**Освітній рівень «Магістр»**

**Галузь знань 07 «Управління і адміністрування»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент» («Менеджмент освіти і адміністрування»)**

# **Навчальна дисципліна «Менеджмент освітніх організацій»**

**1. ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ**

Лекція № 1. Становлення та розвиток управління в галузі освіти

1. Аналіз теорії і практики управління освітою від давніх часів до сьогодення.

Основною метою освіти у всі часи було навчання, виховання підростаючого покоління, відтворення ним накопиченого людством досвіду. Управління завжди було націлене на організацію пізнавальної діяльності дитини.

Спершу цей процес носив стихійний характер.

З відкриттям перших шкіл у другій половині Х ст. за часів Київської русі в управління освітою позначилися риси організованості, упорядкованості.

З появою християнства і введенням державної релігії осередками навчання стали церковні храми, які давали початкову освіту та займалися підготовкою службовців для церкви та держави. Прийняття християнства й утвердження єдиної церкви сприяли створенню першої системи народної освіти, до якої увійшли школи грамоти та школи книжної справи, монастирські школи, вищі школи при княжих дворах.

Унікальним явищем в історії вітчизняної освіти була діяльність братських шкіл (80-ті роки XVI ст.), які організовували і утримували церковні братства (громадсько-політичні організації православних громадян) з метою зміцнення православ’я. Серед них були як елементарні, так і школи підвищеного рівня. Найвідоміші — Львівська (перша школа, заснована Успенським братством у 1586 р.), Київська та Луцька школи. їм були притаманні такі ознаки: 1) демократичність; 2) введення елементів класно-урочної системи навчання; 3) налагоджений щільний зв'язок з батьками чи родичами учнів; 4) чітка організація навчання; 5) ґрунтовність освіти, яка не поступалася західноєвропейській.

У XVI ст. з появою цехових організацій постає потреба в організації професійної підготовки. Це зумовлює розширення мережі шкіл.

У XVII – XVIII ст. з’являються приходські, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників та інші навчальні заклади.

Першими національними закладами вищого типу стали Острозька школа-академія(1576 р.) і Києво-Могилянська академія (1632 р.).

Система управління академією у XVII ст. мала таку структуру: найвищою посадою була посада ректора, який одночасно був ігуменом Києво-Братського монастиря; заступником був префект, який спочатку поєднував й обов'язки інспектора, економа і професора філософії; згодом обов'язки інспектора відпали. До адміністрації входив суперінтендант; із студентів призначалися візитатор, сеньйори, директори і цензори, що стежили за порядком у класних кімнатах і бурсах та поведінкою студентів. Очолював апарат нагляду суперінтендант, якого обирали з професорів на один рік.

Відокремлення науки управління в самостійну галузь знань починається на рубежі ХVІІІ–ХІХ ст. Цей період пов’язаний із розроблянням «теорії суспільного прогресу» російськими просвітителями «природного права» та «теорії суспільної угоди», зокрема О.Ф. Бєстужевим, А.П. Куніциним, В.М. Малиновським, І.П. Пніним.

Основні положення педагогічного менеджменту викладені в публікаціях видатних педагогів дореволюційної Росії й України, такими, як М.В. Ломоносов, М.І. Пирогов, Л.М. Толстой, К.Д. Ушинський.

М.В. Ломоносов досліджував процес управління школою в Росії. Саме йому належить реалізація демократичних ідей у керівництві гімназією.

М.І. Пирогов. створив у навчальному окрузі своєрідну педагогічну школу підвищення кваліфікації для вчителів, сприяв розвитку педагогічних рад гімназій.

К.Д. Ушинський також глибоко вивчав питання організації навчального закладу. У своїй статті “Три елемента школи”, він показав механізм діяльності навчального закладу: “Діяльність навчальних закладів складається з трьох елементів: адміністративного, навчального та виховного. Від того, в якому співвідношенні будуть названі види діяльності, залежить характер, зміст навчання та кінцевий результат цієї діяльності”.

Розвиток держави, встановлення зовнішніх зв’язків зумовили відкриття перших закладів освіти – університетів. Уся Росія була поділена на 6 освітніх округів, очолюваних шістьома університетами, які стали осередками вищої освіти.

Першим класичним університетом на українській території став Львівський, створений у 1661 р. Перший український університет відкрився у Харкові (1805) за ініціативою місцевих просвітницьких кіл (засновник В. Каразін). У 1834 р. було відкрито Київський університет.

Університети виконували адміністративні та методичні функції щодо закладів народної освіти. Університетам безпосередньо були підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за роботу повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

У 1802 році для управління шкільною освітою створюється перший державний орган – Міністерство народної освіти. Таким чином була створена перша лінійна система управління народною освітою, яка характеризувалась ієрархічністю й жорсткими координаційними зв’язками.

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

У 60-70 роках ХІХ ст. створюються відділи народної освіти губернських земських управ на селі та шкільних відділень міських управ.

Серйозним періодом реформування загальної сучасної освіти і органів управління нею були роки після революції 1917 року.

Ретроспективний аналіз управлінських функцій керівника освітнього закладу.

Основними рушійними силами, що зумовлюють розвиток функцій управління, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення школі щодо навчання та і виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток школи як соціальної системи.

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

У 1923 році прийнято Статуті Єдиної трудової школи, в розділі «Управління школою» якого вперше було визначено функціональний статус завідуючого навчальним закладом.

У цей час з’являються роботи А. Гаталова-Готського, М. Йорданського та інших авторів, в яких містяться рекомендації щодо розподілу обов’язків між членами адміністрації та педагогічного колективу, впровадження основ НОП, змальовується досвід організації педколективу на виконання всеобучу.

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

У 30 – 40 роки публікації щодо управління школою зводились до висвітлювання різних форм, видів, методів контролюючої діяльності керівників освітніх закладів (Б.Л. Барабаш, А. Н. Волковський, Є.І. Петровський).

У післявоєнні роки виразно позначилась тенденція щодо практичної спрямованості науково-педагогічної літератури та публікацій на допомогу керівникам шкіл, для підвищення рівня їх функціональної компетентності.

Вчений та практик В.С. Сухомлинський послідовно розкриває сутність шкільного керівництва, форми, методи та зміст роботи директора школи по організації навчально-виховного процесу. Він наголошує на тому, що результативність діяльності керівника залежить від рівня його ділової кваліфікації.

Події в державі кінця 50-х — початку 60-х років (період хрущовської «відлиги») свідчать про демократичні тенденції в розвитку суспільного управління. У Законі «Про зміцнення зв’язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР» визначалось, що директор здійснює управління школою, оптимально поєднуючи єдинопочаток та колегіальність, спирається в своїй діяльності на педагогічну раду, на партійні та профспілкові організації, залучає на допомогу школі батьків учнів, шефські підприємства. В. Сухомлинський в роботі «Розмова з молодим директором» змальовує внутрішню управлінську лабораторію керівника школи, розкриває такі функції директора, як вчительську, виховну та організаційну.

В 60—70-ті роки школа стала центром роботи з молоддю, відбувся перехід до загальної середньої освіти.

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

1. Демократичні перетворення в управлінні освітою.

80-ті роки ХХ ст. Керівник 80-х років спільно з радою школи повинен був вирішувати всі питання, які стосуються життєдіяльності закладу: вироблення режиму роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів, планування та організація навчально-виховного процесу, контроль за його перебігом, аналіз результатів педагогічного процесу тощо. Директора обирав колектив школи. У Положенні про загальноосвітню школу було передбачено звільнення директора від адміністративно-господарської діяльності.

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

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

Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI ст.) визначає стратегічні завдання реформування управління освітою.

Однією із перших спроб змалювати, як змінились функціональні обов'язки керівника школи, як удосконалювати управлінську діяльність в умовах її оновлення, була колективна наукова праця російських вчених Ю.А. Конаржевського, К.О. Нефедової, П.1. Третякова, Т.І. Шамової. Автори констатують той факт, що змінились завдання вищої ланки управління: не тиснути і обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; керувати, а не командувати. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому.

Диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі загальноосвітніх шкіл. З'явились проблеми, пов'язані зі специфікою управління такими закладами, оновленням функціональних обов'язків керівників шкіл та виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора. Зміст управлінських функцій в нових умовах передбачає розгляд їх з позиції психологічного, педагогічного та організаційного аспектів і виявляється в органічному поєднанні та послідовності управлінських дій. На цей час набувають поширення тенденції щодо психологізації управлінської діяльності та адаптації ефективних технологій управління виробництвом до управління освітою, школою, поширення менеджменту в освіті.

Поряд з поняттям «керівник» почав широко вживатись термін «менеджер». Розвивається менеджмент освіти.

Наукові роботи Г.А. Дмитренка, Л.І. Каращук, Н.Л. Коломінського, Ю. Конаржевського, В.А. Коростєлєва, О.І. Мармази розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

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

Необхідність кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти, вирішення стратегічних завдань, що стоять перед національною системою освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграція її в європейський і світовий освітній простір зумовили розробляння Національної стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр. Нею передбачено модернізацію системи управління освітою шляхом оптимізації державних управлінських структур, децентралізації управління освітою; перерозподілу функцій і повноважень між центральними і регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування і навчальними закладами; деполітизації процесу добору і призначення керівників навчальних закладів та органів управління освітою; розробки системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження ідеї автономії навчальних закладів; апробації й упровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком навчальних закладів; удосконалення нормативно-правової бази з питань управління освітою; переходу до програмно-цільового управління; професійної підготовки компетентних менеджерів освітньої галузі; запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти та науково-методичних служб тощо.

1. Зовнішні й внутрішні фактори, що впливають на розвиток управління в освіті.

Факторами, які обумовлюють та забезпечують розвиток управління в освіті поділяють на екзогенні (зовнішнього середовища) та ендогенні (внутрішнього середовища).

1. Екзогенні фактори (зовнішнього середовища): науково-технічний прогрес; зміни соціально-економічного стану в країні; характер та особливості управління суспільством на різних історичних станах розвитку країни; зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до школи; розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук; тенденція входження керівників освітніх закладів до загального менеджерського складу тощо.

2. Ендогенні (внутрішні) фактори: зміна освітньої парадигми; розвиток школи як соціально-педагогічної системи; тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі шкіл різних типів; тиск «знизу», що позначається у незадоволенні учасників навчально-виховного процесу існуючою системою шкільного управління тощо.

Концептуальну основу управління освітою в Україні наведено на рис.1.

Рис. 1. Концептуальна основа управління освітою в Україні (за Г. Єльніковою)

Лекція № 2 Методологічні та теоретичні основи менеджменту в освіті.

1. Суть і специфіка менеджменту в освіті

Поняття педагогічного управління та менеджменту розглядали різні науковці. Кожен із них вкладає у визначення цієї наукової категорії власне бачення. Деякі із визначень наведені нижче.

Ю.В. Васильєв: «Педагогічне управління як педагогічна діяльність – це управління вихованням і навчанням підростаючих поколінь».

Г.В. Єльнікова: «Сутнісно управління освітою можна визначити як цілеспрямований вплив суб’єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства».

М.М. Поташник: «Управління – це цілеспрямована діяльність всіх суб’єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов’язковий розвиток школи».

В.С. Лазарєв: «Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб’єкт засобом рішення управлінських задач, забезпечує організованість сумісної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи».

М.М. Поташник, А.М. Моісєєв: «Управління в освіті ми розглядаємо як галузь соціального управління і відповідно – складову частину соціального управління як науки, її галузь».

Є.М. Хриков: «Суть внутрішкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи».

О.І. Мармаза вважає, що управління навчально-виховним закладом – це доцільна активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим персоналом, та громадськістю, спрямована на координацію та узгодження зусиль, упорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень).

Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління закладом освіти.

Місією менеджера (директора школи) є створення сприятливого середовища для динамічної взаємодії освітніх процесів та розвитку учнів готовності до зміни в умовах життєдіяльності, до творення свого майбутнього.

Метою управлінської діяльності шкільного менеджера є визначення способів подолання невідповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу.

Завданням шкільного менеджменту є забезпечення розробки та реалізації організаційної структури управління взаємодією освітніх процесів з урахуванням можливих варіантів за всіма їх параметрами.

Управління освітою належить до соціального управління.

1. Принципи менеджменту в установах освіти.

Закономірності управління школою являють собою відображення найбільш міцних, суттєвих, загальних, необхідних, повторюваних об’єктивних зв’язків і стосунків, які виникають і проявляються у процесі управлінської практики.

На думку Ю. Конаржевського, в основі педагогічного управління лежать закономірності: гуманізму управління, демократичності управління, аналітичності управління, цілеспрямованості управління, озброєності апарату управління умінням здійснювати різноманітні види управлінської діяльності.

Під принципами управління розуміють основні керівні положення, на які орієнтується менеджер у процесі управління школою. Принципи управління визначають вимоги до змісту, структури, організації цього процесу. Вони як би складають ідейну основу теорії й практики управління та використовуються як фундаментальні аксіоми.

Таблиця 1

Вихідні принципи освітнього менеджменту (за В.І.Масловим)

|  |  |
| --- | --- |
| Назва принципу | Зміст принципу |
| Принцип соціальної детермінації | Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави |
| Принцип гуманізації в діяльності менеджера | Діяльність керівника повна базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя, учня, випадкового відвідувача закладу |
| Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти | Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо |
| Принцип інформаційної достатності |  |
| Принцип аналітичного прогнозування в управлінні | Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі. |
| Принцип оперативного регулювання | Щільно пов'язаний із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські виконання, відбувається реагування на інформацію |
| Принцип зворотного зв'язку | Працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольно-коригуючої функцій |
| Принцип наступності і перспективності | Нездатність менеджера аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості не дасть змоги розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин |
| Принцип демократії та централізму | Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними |
| Принцип стимулювання і згуртування кадрів | Відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі. Стимулювання кадрів передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов для роботи тощо |
| Принцип правової пріоритетності і законності | Передбачає узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусить відповідати чинним правовим нормам, мати певне юридичне випробування, а в окремих випадках — і юридичну експертизу |
| Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності | Відображає залежність втілення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування. |

За умов розвитку навчального закладу найбільш доцільною, на нашу думку, є система принципів, запропонована Ю. А. Конаржевським.

Таблиця 2

Система принципів, запропонована Ю. А. Конаржевським

|  |  |
| --- | --- |
| Назва принципу | Зміст принципу |
| Принцип поваги та довіри до людини | Цей принцип висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника: повага особистої гідності; визнання за людиною її прав; повага людиною своєї особистості; створення атмосфери взаємоповаги та довіри; прояв вимогливості до людей тощо. |
| Принцип цілісного погляду на людину | Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. |
| Принцип співробітництва | Він передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку. |
| Принцип соціальної справедливості | Він передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами її праці, внесок у життя колективу. |
| Принцип індивідуального підходу | Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професіональної підготовки, досвіду, інтересів. |
| Принцип збагачення роботи | Полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку. |
| Принцип мотивування та стимулювання | Вимоги до управління, які висуваються цим принципом, стосуються:розробляння та дієвості системи стимулювання; створення атмосфери взаємного задоволення; забезпечення належних умов праці; створення моніторингу за діяльністю педагогів; реалізація демократичних методів керівництва; спрямування уваги на ключові напрямки діяльності закладу. |
| Принцип консенсусу | Створює умови для формування різних думок, поглядів, їх узгодження. |
| Принцип колегіальності | Один із інструментів демократичного управління. Він вимагає:   * прийняття колективних рішень зі стратегічних та найбільш важливих проблем; поваги думок більшості та меншості; залучення педагогів до співуправління; розвитку горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків у колективі; заохочення до співробітництва; гармонізації цілей діяльності. |
| Принцип оновлення забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових | Основні вимоги цього принципу стосуються: підвищеної уваги керівника до соціально-психологічного настрою в колективі; ретельного вивчення нових ідей та технологій; формування готовності колективу до оновлення діяльності; долання опору змінам. ідей та технологій |

1. Мета й завдання управління закладом освіти

У найширшому плані мета управління закладом освіти полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу. Конкретна мета:

* мінімум — забезпечити оптимальне функціонування навчального закладу
* максимум — забезпечити його розвиток.

До мети висуваються такі вимоги;

* вона має конкретизувати кінцевий результат, якого потрібно досягти в процесі діяльності;
* термін її досягнення має бути чітко визначений;
* у її формулюванні має вказуватися максимальний обсяг затрат сил, засобів, часу та енергії, потрібних для досягнення кінцевого результату;
* вона має окреслювати тільки те, «що» й «коли» повинно бути зроблено, без деталізації «як» і «чому»;
* її слід формулювати відповідно до цільового спрямування організації;
* вона має бути зрозумілою для тих, хто працюватиме над її досягненням;
* вона має узгоджуватися з інтересами виконавців і не викликати конфліктів в організації;
* її необхідно фіксувати письмово;
* менеджер має узгоджувати її з персоналом під час особистої бесіди.

Відповідно до мети визначаються такі завдання менеджменту шкільної освіти (за Л.І. Даниленко і Л.І. Карамушкою):

* професійні (умовою для їх виконання є володіння інтегрованими психолого-педагогічними знаннями, уміннями, навичками і звичками);
* соціально-професійні (виконується за допомогою вміння планувати взаємодію освітніх процесів, організовувати умови її реалізації, встановлювати зв'язки із зовнішнім середовищем);
* соціально-освітні (основою для їх виконання є вміння визначати ефективність змісту навчання, застосовувати наукові підходи до здійснення взаємодії освітніх процесів);
* науково-дослідні (засобом їх виконання є вміння визначати об'єкт, зрілість суб'єкта діяльності, методи, форми контролю за динамікою успішності учнів).

Протиріччя в управлінні породжують проблеми та відповідно цілі та завдання діяльності керівника школи.

Організаційний механізм управління за умов розвитку школи повинен відповідати таким вимогам:

* 1. Раціональність технології.
  2. Якість технології.
  3. Орієнтація на результати, досягнення, продуктивність повинна домінувати над зовнішньою привабливістю та інноваційною формою.
  4. Мотиваційний потенціал зумовлює розуміння цілей діяльності, досягнення результатів.
  5. Відповідний рівень кваліфікації керівників усіх рівнів управління школи повинен створити ситуацію усвідомлення цілей, завдань, шляхів оновлення діяльності та практичної їх реалізації.
  6. Сталість керованого складу, незначна чисельність кадрів у колективі.
  7. Злагодженість у роботі адміністративної команди, корпоративний дух.
  8. Інформаційне забезпечення управління.

1. Функції управління закладом освіти.

Функції — це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю (О.І.Мармаза).

Діяльність менеджера освіти має внутрішню структуру, яку і складають функції управління. її можна подати у вигляді певної моделі (рис. 2).



Рис. 2 Умовна модель управлінської діяльності (функціональний аспект)

1 — загальні (операційні) функції, 2 — соціально-психологічні функції, 3 — цільові функції, 4 — типологічні функції

Більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б.А. Гаєвський називає, передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Г. Афанасьєв – організацію, контроль, виконання, регулювання; М. М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. К. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль.

Друга група функцій — соціально-психологічиі (представлено Н.Л. Коломінським та Р.X. Шакуровим). Вони спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на формуванні необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та неформальної структури. До соціально-психологічних функцій належать такі: організація колективу, його згуртування, удосконалення, розвиток самоуправління, мотивація.

Третю групу функцій складають цільові функції. Вони відбивають основні напрями діяльності керівника школи: управління навчально-виховним процесом, адміністративно-розпорядницька діяльність, керівництво педагогічним колективом, робота з батьками, робота з громадськістю, викладацька діяльність, робота з учнями, фінансово-господарська діяльність, інструктивно-методична робота.

До четвертої групи функцій віднесено типологічні функції. Типологічні функції управління будуть обумовлені завданнями, що стоять перед керівниками закладів певного типу, певного режиму діяльності, певної організаційної структури, певних можливостей диференціації та розвитку особистості тощо.

1. Методи управління навчальним закладом.

Методи управління – це сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

Система методів, обраних керівником, зумовлює:

а) якість системи управління в цілому;

б) якість керованої організації та показників діяльності.

Класифікація методів управління.

1. Методи організаційно-стабілізуючого впливу:

* регламентування – розподіл функцій, обов’язків повноважень;
* нормування – встановлення норм робіт, чисельності персоналу, витрат:
* інструктування – уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, собливостями діяльності:
* оргпроектування – розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації і тому подібне.

2. Методи організаційно-технологічного впливу (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль):

* планові;
* програмні;
* сітьові;
* алгоритмічні.

3. Методи організаційно-розпорядницького впливу:

* розпорядження;
* вказівка;
* наказ;
* директива.

4. Методи рішення функціональних задач:

* методи аналізу;
* методи планування;
* методи організовування;
* методи контролювання;
* методи регулювання та коригування.

5. Методи творчої праці:

* мозкова атака;
* дискусія;
* метод сценаріїв;
* методи ділових, імітаційних та інших ігор.

6. Соціально-психологічні методи управління:

* заохочення;
* переконання;
* критика;
* навіювання;
* пропаганда і агітація;
* метод “мовних трюків”.
* особисті приклади;
* бесіди.

7. Методи самоуправління:

* планування професійної кар’єри;
* самоорганізація;
* рефлексія;
* саморегуляція;
* самоменеджмент;
* методи психічного захисту (самовладання, самозаспокоєння).

У системі методів управління можлива заміна одного методу іншим, застосування різних форм реалізації методу, тобто моделювання. Вибір методів управління залежить від: рівня знань та умінь (керівника); ступеня досвіду; особистих характеристик керівника; домінуючого стилю управлінської поведінки; ступеня сформованості колективу організації; рівня професіоналізму колективу; матеріально-технічних, фінансових можливостей організації.

Лекція №3 Модель функціональної компетентності сучасного керівника.

* 1. Теоретичне обґрунтування професійної моделі керівника школи

Модель керівника школи — це його узагальнений професійний образ. Вона повинна відбивати завдання, які виконує директор у своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. При створенні моделі важливо домагатись достатньої її повноти при мінімумі кількості якостей, що оцінюються. Професіограма — це узагальнюючий документ, що з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника.

Основними підходами до побудови професіограм керівника навчального закладу є: цільовий, концептуальний, діяльнісний (В. І. Бондар, М. В. Гадецький, В. С. Демчук; Л. М. Каращук, В. І. Маслов; М. Ю. Новоселицький, Н.Ф. Тализіна, Є. П, Тонконога та інші).

Особливості діяльності керівника НЗ:

1. Діяльність керівника – це система, яка має мету, внутрішню структуру, певний характер зв’язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем та певну енергетику, за рахунок якої функціонує як система.
2. Діяльність керівника освітнього закладу має управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає в координації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, впорядкування та розвитку школи.
3. Об'єктом діяльності є освітній заклад, він і обумовлює специфіку управлінської діяльності директора школи на відміну від інших об'єктів (підприємств, фірм, організацій тощо). Тому діяльність керівника школи розглядали з позиції теорії управління освітнім закладом.

Вимоги до директора НЗ виробляються на підставі державних законів, програм та документів про освіту в Україні; нормативних актів вищих органів управління освітою; результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління; вивчення та узагальнення кращого досвіду роботи керівників шкіл. Посадові вимоги до керівника навчально-виховного закладу в широкому плані можна поділити на три групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні.

Кваліфікаційні вимоги: вища педагогічна освіта, позитивний досвід та певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту чи магістратура з управління навчальним закладом.

Соціально-психологічні вимоги:

* соціальні якості (почуття громадянського обов'язку та відповідальності, національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо),
* моральні якості (чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність.),
* комунікативні якості (вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо.),
* ділові якості (установка на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо).

Професійні вимоги до керівника обумовлюють систему знань та умінь, яка є фундаментом моделі компетентності.

Система знань та умінь керівника навчального закладу

Зважаючи на те, що:

1. основний вид діяльності керівника навчального закладу — управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління;
2. керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей;а відтак він повинен знати основи психології менеджменту;
3. об'єкт управлінської діяльності керівника — школа (дошкільний навчальний заклад) — обумовлює необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями та уміннями;
4. керівник навчального закладу може здійснювати управління тільки на основі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері;
5. керівник навчального закладу забезпечує його функціонування та розвиток, виходячи зі знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань,

Науковці виокремлюють дві групи знань і умінь, необхідних для здійснення управлінської діяльності.

Перша група: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання.

До другої групи віднесено – методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння, які утворюють гносеологічний ряд:

З точки зору діяльнісного підходу знання управлінця можна поділити на чотири групи, які утворюють гносеологічний ряд:

1. теоретико-методологічні: закони, закономірності ідеї, теорії;
2. теоретико-нормативні: принципи, правила, нормативи, інструкції, положення;
3. теоретико-предметні (змістовні): категорії, основні поняття, факти, явища, процеси;
4. теоретико-процесуальні (способу діяльності): методи, способи, прийоми, операції.

У представленій парадигмі знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо виходять на професійні уміння

За цільовими ознаками управлінські уміння. можна згрупувати в діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі (В. І. Бондар, В. І. Маслов).

Посадові обов'язки директора сучасного навчального закладу розроблені та широко представлені різними авторами і колективами (В.І. Бондар, П.І. Дроб’язко, Л.М. Калініна, Н.М. Островерхова, В.І.Маслов, М.В. Гадецький, Л. Фурсенко та інші).

Таким чином, функціональна компетентність — це система знань та умінь керівника, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності, яка повною мірою забезпечує виконання функціонально-посадових обов'язків.

Один із можливих варіантів оцінювання функціональної компетентності керівника закладу освіти наведено в табл.1.

Таблиця 1.

Оцінювання рівня функціональної компетентності керівника закладу освіти

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники рівня професійної компетентності керівника | Бал (від 1 до 4) | Коефіцієнт | Оцінка, бал |
| Професійні знання: | | | |
| 1. Управлінські |  | 1 |  |
| 2. Психологічні |  | 1 |  |
| 3. Педагогічні |  | 1 |  |
| 4. Соціально-правові |  | 1 |  |
| 5. Фінансово-господарські |  | 1 |  |
| Разом | | |  |
| Управлінські вміння: | | | |
| 1. Діагностико-прогностичні |  | 2 |  |
| 2. Організаційно-регулятивні |  | 2 |  |
| 3. Контрольно-коригуючі |  | 2 |  |
| Разом | | |  |
| Результативність діяльності: | | | |
| 1. Результати діяльності керівника |  | 3 |  |
| 2. Результати діяльності закладу освіти |  | 3 |  |
| Разом | | |  |

Розподіл набраних балів за шкалою оцінювання:

* 1-й рівень — 34—44 бали;
* 2-й рівень — 45—55 балів;
* 3-й рівень — 56—62 балів;
* 4-й рівень — 63—68 балів.

Розроблені й інші моделі оцінювання функціональної компетентності керівника навчального закладу, в основу яких, зокрема, покладено кваліметричний підхід (В.В. Григораш, А.М. Єрмола, В.І. Звєрєва, О.М. Касьянова та інші).

* 1. Культура управлінської діяльності

Складовими культури управління виступають: рівень загальної культури; наявність певних моральних, ділових та особистих рис; знання передової практики управління; вміння застосовувати сучасну управлінську техніку та технологію.

Рівні культури управління мають такі характеристики:

Високий рівень – віддзеркалює найорганічніший засіб взаємозв'язку системи управління школою та освітнього процесу. Для нього характерні демократичний стиль керівництва, сприятливий мікроклімат у колективі, задоволеність працею, широким використанням сучасної технології управління.

Середній рівень – притаманний колективам із вираженою невідповідністю цілей та засобів їх досягнення. Зумовлено це, як правило, невисоким рівнем управлінських знань та недостатньою підготовленістю керівника до взаємин із людьми.

Низький рівень – характеризується стійкими конфліктами в колективі, зумовленими авторитарно-бюрократичним стилем керівництва.

Лекція № 4 Удосконалення управління навчальним закладом

Навчальний заклад сьогодні – це територія розвитку. Саме цим зумовлюється зміст діяльності керівника. М. М. Поташник, порівнюючи режими життєдіяльності закладу освіти, вказує на відмінності в об’єкті управління, цілях, завданнях, змісті освіти тощо в умовах функціонування та розвитку навчального закладу.

Розвиток навчального закладу передбачає радикальну перебудову управління нею, його децентралізацію, демократизацію та гуманізацію. Це потребує оновлення функцій управління сучасним навчальним закладом, розробки та впровадження нових форм організаційно-педагогічної діяльності, підвищення рівня соціально-психологічних знань та умінь роботи з людьми.

Будь-який розвиток можливий тільки за умови впровадження інновацій, які після адаптації самі стають традиціями. Саме так забезпечується енергетика життєдіяльності освітнього закладу, зміна режимів його діяльності: розвиток — оптимальне функціонування — розвиток.

Ознаками управління кінця XX — початку XXI ст. є раціоналізація, гуманізація, системність та концептуальність управління.

Підвищення функціональної компетентності керівника повинно носити рефлексивний характер. Сутність удосконалення управління полягає у розвитку діалогу та взаємозбагаченні підходів до керівництва закладом освіти, у розкритті індивідуальності інтелектуальних і творчих здібностей як керівника, так і всіх учасників навчально-виховного процесу, у відході від уніфікації до жорсткої регламентації діяльності.

О.І. Мармаза виокремлює дві підсистеми управління навчальним закладом: традиційну та інноваційну.

Мета традиційного управління - забезпечення оптимального функціонування навчального закладу; інноваційного — переведення навчального закладу на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності. Основними напрямами інновацізації управлінської діяльності є:

* концептуальність в управлінні закладом;
* цільовий підхід до управління;
* психологізація управління;
* моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій механізмів управлінської діяльності;
* побудова рухливої структури горизонтальних зв'язків;
* приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу
* рефлективність діяльності керівника;
* управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу;
* комп'ютеризація, технологізація управління;
* адаптація досягнень науки менеджменту в соціальній та виробничій сфері управління закладом освіти.

Ці та інші напрямки оновлення діяльності керівника сучасної школи дають змогу порівняти традиційне та інноваційне управління за кожною з основних функцій: аналітична діяльність, планування, організація, контроль та регулювання (табл. 1).

Таблиця 1

Традиційне та інноваційне управління

|  |  |
| --- | --- |
| Функція управління:аналіз | |
| Традиційне управління (характерні ознаки) | Інноваційне управління (характерні ознаки) |
| Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників. Аналіз стану справ у школі. Висновки на підставі аналізу щодо існуючого стану справ. Використання аналізу для удосконалення основних видів управлінської діяльності. Алгоритмізація управлінського мислення. Критичність мислення. Постановка та аналіз проблем. Визначення основних джерел управлінської інформації. Володіння основними технологіями збору та обробки інформації. Обезособлення інтересів та справ. | Аналіз навчально-виховного процесу як засіб визначення рівня розвитку школярів. Вивчення мотивів, цінностей вчителів, можливостей стимулювання на інноваційну, експериментальну діяльність. Висновки на підставі аналізу щодо існуючого стану справ як уроки на майбутнє. Використання системного аналізу як засобу удосконалення функцій управління. Гуманізація управлінського мислення, людиноцентристський погляд. Підсилення системності управлінського мислення. Рефлексивність мислення. Аналіз шляхів розв’язання проблем. Налагоджена система інформаційного забезпечення. Наявність налагодженої системи зворотних зв’язків. Аналіз колективу з позиції ролі в ньому кожного вчителя. Аналіз колективу, створення його портретної характеристики.  Ідентифікація особистих інтересів учителів з успіхом загальної справи. |
| Функція управління: планування | |
| Розробляння перспективного плану. Прогнозування та проектування розвитку школи та її підсистем. Одноосібне планування. Планування цілей пов’язується з бюджетом. Планування в умовах заданих проблем. Ідеологізована постановка мети, планування від мети зверху. Планова основа управління. Складання планів досліджень, саморозвитку вчителів. | Розробляння програми розвитку школи, цільових проектів. Залучення колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проектів. Планування в умовах вільного вибору цілей та завдань. Визначення місії школи. Складання планів роботи, самонавчання вчителів. Широке використання можливостей наукового підходу до планування. Досягнення цілей через оптимізацію. Концептуальна основа управління. |
| Функція управління: організація | |
| Побудова структури управління за лінійно-функціональним принципом. Встановлення чітких вертикальних зв'язків та відносин (субординація та підлеглість). Регламентація горизонтальних зв'язків. Забезпечення стабільних обов’язків та прав усіх суб'єктів протягом року. Удосконалення формальної структури колективу. Добір молодих кадрів, підтримка тенденції оновлення колективу. У посадовому зростанні вчителів увага приділяється стажу. Орієнтація на загальну систему підвищення кваліфікації вчителів. Демократизація шкільного життя взагалі. Створення атмосфери підтримки, довіри. | Моделювання структури управління Розробка матричної рухливої структури управління. Встановлення горизонтальних зв'язків, забезпечення їх координації. Забезпечення динаміки функціональних обов'язків та прав усіх суб'єктів залежно від завдань. Створення умов для розвитку неформаль­ної структури колективу. Добір досвідчених спеціалістів. У посадовому зростанні вчителів увага приділяється індивідуальним можливостям. Орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів. Демократизація управління як основа демократизації школи. Формування організаційної культури |
| Функція управління: контроль | |
| Спирання на облік, кількісні аспекти перевірки. Спирання на перевірку методики навчаль­них занять. Увага до виховної функції контролю Використання сталої, випробуваної системи внутрішньошкільного контролю. Спрямування психологічного боку внутрішньошкільного контролю на доброзичливі відносини керівника та підлеглого. Використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу. Керівник планує контроль одноосібно. Вибір зручної технології контролю. Дотримання формальних вимог (бюрократія) контролю. Контроль визначається як основний засіб перевірки роботи вчителів та учнів. Надання переваги визначенню якісних аспектів перевірки | Надання переваги визначенню якісних аспектів перевірки. Увага до кінцевих результатів, вивчення системи роботи. Увага до методичної спрямованості контролю. Постійне моделювання та оновлення системи внутрішньошкільного контролю. Увага до мотиваційної функції контролю. Забезпечення випереджального характеру контролю. Обговорення системи внутрішньошкільного контролю в колективі. Вибір ефективної технології контролю. Демократизація внутрішньошкільного контролю, дотримання принципу еталітарності. Контроль визначається як засіб регулювання та корекції в педагогічному процесі |
| Функція управління: регулювання | |
| Колективна (безособова) відповідальність за стан справ. Використання перевірених технологій навчання та виховання Здійснення управлінської діяльності засобом управлінського циклу. Стимулювання вчителів до роботи. Орієнтація на співпрацю, співуправління з педколективом. Створення ділової атмосфери. Обізнаність в об'єкті перевірки. Планомірна раціоналізація управління. Робота на межі можливого. | Індивідуальна відповідальність за справи. Створення нових та оновлення навчально-виховних технологій. Приведення функцій управління у відповідність до завдань навчально-виховного закладу. Стимулювання вчителів. Формування колективу критичних однодумців. Створення творчої атмосфери. Постійне підвищення рівня компетентності керівника. Оптимізація управління. Збереження резервів, ресурсів. |

Класичні функції управлінської діяльності керівника закладу в умовах розвитку залишаються провідними, хоча спостерігаються суттєві зміни в їх змісті методах реалізації. Поряд із ними з'являються нові, модернізовані, а саме: прогностична, консультативна, представницька, політико-дипломатична, менеджерська. Завдяки модернізованим функціям:

* оновлюється зміст навчання та виховання (впроваджуються нові стандарт освіти, авторські навчальні програми, підручники, посібники. Відбувається індивідуалізація та персонологізація освітнього процесу);
* розробляються та апробуються нові освітні технології (розвиваючого, модульного, диференційованого навчання тощо);
* удосконалюється організація навчально-виховного процесу (суб'єкт-суб'єктнї відносини між викладачами та студентами; діалогічні форми спілкуванню запроваджується технологія педагогічної підтримки);
* трансформуються технології контролю (запроваджуються рейтингові системі оцінювання, комп'ютерні програми, моніторингові системи дослідження об’єктів);
* модернізуються зміст, форми й методи управління закладами й установам^ освіти (створюються багатоваріантні моделі управління, системи управлінні інноваційними програмами).

Прогностична функція — це передбачення перспектив розвитку освітнього за кладу, прогнозування результативності його діяльності, створення умов для формування соціально активної особистості і здатність виділяти основне, суттєве перспективне.

Консультативна функція реалізує кваліфіковані поради з різних питань: науково-педагогічних, методичних, правових, економічних. Передбачає залучення до співуправління різних спеціалістів: соціологів, психологів, економістів, юристів тощо.

Представницька функція полягає в умінні належно репрезентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах. Керівник повинен мати добре розвинуті комунікативні, рефлексивні, інтелектуально-евристичні здібності.

Дипломатична функція реалізується через запровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму, за участі керівника в місцевих (регіональних, державних) органах влади; полягає у правильному розумінні роз'ясненні та втілення в життя ідеології держави, пропаганді досягнень національної культури, традицій.

Менеджерська функція передбачає посилення уваги до роботи з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи із збереження життя та здоров'я педагогів і студентів.

Мотиваційна функція передбачає передусім реалізацію підходу партисипативного керування.

Партисипативне управління керується тим, що людина, беручи активну участь у різноманітній діяльності, отримує задоволення і працює ще з більшою віддачею, краще, якісніше і продуктивніше.

Мотиваційна функція керівника навчального закладу може бути реалізована за такими напрямами: педагоги отримують право самостійно приймати виконання з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність; педагоги можуть прилучатися до прийняття рішень щодо організації їхньої роботи, діяльності всього педагогічного колективу чи закладу освіти. педагогам надається право контролю за якістю й кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат; партисипативне керування припускає широку участь працівників в інноваційній та раціоналізаторській діяльності, у розробці пропозицій щодо вдосконалення їх особистої роботи та окремих підрозділів; працівникам надається право на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

Таким чином, питання змісту управлінської діяльності та підвищення рівня компетентності керівника сучасної школи завжди актуальне. Воно детермінується як зовнішніми, так і внутрішніми умовами роботи директора, зумовлюється невпинним процесом оновлення функцій управління.

**2. СЕМІНАРСЬКІ І ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

Теми практичних (семінарських) занять

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Назва теми* | *Години* |
| 1 | Система знань та умінь керівника сучасного закладу освіти. Методи та методики оцінювання | 2 |
| 2 | Визначення рівня управлінської компетентності керівника навчального закладу | 4 |
|  | Разом | 6 |

Тема: Система знань та умінь керівника сучасного закладу освіти. Методи та методики оцінювання –семінарське заняття.

*Література*

*Базова*

1. Єльнікова Г.В Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Монографія / Г.В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
2. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский – М. : Центр «Пед. поиск», 2000. – 224 с.
3. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. / О.І. Мармаза – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 448 с.
4. Освітній менеджмент /За ред. Л.Даниленко, Л Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
5. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньоє школою : соціально-педагогічний аспект / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 236 с.

*Допоміжна*

1. Вудок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис – М. : Дело, 1991.
2. Васильченко Л.В. Як оцінювати культуру управління? / Л.В. Васильченко. // Директор школи. – 2001. – №3. – С.50-55.
3. Дроб’язко П.І. Функції, форми і методи діяльності керівництва школи та їх модернізація в сучасних умовах / П.І. Дроб’язко. // г. “Директор школи” – 1998. – №32. – С.1-4.
4. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В.И. Зверева – М. : Новая школа, 1995. – 230 с.
5. Калініна Л. Професіограма українського директора школи / Л. Калініна. // г. “Директор школи” – 2001. – №3. – С.13-14.
6. Мармаза О.І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи / О.І. Мармаза. // Освіта і управління. – 1997. – Т.1. – С.59-63.
7. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ. / В.И. Маслов – К. : ЦИПККО, 1990.
8. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О.М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / Т.Б. Волобуєва. – Х. : «Основа», 2004. – 96 с.
9. Поташник М.М. Управление современной школой : в вопросах и ответах / М.М. Поташник, А.М. Моисеев – М. : Новая школа, 1998.
10. Професіограма директора загальноосвітньої школи – менеджера освіти / Упорядник Гадяцький М.В. – Харків : ХДПУ, 1997.
11. Сибиль Е., Гришина И. От «неосознанной некомпетентности» к «неосознанной компетентости» / Е. Сибиль, И. Гришина // Директор школы. – 1999. – №5. – С.12-20.
12. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому закладі / Під заг. ред. А.М.Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000.
13. Управління навчальним закладом : Навчально-методичний посібник. У двох частинах / О.І.Мармаза, О.М.Касьянова, В.В.Григораш та ін. – Х. : Веста: Видавництво „Ранок”, 2003. – 312с.
14. Фурсенко Л. Модель компетентності керівника школи / Л. Фурсенко. // г. “Директор школи” – 1998. – №13, 14.

*Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття*

1. Опрацювати текст лекції № 3 «Модель функціональної компетентності сучасного керівника».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

*з 1 питання*: «Компетентність керівника – запорука успішного розвитку закладу освіти»

* Вимоги до керівника закладу освіти.
* Модель компетентності менеджера освіти.

*з 2 питання:* «Методи та методики оцінювання рівня компетентності керівника навчального закладу»

* Актуалізація та систематизація діагностик управлінської діяльності та рівня компетентності керівника навчального закладу.
* Розробка методики для визначення рівня функціональної компетенції керівника сучасного навчального закладу.

*Індивідуальні завдання.*

Представити методику для визначення успішності, обмежень, ефективності управлінської діяльності, рівня компетентності керівника освітнього закладу.

Розроблена методика представляється у друкованому й електронному варіантах

### Тема: Визначення компетентності керівника навчального закладу. - *практичне заняття*

*Література*

*Базова*

1. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. / Ю.А. Конаржевский – М. : Центр «Пед. поиск», 2000. – 224 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. / О.І. Мармаза – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 448 с.
3. Освітній менеджмент / За ред. Л.Даниленко, Л Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.
4. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньоє школою : соціально-педагогічний аспект / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 236 с

*Допоміжна*

1. Васильченко Л.В. Як оцінювати культуру управління? / Л.В. Васильченко. // Директор школи. – 2001. – №3. – С. 50-55.
2. Дроб’язко П.І. Функції, форми і методи діяльності керівництва школи та їх модернізація в сучасних умовах / П.І. Дробязко. // г. “Директор школи” – 1998. – №32. – С.1-4.
3. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В.И. Зверева – М. : Новая школа, 1995. – 230 с.
4. Калініна Л. Професіограма українського директора школи / Л. Калініна.// г. “Директор школи”. – 2001. – №3. – С.13-14.
5. Мармаза О.І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи / О.І. Мармаза // Освіта і управління. – 1997. – Т.1. – С.59-63.
6. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О.М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / Т.Б. Волобуєва. – Х. : «Основа», 2004. – 96 с.
7. Професіограма директора загальноосвітньої школи – менеджера освіти / Упорядник Гадецький М.В. – Харків : ХДПУ, 1997.
8. Сибиль Е. От «неосознанной некомпетентности» к «неосознанной компетентости» / Е. Сибиль, И. Гришина. // Директор школы. – 1999. – №5. – С.12-20.
9. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти : науково-методичний аспект / Г.О. Сиротенко – Х. : Видав. гр. «Основа», 2003.
10. Управління навчальним закладом : Навчально-методичний посібник. У двох частинах / О.І.Мармаза, О.М.Касьянова, В.В.Григораш та ін. – Х. : Веста: Видавництво „Ранок”, 2003. – 312с.
11. Фурсенко Л. Модель компетентності керівника школи / Л. Фурсенко // г. “Директор школи”. – 1998. – №13, 14.

##### Методичні рекомендації та завдання до практичного заняття

1. Опрацювати тексти лекцій № 3 «Модель функціональної компетентності сучасного керівника» і №4 «Оновлення управління закладом освіти».

2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.

1. Під час ознайомлення з матеріалами лекцій 3 і 4 особливу увагу звернути на професійні, кваліфікаційні, соціально-психологічні вимоги до директора освітнього закладу; систему знань і умінь керівника навчального закладу; механізм визначення рівня функціональної компетентності.
2. Організація роботи творчих груп:
   * Створити 4 творчі групи, із яких 3 – розробляють кваліметричну модель компетентності керівника навчального закладу, четверта – група експертів.
   * Підготувати робоче місце, забезпечити канцтовари (папір, олівець, ластик, лінійка, ручка).
   * На початку роботи керівники груп доповідають про готовність до роботи.
3. Кожна з робочих груп представляє моделі на експертизу експертній групі і після корекції презентує її.
4. Експертна група вносить доповнення і зауваження щодо розроблених моделей.
5. Рефлексивна методика дає можливість слухачам набути навички використання увалі метричних моделей.
6. Оцінка роботи слухачів відповідає якості роботи тієї групи, членом якої вони були.

*Індивідуальні завдання.*

Здійснити огляд періодичних видань з питань професійної компетентності керівника навчального закладу. Підготувати презентацію матеріалів (за матеріалами періодичної педагогічної преси) з теми заняття.

* 1. **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

1. Дореволюційний період розвитку управління в освіті .
2. Теорія і практика управління школою у період з 1917 по 50-і роки XX століття.
3. Проблеми школознавства у 60-70-х роках XX століття.
4. Реформування управління освітою. “Національна доктрина розвитку освіти України у ХХ1 столітті ” про управління освітою та шляхи його модернізації.
5. Внесок українських науковців у розвиток освітнього менеджменту.
6. Фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті.
7. Концептуальна основа управління освітою.
8. Сутність і специфіка менеджменту в освіті.
9. Сучасні наукові підходи до управління освітою: цільове, програмно-цільове, за результатами, адаптивне, управління розвитком та якістю.
10. Закономірності управління освітнім закладом.
11. Принципи освітнього менеджменту.
12. Мета і завдання управління закладом освіти.
13. Принципова схема управління закладом освіти.
14. Суб’єкти, об’єкти та рівні управління закладом освіти.
15. Функції управління закладом освіти: загальна характеристика.
16. Діяльнісний підхід до класифікації функцій управління, їх характеристика.
17. Соціально-психологічні функції управління освітнім закладом.
18. Цільові функції управління закладом освіти.
19. Взаємозв’язок функцій, методів та стилів управління.
20. Розвиток управлінських функцій керівника освітнього закладу.
21. Методи управління навчальним закладом.
22. Роль протиріч у розвитку закладу освіти.
23. Організаційний механізм управління за умов розвитку школи.
24. Педагогічний аналіз як функція управління. Шляхи та засоби оновлення аналітичної діяльності.
25. Планування як функція управління. Інноваційні підходи до планування як функції управління.
26. Контроль як функція управління. Нові підходи до внутрішньошкільного контролю.
27. Організація як функція управління. Удосконалення організаційно-координаційної діяльності.
28. Регулювання при традиційному та інноваційному управління закладом освіти.
29. Модернізовані функції управлінської діяльності керівника закладу освіти.
30. Методи управління навчальним закладом: загальна характеристика.
31. Характеристика методів організаційно-стабілізуючого впливу.
32. Характеристика методів організаційно-технологічного впливу.
33. Характеристика методів організаційно-розпорядницького впливу.
34. Характеристика методів рішення функціональних задач.
35. Характеристика методів творчої праці.
36. Характеристика соціально-психологічних методів.
37. Характеристика методів самоуправління.
38. Теоретичне обґрунтування професійної моделі керівника.
39. Посадові вимоги до керівника сучасного закладу освіти.
40. Система знань керівника сучасної школи.
41. Система умінь керівника сучасної школи.
42. Особистісно та професійно значущі якості керівника сучасної школи.
43. Оцінювання компетентності керівника навчального закладу.
44. Культура управлінської діяльності.
45. Нове управлінське мислення.
46. Управлінські ролі керівника закладу освіти.
47. Риси успішного керівника.
48. Специфічні особливості управлінської діяльності.
49. Негативні риси керівника.
50. Відображення сучасного стану та перспектив менеджменту освіти в роботах українських вчених.
51. Відображення сучасного стану та перспектив педагогічного менеджменту в роботах російських вчених.
52. Змістовна характеристика журналу “Завуч” (публікації 2010-2017років).
53. Змістовна характеристика журналів “Директор школи”, «Управління освітою» (публікації 2010-2017років).
54. Тематика та характер публікацій журналів “Рідна школа” та “Шлях освіти” про управління сучасними закладами освіти (2010-2017років).
55. Практичне спрямування газети “Директор школи” на удосконалення управління.
56. Практичне спрямування газети “Управління освітою” на удосконалення управління
57. Практичне спрямування газети “Завуч” на удосконалення управління.
58. Вчені Харківщини про управління закладами освіти.
59. **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

Зразки тестового контролю

1. Метою управління закладом освіти є:

а)забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;

б)забезпечення розвитку закладу освіти;

в)обидві відповіді вірні.

2.Метою-мінімум управління закладом освіти є:

а)забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;

б)забезпечення розвитку закладу освіти;

в)обидві відповіді вірні.

3. До системи цінностей колективу, що є основою спільної діяльності, не належать:

а) однакові уявлення про ідеали та моральні цінності;

б) однакове розуміння мети діяльності колективу;

в) однаково висока кваліфікаційна категорія педагогічних працівників.

4. Результатом виконання функції планування та прийняти рішення не може бути:

а) розпорядження;

б) наказ;

в) догана.

5. Комунікативні вимоги до керівника закладу освіти – це:

а)чесність, справедливість, витримка, почуття відповідальності;

б)почуття суспільного обов’язку, зрілість переконань, соціальна активність;

в)вміння слухати, тактовність, проявляти інтерес до людей.

1. **ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

*1 варіант*

Провести мікродослідження з проблеми готовності керівника до управління закладом освіти:

а)визначення рівня сформованості певних соціально-психологічних та ділових якостей;

б)визначення рівня функціональної компетентності керівника;

в)визначення рівня професійної придатності до управлінської діяльності.

*План мікродослідження.*

1. Вступ.
2. Змалювання діагностичної методики (методику докласти) та умов дослідження (об’єкти, база).
3. Стислий аналіз результатів мікродослідження (узагальнені дані).
4. Висновки.
5. Рекомендації (поради, план удосконалення).

Література:

1. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевський – М. : Центр «Пед. поиск», 2000.
2. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, К Куин, [Пер. с англ под ред. И.В.Андреевой]. – СПб : Питер, 2001. – 320с.
3. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління / О.І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа», 2005. – 176с.
4. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом \ О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2003. – 80с.
5. Шепель В.М. Человедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В.М. Шепель. – М. : Народное образование, 1999. – 432с.
6. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту : Як робити кар'єру. Як будувати організацію : Науково-практичний посібник. / Г.В. Щокін. – К. : Україна, 1994. – 399с.
7. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О.М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / Т.Б. Волобуєва. – Х. : «Основа», 2004. – 96 с. – (Бібліотека журналу «Управління школою»; вип.. 1(13)).

Оцінювання мікродослідження

|  |  |
| --- | --- |
| Критерії оцінювання мікродослідження | Кіл-ь балів |
| макс. |
| 1. Акуратність, грамотність оформлення. | 5 |
| 1. Чіткість формулювання проблеми. | 5 |
| 1. Релевантність визначення мету та завдання. | 5 |
| 1. Відповідність методики проблемі та цілепокладанню. | 5 |
| 1. Правильність описання методики дослідження. | 5 |
| 1. Обробка та узагальнення результатів дослідження. | 7 |
| 1. Змістовність зроблених висновків | 7 |
| 1. Відповідність сформульованих рекомендацій отриманим результатам. | 7 |
| 1. Визначення шляхів удосконалення діяльності керівника | 7 |
| 1. Презентація програми (культура мови, використання наочності, переконливість, емоційність). | 7 |
| Всього: | 60 |

*2 варіант*

Підготувати реферат на одну із запропонованих тем.

Реферат – це науково-дослідна робота слухача, зроблена самостійно, де автор досліджує проблему і розкриває її суть, наводить різні точки зору з поставленої задачі, а також власні погляди на неї. Зміст матеріалу в рефераті має бути логічним, закінченим і актуальним, виклад матеріалу носить проблемно-пошуковий характер з подальшими висновками.

Тема реферату може бути вибрана слухачем як самостійно, так і за рекомендацією викладача. Як правило, самостійна робота над рефератом дає непогані результати щодо закріплення вивченого матеріалу і більш глибокого вивчення проблеми.

Викладач повинен ознайомити слухачів з вимогами, що пред'являються до форми написання реферату та його оформлення, визначити приблизний обсяг роботи, кількість джерел матеріалу, які будуть проаналізовані і вивчені в роботі. Допомога у виборі літератури та наукового матеріалу для реферату також входить до компетенції викладача.

Як правило, реферати допомагають непогано оцінити рівень компетентності слухача з того чи іншого питання, а так само допомагають викладачеві оцінити рівень володіння предметом, термінологією. Зрозуміло, будь-який реферат вимагає не тільки письмового викладу, а й усного захисту й переказу викладеної теми з низкою прямих і уточнюючих запитань. Сенс будь-якої такої роботи полягає не стільки в цитуванні першоджерела, скільки в розкритті якої-небудь конкретної теми, при чому саме від повноти та актуальності буде залежати повнота засвоєння матеріалу.

Зазвичай, класичний реферат складається із титульного аркушу, змісту, 2-3 розділів, висновку і списку використаної літератури. Об'єм становить від 14 до 20 друкованих аркушів. Кількість джерел не менше 5, при чому кожне з них повинно нести актуальну перевірену інформацію з різними поглядами і точками зору на предмет вивчення, бо реферат – це, перш за все дослідна робота.

Розрізняють два види рефератів: продуктивні і репродуктивні. Репродуктивний реферат відтворює зміст первинного тексту. Продуктивний містить творче або критичне осмислення реферованих джерел.

Репродуктивні реферати можна розділити ще на два види: реферат-конспект і реферат-резюме. Реферат-конспект містить фактичну інформацію в узагальненому вигляді, ілюстрований матеріал, різні відомості про методи дослідження, результати дослідження та можливості їх застосування. Реферат-резюме містить тільки основні положення даної теми.

У продуктивних рефератах виділяють реферат-доповідь і реферат-огляд. Реферат-огляд складається на основі кількох джерел і зіставляє різні точки зору з даного питання. У рефераті-доповіді, поряд з аналізом інформації першоджерела, є об'єктивна оцінка проблеми; цей реферат має розгорнутий характер.

*Теми рефератів з навчального курсу «Менеджмент освітніх організацій»:*

1. Розвиток управління в освіті.
2. Організаційна культура менеджера в освіті.
3. Організаційна структура управління в закладі освіти.
4. Професійна відповідальність менеджера в освіті.
5. Соціально-психологічні функції управління в освіті.
6. Цільові функції управління в освіті.
7. Шляхи удосконалення управлінських функцій керівника навчального закладу.
8. Напрями демократизації управління навчальним закладом.
9. Розвиток колегіальних основ управління навчальним закладом.
10. Синергетичні засади демократизації управління навчаль­ним закладом.
11. Навчальний заклад як системне утворення.
12. Напрями діяльності з реалізації системного підходу до управління навчальним закладом.
13. Структура особистості керівника навчального закладу.
14. Структурні компоненти діяльності керівника навчального закладу.
15. Системний підхід до розробки моделей у процесі управління навчальним закладом.
16. Погляди вітчизняних науковців на сутність та структуру функцій управління.
17. Проблема закономірностей управління навчальними закладами у вітчизняній науці.
18. Сутність закономірностей управління навчальними закладами.
19. Принципи управління навчальними закладами.
20. Закономірності та принципи управління в практичній діяльності керівника навчального закладу.
21. Розвиток уявлень про сутність управління навчальними за­кладами.
22. Управлінська концепція «створення умов».
23. Порівняльний аналіз сучасних вітчизняних концепцій управління навчальними закладами.
24. Критерії оцінки ефективності управління навчальним закладом.

*Вимоги до реферату:*

* + Чітка структура (титул, план, вступ, основний зміст, висновки, список використаної літератури 5-10 першоджерел, додатки (якщо такі є)).
  + Обсяг роботи (15-20 сторінок друкованого тексту, шрифт Tames New Roman, кегль 14, інтервал – 1,5).
  + Акуратність, грамотність.

*Література:*

1. Внутришкольное управление : теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н.В. Горбуновой. – М. : Новая школа, 1995.
2. ЄльніковаГ.В. Основи адаптивного управління / Г.В. Єльнікова. – Х. : Видав.гр. «Основа», 2004.
3. Зверева В.И. Самоаттестация школы / В.И. Зверева. – М. : Центр «Пед. поиск», 2000.
4. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240с.
5. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2003. – 80с.
6. Моисеев А.М. Качество управления школою : каким оно должно бать / А.М. Моисеев. – М. : Сентябрь, 2001. – 160 с.
7. Освітній менеджмент / За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.
8. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект / Г.О. Сиротенко. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2003.
9. Третьяков П.И. Управление школой по результатам / П.И. Третьяков. – М. : Новая школа, 1997.
10. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому закладі / Під заг. Ред. А.М.Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000.
11. Управление развитием школы /Под ред. М.М. Поташника и В.С.Лазарева. – М. : Новая школа, 1995.
12. Чернов Ю.В. «Паблік рілейшнз» сучасної школи / Ю.В. Чернов. – Х. : видав гр. «Основа», 2003.

У ході роботи над *індивідуальним завданням* слухачеві необхідно:

1. Ознайомитися з літературою, запропонованою для використання при підготовці ІЗ, переглянути періодичні педагогічні видання з метою підбору методик для визначення готовності керівника до управління навчальним закладом (це може бути одна методика або розроблене комплексне дослідження. що складається із декількох мікродосліджень, логічно пов’язаних із об’єктом вивчення). Такими можуть стати анкети, опитувальники, тести, кваліметричні моделі тощо.
2. Описати процедуру використання вибраної методики та доцільність вибору саме цієї процедури (зокрема це може бути оцінка, самооцінка, взаємооцінка тощо)
3. Описати механізм оцінювання рівня готовності керівника до здійснення управління навчальним закладом, використовуючи наявні в самій методиці шкали, роз’яснювання тощо, або продумати власні.
4. Здійснити процедуру оцінки готовності конкретної особи до управління навчальним закладом.
5. Обробити відповідно до обраної шкали результати, узагальнити їх.
6. Зробити висновки та визначити шляхи удосконалення управлінської діяльності керівника.
7. Підготувати презентацію виконаної роботи.

*якщо вибрано варіант 2, то:*

1. Ознайомитися з літературою, запропонованою для використання при написанні реферату, переглянути періодичні педагогічні видання з метою використання новинок педагогічної й управлінської практики під час виконання реферативної роботи.
2. Визначитися зі змістом, порадитися щодо цього з викладачем.
3. Оформити роботи відповідно до вимог, описаних вище.
4. Пам’ятайте, що наявність змістовних вступу й висновків є обов’язковою частиною роботи.
5. Підготувати захист-презентацію реферату.
6. **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Базова**

1. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Пед. поиск», 2000. – 224 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 448 с.
3. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. — Х., 2004.
4. Освітній менеджмент. /За ред. Л.Даниленко, Л Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с
5. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К.: Школяр, 1996. – 236с.
6. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Є.М. Павлютенков. – Х. : Вид. груп. «Основа», 2011. – 320 с.
7. Темченко О.В. Менеджмент в освіті : Методичні рекомендації з курсу : плани лекцій, плани семінарських і практичних занять, організація самостійної роботи, рекомендації з виконання ІНДЗ / О.В. Темченко. – Х. : ХНПУ, 2013 – 72 с.
8. Управління навчальним закладом : Навчально-методичний посібник. У двох частинах. / О.І.Мармаза, О.М.Касьянова, В.В.Григораш та ін. – Х. : Веста: Видавництво „Ранок”, 2003. – 312с.

**Допоміжна**

1. Васильченко Л.В. Як оцінювати культуру управління? / Л.В. Васильченко. // Директор школи. – 2001. – №3. – С.50-55.
2. Внутришкольное управление : теория и опыт педагогических и управленческих инноваций. / Под ред. Н.В. Горбуновой. – М. : Новая школа, 1995.
3. Вудок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. / М.Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія. – 2-е вид. / Л.І. Даниленко – К. : Логос, 2002. – 140 с.
5. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент : цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. посібник. / Г.А. Дмитренко. – К. : ІЗМН, 1996. – 140 с.
6. Дроб’язко П.І. Функції, форми і методи діяльності керівництва школи та їх модернізація в сучасних умовах. / П.І. Дроб’язко. // г. “Директор школи”. – 1998. – №32, С.1-4.
7. Єльнікова Г.В Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Монографія / Г.В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
8. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). / Г.В. Єльнікова. – Х. : Видав. гр.. «Основа», 2004. – 128 с.
9. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. / В.И. Зверева. – М. : Новая школа, 1995. – 230 с.
10. Зверева В.И. Самоаттестация школы. / В.И. Зверева. – М. : Центр «Пед.поиск», 2000. – 160 с.
11. Калініна Л. Професіограма українського директора школи. / Л. Калініна. // г. “Директор школи”. – 2001. – №3. – С.13-14.
12. Калініна Л.М. Програма самоосвіти керівників школи. // Л.М. Калініна., Н.М. Островерхова.// г. “Завуч”. – 1999. – №16. – С.2.
13. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту. / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
14. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. / Н.Л. Колмінський. – К. : МАУП, 1996. – 160 с.
15. Крижко В.В. Менеджмент в освіті. / В.В. Крижко, Є.М. Павлютенков. – К., 1998. – 197 с.
16. Крижко В.В. Психология в практике менеджера образования. / В.В. Крижко, Є.М. Павлютенков. – СПб. : КАРО, 2002. – 304 с.
17. Лазарев В.С. Системное развитие школы. / В.С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304с.
18. Мармаза О.І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи. / О.І. Мармаза. // Освіта і управління. – 1997. – Т.1. – С.59-63.
19. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240 с.
20. Мармаза О.І. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи. / О.І. Мармаза. /// г. “Директор школы”. – 1998. – №27. – С.6-7.
21. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. / О.І.Мармаза – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2003. – 80с.
22. Мармаза О.І. Традиції та інновації в управлінні школою. // О.І. Мармаза. // Рідна школа. – 1998. – №7 – 8. – С.64-66.
23. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ. / В.И. Маслов. – К. : ЦИПККО, 1990.
24. Моисеев А.М. Качество управления школою : каким оно должно быть. / А.М. Моисеев. – М. : Сентябрь, 2001. – 160 с.
25. Моніторинг в управлінні навчальним закладом / О.М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / Т.Б. Волобуєва. – Х. : «Основа», 2004. – 96 с.
26. Павлютенков Є.М. Основи управління школою. / Є.М.Павлютенков, В.В. Крижко. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2006. – 236 с.
27. Пікельна В.С. Управління школою./ В.С. Пікельна, О.А.Удод. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 220 с.(у 2-х ч.)
28. Поташник М.М. Управление современной школой. в вопросах и ответах / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М. : Новая школа, 1998.
29. Професіограма директора загальноосвітньої школи – менеджера освіти / Упорядник Гадецький М.В. – Харків : ХДПУ, 1997.
30. Сибиль Е. От «неосознанной некомпетентности» к «неосознанной компетентости» / Н. Сибиль, И.Гришина. // Директор школы. – 1999. – №5, с.12-20.
31. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект. / Г.О. Сиротенко. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2003.
32. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі : Наук.-метод. посіб. / А.М. Єрмола, Л.Г. Москалець, О.Р. Суджик, О.М. Василенко, під заг. ред. А.М. Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000. – 269 с.
33. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. / П.И. Третьяков. – М. : Новая школа, 1997.
34. Управление качеством образования. / Под ред.М.М. Поташника. – М. : Пед. Общество России, 2000.
35. Управление развитием школы : Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464с.
36. Управление школой : теоретические основы и методы / Под ред. В.С.Лазарева. – М. : Центр соц. и эконом. исследований 1997. –336с.
37. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. /К.М.Ушаков. – М. : Сентябрь, 2000.
38. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой. Л.И. Фишман. – М. : Сентябрь, 2000.
39. Фурсенко Л. Модель компетентності керівника школи. / Л.Фурсенко. // г. “Директор школи”. – 1998. – №13, 14.