**Цикл менеджменту** включає в себе планування, визначення умов, організацію, мотивацію, стимулювання, керівництво [5, с. 9].

**Якість управління** – комплекс характеристик, що відображають потребу та можливість високої соціальноекономічної ефективності управління [3, с. 151].

**Якості особистості керівника** – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність [5, с. 184].

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 383 с.
2. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
3. Євтухова Т. І. та ін. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / Т. І. Євтухова, Ю. В. Легенько, О. В. Родіонов, О. В. Родіонов, О. М. Руденко. Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. 185 с.
4. Коваленко О. Е. та ін. Менеджмент освіти: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей / О. Е. Коваленко, Н. О. Брюханова, В. В. Кулешова, І. С. Посохова, Т. В. Калініченко. Харків: ВПП «Контраст», 2008. 68 с.
5. Королук С. В. Освітній менеджмент. Навчально-методичний посібник для слухачів дистанційної форми підвищення кваліфікації / Упор. С. В. Королук. Полтава: ПОІППО, 2007. 183 с.
6. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ: МАУП, 2002. 176 с.
7. Рацул А. Б., Довга Т. Я., Рацул А. В. Педагогіка: інформативний виклад: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КТН, 2015. 320 с.
8. Сухенко Я. В. Подолання кризових ситуацій в освітньому середовищі : Методичні рекомендації / Укладачі Я. В. Сухенко, Н. О. Лук'яненко. Полтава : ПОІППО, 2007. 16 с.
9. Шоутен Т., Даниленко Л. І., Зайченко О. І. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / За заг. ред. Л. Даниленко. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». Київ: СПД ФО Пара шин К.С., 2009. 112 с.
10. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації: Навчально-методичний посібник. Київ, 2014. 44 с.
11. Dignen V. Facilitation : Bringing out the best. *Business Spotlight*. 2008. № 1. P. 50-56.