

**Міністерство освіти і науки України  
Маріупольський державний університет  
Кафедра педагогіки та освіти**

**Комплекс навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни  
«Теорія і практика управління в освіті»**

Для спеціальності 073 Менеджмент.  
Управління закладом загальної середньої освіти

Автори: доктор пед. наук, доцент  
завідувач кафедри педагогіки та освіти  
Л.В.Задорожна-Княгницька;  
кандидат філол. наук, доцент  
Бодик О.П.

**2020-2021 р.**

## Зміст КНМЗНД

Робоча програма навчальної дисципліни.....	2
Навчальний контент.....	18
Методичні рекомендації до проведення практичних (семінарських) занять.....	45
Дидактичне забезпечення самостійної роботи.....	50
Методичні рекомендації до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання.....	54
Засоби діагностики навчальних досягнень студентів.....	58
Інформаційні матеріали бібліотеки по забезпеченню навчальними підручниками (посібниками) з дисципліни.....	64

**Кафедра педагогіки та освіти**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

---

(підпис)  
«29» серпня 2020 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
НДПП 7 «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти»

спеціальність 073 Менеджмент

факультет іноземних мов

2020-2021 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Теорія і практика управління в освіті» для здобувачів вищої освіти за ОС «Магістр», спеціальністю 073 Менеджмент (освітньо-професійна програма «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти»). 2020 р. 13 с.

Розробники:

**Задорожна-Княгницька Л.В. – доктор пед. наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та освіти**

**Бодик О.П. – кандидат пед. наук, доцент кафедри педагогіки та освіти**

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри педагогіки та освіти

Протокол від “27” серпня 2020 року, протокол №1

Завідувач кафедри педагогіки та освіти:

\_\_\_\_\_ (Задорожна-Княгницька Л.В.)  
(підпис) (Ім'я прізвище)

©2020 рік  
©2021 рік

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів – 7	Напрямок підготовки 07 Управління та адміністрування	Нормативна	
Модулів – 3	Спеціальність 073 Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 7		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання – виконання творчих завдань в межах підготовки до семінарів		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин - 210		2-й	2-й
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	46 год.	28 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		24 год.	18 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		<b>Самостійна робота</b>	
		год. 84	год. 148
<b>Індивідуальні завдання:</b> год. 16			
<b>Вид контролю:</b> <b>Екзамен</b>			

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

Для денної форми навчання – 40/60%

Для заочної форми навчання – 20/80%

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета та завдання навчальної дисципліни:** формування у менеджерів освіти сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі освітнього менеджменту; формування розуміння концептуальних основ системного управління закладами освіти; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти, прийняття ефективних управлінських рішень; висвітлення сутності державно-громадського управління в освіті; значущості діяльності практичного психолога у процесі управління загальноосвітньою школою як відкритою системою.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є :

- формування поняття про освіту як цілісну синергетичну систему;
- усвідомлення сутності управління як суспільного явище, соціального феномену, галузі знань;
- ознайомлення з особливостями організації та здійснення процесу управління освітою на різних його рівнях;
- розвиток самостійного творчого мислення, професійно значущих якостей студентів у процесі самостійного опрацювання навчального матеріалу
- розвиток потреби займатися управлінською діяльністю і усвідомлення її професійної та соціальної значущості;
- вироблення індивідуального стилю управлінської діяльності.

**Відповідно ОПП теорія і практика управління в освіті як навчальна дисципліна сприяє досягненню таких навчальних результатів:**

Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.	РН 1
Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.	РН 2
Проектувати ефективні системи управління організаціями.	РН 3
Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.	РН 4
Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.	РН 5
Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.	РН 6
Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.	РН 7
Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.	РН 8

Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.	PH 11
Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).	PH 12
Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).	PH 13
Вміти діяти у відповідності до документів, які регламентують професійну поведінку керівника закладу освіти, визначають деонтологічні принципи його управлінської діяльності.	PH 14
Знати Державні стандарти у сфері освіти для різних рівнів, вміти визначати напрями і засоби їх реалізації у закладі освіти із застосування інноваційних технологій.	PH 15

**Відповідно ОПШ теорія і практика управління в освіті як навчальна дисципліна забезпечує формування та розвиток таких компетентностей:**

<b>Інтегральна</b>
Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.
<b>Загальні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК1);</li> <li>• Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (ЗК2); Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій (ЗК3);</li> <li>• Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК4);</li> <li>• Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) (ЗК5);</li> <li>• Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК6);</li> <li>• Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК7).</li> <li>• Здатність працювати у команді, виявляючи навички публічного мовлення і аргументації державною мовою (ЗК8).</li> </ul>
<b>Спеціальні (фахові, предметні)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів (СК1);</li> <li>• Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (СК2);</li> <li>• Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту (СК3);</li> <li>• Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК5);</li> </ul>

- Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість (СК7);
- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом (СК8);
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (СК9);
- Здатність до управління закладом освіти та його розвитком (СК10).
- Здатність демонструвати поведінку, що відповідає принципам та нормам управлінської деонтології (СК 11).
- Здатність упроваджувати ефективні педагогічні технології для забезпечення якості освіти відповідно до державних стандартів для задоволення потреб здобувачів освіти, батьків, інших стейкхолдерів (СК12).

## **2. Програма навчальної дисципліни**

### ***Змістовний модуль 1*** ***Теоретичні основи управління в освіті***

#### **Тема 1. Поняття освітнього менеджменту**

Менеджмент, управління в освіті, освітній менеджмент: основні підходи до тлумачення понять. Рівні, функції освітнього менеджменту. Типи менеджменту в освіті: інформаційний, стратегічний, кадровий, інноваційний. Принципи управління.

#### **Тема 2. Державно-громадське управління системою освіти в Україні**

Рівні управління освітою в Україні. Функції виконавчих органів влади щодо управління освітою. Державно-громадське управління освітою. Структура та функції державних органів управління освітою. Структура органів управління освітою в Маріуполі.

#### **Тема 3. Колегіальні органи управління освітою**

Основні функції колегіальних органів управління закладом освіти. Наглядова (громадська, батьківська) рада.

Педагогічна рада закладу освіти як колективний орган управління: функції (планово-прогностична, мотиваційно-цільова, інформаційно-аналітична, діагностична, комунікаційна, методична).

Громадське самоврядування у закладі освіти. Призначення учнівського самоврядування у закладі освіти. Особливості організації учнівського самоврядування.

#### **Тема 4. Принципи управлінської діяльності**

Компоненти управлінської діяльності. Принципи управлінської діяльності (прогностичності внутрішкільного управління; єдності державних і



внутришкільних механізмів управління; демократизації і гуманізації управління; раціонального поєднання централізації і децентралізації; єдності єдиноначальності і колегіальності; інформаційної достатності; системності в управлінні). Ефективність управлінської діяльності.

### **Тема 5. Процес менеджменту**

Поняття педагогічної системи як суб'єкту управління. Закриті та відкриті системи управління. Характеристика закладу загальної середньої освіти як відкритої системи управління.

Умови функціонування педагогічної системи (загальні та специфічні). Структурні компоненти педагогічної системи. Підсистема керуюча та підсистема, що керується. Чотири рівня управління освітніми установами.

Поняття процесу управління. Аналіз схеми управлінського циклу, її структурні компоненти (зовнішнє середовище, органи державного управління, управляюча підсистема, керована підсистема, командна інформація, виконавська інформація).

## ***Змістовний модуль 2***

### ***Основи інформаційного і кадрового менеджменту в освіті***

#### **Тема 1. Поняття інформаційного управління**

Інформація в управлінні. Інформаційне забезпечення управління як необхідна складова прийняття рішень. Інформаційне управління. Види інформаційних ресурсів. Управлінська інформація. Види інформаційних ресурсів. Управлінська інформація. Типи та категорії управлінської інформації (науково-технічна інформація, власне управлінська інформація, обліково-статистична інформація). Операції з управлінською інформацією (передавання інформації, перетворення, обробка, зберігання, оцінка, використання, захищення).

#### **Тема 2. Законодавче забезпечення інформаційної діяльності в Україні**

Поняття джерельної бази розвитку освіти в Україні. Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту». Характеристика нормативно-правових документів, що регламентують діяльність органів управління освітою. Джерельна база розвитку управління закладом загальної середньої освіти.

Основні напрями реформування освіти в Україні. Концепція Нової української школи.

#### **Тема 3. Моделі розвитку освіти**

Сучасні концепції (неперервної освіти, мережевої освіти), парадигми (навчання упродовж життя, профільної, інклюзивної освіти), підходи (компетентнісний), теорії (покоління), що впливають на розвиток освіти, на організацію освітнього процесу закладах освіти різних типів. Модель випереджаючої освіти. Освіта 1.0, 2.0, 3.0: еволюція в освіті (персоналізація, особистісний освітній простір, компетентнісний профіль учня).

#### **Тема 4. Інформаційний простір закладу освіти**

Створення інформаційного освітнього простору закладу освіти. Інформаційні технології як основний інструмент інформаційного менеджменту. Сучасний веб-сайт закладу освіти: вимоги, умови розробки та функціонування.

#### **Тема 5. Поняття інформаційного консалтингу**

Сутнісні характеристики інформаційного консалтингу. Поняття управлінського консультування (розробка стратегії інформаційного забезпечення; розробка інформаційних рішень, пристосованих до індивідуальних потреб замовника; підготовка інформаційно-аналітичних оглядів; надання бізнес-довідок про потенційних партнерів; створення і ведення баз даних.)

### *Змістовний модуль 3*

#### *Організаційно-регулятивні форми управління в освіті*

##### **Тема 1. Методи управління**

Поняття про методи управління та їх особливості. Прийом управління. Співставлення понять «метод» та «прийом» у теорії управління.

Поняття класифікації методів управління. Підходи до класифікації методів управління (аспектний, емпіричний, поділ методів управління на окремі групи з метою більш глибокого пізнання їх змісту). Характеристика адміністративних, організаційних, економічних, соціальних, соціально-психологічних, методів управління. Методи управління, що базуються на принципі прихованого задуму (опосередкування, метод створення зовнішніх опор для правильної поведінки, авансування, створення ситуації успіху тощо).

##### **Тема 2. Регулювання та організація в управлінні закладом освіти**

Особливості реалізації регулювання та організації в управлінні закладом освіти. Сутнісні характеристики підпорядкування. Поняття стабілізуючих впливів. Стабілізуюче регулювання. Розпорядчі впливи. Розпорядче регулювання. Дисциплінарні впливи. Дисциплінарне регулювання.

##### **Тема 3. Управлінське рішення**

Управлінське рішення: сутність, класифікація, умови. Підходи до прийняття рішень і фактори, що впливають на процес їх прийняття. Діяльність менеджера у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Форми управлінських рішень (план роботи закладу освіти на навчальний рік, плани роботи підрозділів школи; рішення ради школи, педагогічної ради; рішення зборів трудового колективу, конференції, профспілкових зборів; наказ, розпорядження, рекомендації, поради).

## **Змістовний модуль 4**

### **Стратегічний менеджмент в освіті**

#### **Тема 1. Поняття стратегічного менеджменту в освіті**

Сутнісні характеристики стратегічного менеджменту в освіті. Стратегічне управління закладом освіти як соціальною системою. Типи, фактори стратегічного управління в освіті. Основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту. Процес стратегічного менеджменту. Сутність і специфіка стратегічного управління.

#### **Тема 2. Середовище закладу в контексті стратегічного менеджменту**

Середовище закладу освіти. Мікро, макрофактори, що впливають на середовище закладу освіти. SWOT аналіз в освіті. PEST-аналіз. Стратегічний аналіз як основа обґрунтування стратегії діяльності. Характеристика і аналіз середовища господарювання. Методи аналізу середовища. Прогнозування розвитку середовища діяльності підприємства. Визначення місії і цілей розвитку підприємства. Аналіз привабливості стратегічних зон господарювання. Конкурентний аналіз.

#### **Тема 3. Маркетинг в освіті**

Функції і принципи маркетингу в освіті. Маркетингове дослідження: вимоги та умови проведення. Програма маркетингового дослідження: основні компоненти. Технологія проведення маркетингового дослідження. Алгоритм дій керівника щодо проведення маркетингового дослідження.

Розробка стратегії розвитку закладу освіти. Фактори, які формують вибір стратегії. Класифікація стратегій. Моделі стратегічного вибору.

#### **Тема 4. Планування роботи закладу освіти**

Планування роботи закладу освіти (перспективне, щорічне). Нормативно-правова база планування роботи закладу освіти. Стратегічне планування та його основні переваги. Технологія розробки стратегії розвитку закладу освіти. Методика розробки поточних планів (бізнес-плани) закладів освіти.

#### **Тема 5. Організаційна культура керівника закладу освіти**

Поняття про тайм-менеджмент керівника закладу освіти. Основні принципи тайм-менеджменту. Делегування повноважень як один із головних способів економії часу керівника. Принцип Парето «80:20». А-В-С аналіз. STEP-аналіз. Методи тайм-менеджменту. Алгоритм щоденного планування.

## ***Змістовний модуль 5*** ***Науково-методична робота у закладі освіти***

### **Тема 1. Методична і науково-методична робота у закладі освіти.**

Сутність методичної роботи в школі, її мета й завдання. Система науково-методичної роботи, компоненти системи методичної роботи. Принципи та функції методичної роботи. Зміст методичної роботи і особливості його реалізації у закладах освіти різних типів.

### **Тема 2. Організаційно-педагогічні умови здійснення науково-методичної роботи у закладі освіти**

Форми і методи методичної роботи у закладі освіти. Традиційні та нетрадиційні організаційні форми методичної роботи в закладах загальної середньої освіти. Умови проведення різних форм методичної роботи.

### **Тема 3. Дослідницька робота у закладі освіти**

Організація роботи над науково-методичною проблемою. Особливості і умови проведення дослідно-експериментальної роботи у закладі освіти. Передовий педагогічний досвід. Організація роботи щодо вивчення, опису та використання педагогічного досвіду. Методичний кабінет. Вимоги до оформлення методичного кабінету. Електронний методичний кабінет. Електронні навчально-методичні комплекси.

## ***Змістовний модуль 6*** ***Управління якістю у сфері освіти***

### **Тема 1. Поняття якості освіти у науковому дискурсі**

Поняття «якість освіти», «управління якістю освіти». Характеристика сучасних підходів щодо тлумачення цих понять. Квалітологія освіти і її основні компоненти: теорія якості, теорія управління якістю, кваліметрія.

### **Тема 2. Методологія управління якістю освіти**

Закони, принципи, механізми управління якістю. Методологія і методика оцінювання якості освіти. Показники та критерії визначення якості в освіті. Критерії, індикатори, індекси якості.

### **Тема 3. Проблема якості освіти у міжнародному освітньому просторі**

Індикатори якості освіти у Європі. Індекси ефективності національних систем освіти. Міжнародні дослідження якості освіти: PIRLS, TIMSS, PISA.

### **Тема 4. Моніторинг якості освіти**

Структура індикаторів для моніторингу та оцінки стану функціонування і якості системи загальної середньої освіти в Україні. Педагогічна діагностика. Педагогічний моніторинг в освіті: функції, види, вимоги щодо проведення

педагогічного моніторингу. Моніторингове (педагогічне дослідження): принципи, етапи проведення. Компоненти програми моніторингового дослідження.

### **Змістовний модуль 7** **Контрольно-оцінююча діяльність в закладах освіти**

#### **Тема 1. Теоретичні засади організації контролю в закладах загальної середньої освіти**

Підходи до визначення поняття «контроль». Функції контролю. Види та методи контролю: принципи, умови проведення. Види контролю. Персональний контроль, класно-узагальнюючий, предметно-узагальнюючий, тематично-узагальнюючий, комплексно-узагальнюючий.

#### **Тема 2. Технологія здійснення контролю в закладі освіти**

Параметри контролю. Контроль за станом викладання навчальних предметів. Контроль за якістю знань, умінь і навичок учнів. Контроль за організацією виховної роботи. Контроль за веденням шкільної документації. Контроль за реалізацією стратегії навчального закладу. Організація контролю у закладі освіти: етапи, презентація результатів. Оформлення результатів контролю.

### **4. Структура навчальної дисципліни**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	Денна форма						Заочна форма						
	Усього	У тому числі					Усього	У тому числі					
		Л	П	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>Змістовний модуль 1</b>													
<b>Теоретичні основи управління в освіті</b>													
Тема 1. Поняття освітнього менеджменту	4	2				2	4	2					2
Тема 2. Державно-громадське управління системою освіти в Україні	6	2	2			2	6	2					4
Тема 3. Колегіальні органи управління	6		2			4	6		2				4

освітою												
Тема 4. Принципи управлінської діяльності	6	2				4	6					6
Тема 5. Процес менеджменту	8	2	2			4	8		2			6
Разом за змістовим модулем 1	30	8	6			16	30	4	4			22
<b>Змістовний модуль 2</b>												
<b>Основи інформаційного і кадрового менеджменту в освіті</b>												
Тема 1. Поняття інформаційного управління	6	2				4	6	2				4
Тема 2. Законодавче забезпечення інформаційної діяльності в Україні	6		2			4	6					6
Тема 3. Моделі розвитку освіти	6	2				4	6	2				4
Тема 4. Інформаційний простір закладу освіти	8	2	2			4	8		2			6
Тема 5. Поняття інформаційного консалтингу	4		2			2	4					4
Разом за змістовим модулем 2	30	6	6			18	30	4	2			24
<b>Змістовний модуль 3</b>												
<b>Організаційно-регулятивні форми управління в освіті</b>												
Тема 1. Методи управління	8	2	2			4	8	2	2			8
Тема 2. Регулювання та організація в управлінні	10	2				8	10	2				10

закладом освіти												
Тема 3. Управлінське рішення	10	2	2			6	10	2	2			10
Разом за змістовим модулем	28	6	4			18	28	6	4			18
<b>Змістовний модуль 4</b>												
<b>Стратегічний менеджмент в освіті</b>												
Тема 1. Поняття стратегічного менеджменту в освіті	6	2				4	6					6
Тема 2. Середовище закладу в контексті стратегічного менеджменту	8	2				4	8	2				6
Тема 3. Маркетинг в освіті	6		2			4	6					6
Тема 4. Планування роботи закладу освіти	6	2				4	6	2				4
Тема 5. Організаційна культура керівника закладу освіти	6	2	2			2	6					6
Разом за змістовим модулем 6	32	8	4			20	32	4				28
<b>Змістовний модуль 5</b>												
<b>Науково-методична робота у закладі освіти</b>												
Тема 1. Методична і науково-методична робота у закладі освіти	10	2				8	10					10
Тема 2.	10	2	2			6	10	2				8

Організаційно-педагогічні умови здійснення науково-методичної роботи у закладі освіти												
Тема 3. Дослідницька робота у закладі освіти	10	2	2			6	10		2			8
Разом за змістовим модулем 7	30	6	4			20	30	2	2			26
<b>Змістовний модуль 6</b>												
<b>Управління якістю у сфері освіти</b>												
Тема 1. Поняття якості освіти у науковому дискурсі	6	2				4	6	2				4
Тема 2. Методологія управління якістю освіти	8	2				6	8	2				6
Тема 3. Проблема якості освіти у міжнародному освітньому просторі	8		2			6	8		2			6
Тема 4. Моніторинг якості освіти	6	2				4	6					6
Разом за змістовим модулем 8	30	8	2			20	30	4	2			26
<b>Змістовний модуль 7</b>												
<b>Контрольно-оцінююча діяльність в закладах освіти</b>												
Тема 1. Теоретичні засади організації	15	2	2			11	15	2	2			11



контролю в закладах освіти												
Тема 2. Технологія здійснення контролю в закладі освіти	15	2	2			11	15	2	2			11
Разом за змістовим модулем 9	30	4	4			22	30	4	4			22
<b>Усього годин</b>	210	70	46			24	210	28	18			148
<b>Модуль 2</b>												
ІНДЗ			-	-	16	-			-	-	16	
<b>Усього годин</b>	210	70	46		16	84	210	28	18		16	148

### 5. Теми семінарсько-практичних занять

№ З/п	Назва теми	Кількість Годин
1	Державно-громадське управління системою освіти в Україні	2
2	Колегіальні органи управління освітою	4
3	Процес менеджменту	4
4	Законодавче забезпечення інформаційної діяльності в Україні	2
5	Інформаційний простір закладу освіти	2
6	Поняття інформаційного консалтингу	2
7	Атестація педагогічних кадрів	2
8	Освітнє лідерство	4
9	Івент менеджмент	2
10	Методи управління	4
11	Управлінське рішення	2
12	Особливості інноваційної педагогічної діяльності	2
13	Формування готовності педагогів до інноваційної педагогічної діяльності	2
14	Проблема якості освіти у міжнародному освітньому просторі	2
15	Теоретичні засади організації контролю в закладах освіти	4
16	Технологія здійснення контролю в закладі освіти	4
Разом		46

### 6. Теми практичних занять

№	Назва теми	Кількість
---	------------	-----------

З/п		Годин
1	Відсутні	

### 7. Теми лабораторних занять

№ З/п	Назва теми	Кількість Годин
	відсутні	

### 8. Самостійна робота

№ З/п	Назва теми	Кількість Годин
1	Поняття освітнього менеджменту	2
2	Державно-громадське управління системою освіти в Україні	4
3	Колегіальні органи управління освітою	4
4	Принципи управлінської діяльності	2
5	Процес менеджменту	4
6	Поняття інформаційного управління	4
7	Законодавче забезпечення інформаційної діяльності в Україні	2
8	Моделі розвитку освіти	2
9	Інформаційний простір закладу освіти	2
15	Атестація педагогічних кадрів	4
18	Методи управління	6
19	Регулювання та організація в управлінні закладом освіти	4
20	Управлінське рішення	4
27	Поняття стратегічного менеджменту в освіті	6
28	Середовище закладу в контексті стратегічного менеджменту	4
29	Маркетинг в освіті	4
30	Планування роботи закладу освіти	4
32	Методична і науково-методична робота у закладі освіти	4
33	Організаційно-педагогічні умови здійснення науково-методичної роботи у закладі освіти	4
34	Дослідницька робота у закладі освіти	4
35	Поняття якості освіти у науковому дискурсі	6
36	Методологія управління якістю освіти	2
37	Проблема якості освіти у міжнародному освітньому просторі	2
38	Моніторинг	4
39	Теоретичні засади організації контролю в закладах освіти	4
40	Технологія здійснення контролю в закладі освіти	4
	Разом	100

## 9. Індивідуальні завдання

Виконання творчих завдань до семінарсько-практичних занять за різними рівнями складності.

## 10. Методи навчання

Лекції, розв'язування творчих завдань, складання графічних схем, заповнення таблиць, конспектування, написання рефератів, укладання глосарію, тестові завдання.

## 11. Методи контролю

Перевірка конспектів студентів; співбесіда зі студентами під час індивідуальних занять; консультація; тестова перевірка знань; перевірка індивідуального навчально-дослідного завдання; експрес-опитування; залік.

## 12. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота									Сума
ЗМ 1	ЗМ 2	ЗМ 3	ЗМ 4	ЗМ 5	ЗМ 6	ЗМ 7	ЗМ 8	ЗМ 9	
10	10	15	10	10	10	15	10	10	100

## Шкала оцінювання: національна та ects

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ects	Оцінка за національною шкалою	
		Для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	Для заліку
90 – 100	<b>A</b>	Відмінно	Зараховано
82-89	<b>B</b>	Добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	Задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>Fx</b>	Незадовільно з можливістю повторного складання	Не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 13. Методичне забезпечення

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
2. Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських занять.
3. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів та виконання індивідуального навчально-дослідного завдання.
4. Тестові завдання до курсу.

#### 14. Рекомендована література

1. Воронкова В.Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2008.
2. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посібник. К.: Главник, 2016. 144 с.
3. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. К.: Шкільний світ, 2007. 120 с.
4. Галіцина Л.В. Керівник : мистецтво стратегії і тактики. К.: Шк. світ, 2010. 128 с.
5. Демчук В . С. Основи освітнього менеджменту. К .: Ленвіт, 2007. 263 с.
6. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: (тексти лекцій) Х.: Видавн. група «Основа», 2014. 128 с. .
7. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. К.:Ніка-центр, 2010. 332 с.
8. Касянова О.М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. *Управлінський супровід моніторингу якості освіти*. Харків, 2014.
9. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. МАУП, 2010. 286 с.
10. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя: Просвіта, 2013. 272 с.
11. Левченко, Л. С. Стратегічний менеджмент навчального закладу: навчально-методичний посібник ; Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка, Інститут педагогіки і психології. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. 140 с.
12. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
13. Мороз, І. В. Менеджмент і маркетинг в освіті: навч.-метод. посібник; Переяслав-Хмельницький ДПУ. К. : Освіта України, 2015. 141 с.
14. Освітній менеджмент : Навч. посібник /За заг. редакцією Л.І.Даниленко, Л.М.Карамушки. К. : Шкільний світ, 2013. 400 с.
15. Пшенична, Л. В. Менеджмент в освіті: навчально-методичний посібник. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун.-т ім. А. С. Макаренка. Суми : ВВП «Мрія» ТОВ, 2012. 214 с.
16. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посібник. К. : Знання, 2006. 365 с.

# НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ

## Лекція 1

### Сутність педагогічного менеджменту та його історія

**Мета та предмет:** дати поняття про менеджмент в освіті як цілеспрямовану соціальну взаємодію учасників цілісного педагогічного процесу, сформуванню уявлення про багатоманітність визначення терміну «менеджмент» в сучасній психолого-педагогічній літературі, розкрити відмінність у поняттях «менеджмент» та «управління» в контексті освіти; дати характеристику історичних етапів розвитку вітчизняного освітнього менеджменту; ознайомити з основними принципами педагогічного управління; сформуванню поняття про систему освіти України, сутність її основних компонентів та їх взаємозв'язок; сформуванню знання про державні органи управління освітою та органи громадського самоврядування в освіті, розкрити сутність принципів управління освітою в Україні; сформуванню усвідомлення значущості менеджменту в освіті загалом та для професійної діяльності практичного психолога в закладах освіти зокрема.

**Методи викладання:** теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури, розповідь, узагальнення, конкретизація, метод виокремлення головного.

Тип лекції: інформативна.

**Терміни та основні категорії:** менеджмент, управління, принципи управління, система освіти, демократичний централізм, колегіальність та єдиноначальність, об'єктивність, комплексність методів управління, оптимальність досягнення мети, компоненти системи освіти, органи управління освітою, органи громадського самоврядування в управлінні освітою.

Питання теми

1. Поняття управління і педагогічного менеджменту, його історія.
2. Система освіти в Україні та принципи управління нею.

## ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

### 1. Поняття управління і педагогічного менеджменту, його історія.

Поняття «управління» використовується багатьма сучасними науками Існує біологічне, технічне, соціальне управління. Спільним для них є те, що управління властиве лише системам. Метою управління є впорядкування системи. Її перебудова здійснюється шляхом аналізу інформації, її переробки та використання. Кожна система містить у собі управляючу підсистему та систему, що управляється.

Управління освітою належить до соціального управління та відповідає за духовну сферу розвитку суспільства. Однак останнім часом у теорії та практиці виховання все частіше використовується термін «менеджмент».

В.С.Пікельна вважає, що управління – це “процес реалізації системи мір впливу на шкільний колектив з метою вирішення соціальних завдань щодо формування особистості, необхідної для суспільства, його подальшого існування

та розвитку”.

Т.А.Ільїна відзначає, що під управлінням слід розуміти “діяльність, що забезпечує планомірну та цілеспрямовану на об’єкт управління”. Ця діяльність містить у собі отримання інформації про протікання основних процесів, переробку та видачу відповідних рішень, спрямованих на подальше удосконалення об’єктів управління.

Ю.В.Васильєв розуміє під педагогічним управлінням вид практичної діяльності, спрямованої на управління вихованням та навчанням підростаючого покоління.

У теорії управління особливе місце займає педагогічний менеджмент, що включає тих, хто навчається і тих, хто навчає. К.М.Хоруженко та А.В.Курепіна дають наступне визначення менеджменту: “Педагогічний менеджмент – цілеспрямована соціальна взаємодія учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об’єктивних закономірностей з метою досягнення оптимальних результатів”.

Управління як теорія зародилась на початку ХХ століття. Основоположниками першої школи «наукового управління» були американський інженер Ф.Тейлор і французький менеджер А.Файоль. Перший з них вирішив завдання удосконалення управління підприємством шляхами економічного використання праці і засобів виробництва, регламентації використання інструментів і матеріалів, стандартизації робочих операцій, поточного обліку робочого часу і цим довів, що управляти можна «науково». У 1911 р. Ф.Тейлор опублікував свою книгу «Принципи наукового управління», яка традиційно вважається початком визнання управління наукою.

У 50-60 роки економіко-математичний рух, що захопив світову управлінську думку, спонукав активний пошук шляхів подолання конфлікту між науковим управлінням та безмежним, все дозволеним гуманізмом в організації трудової діяльності. Пізніше виникає думка про організацію як відкриту систему, яка пристосовується до різноманітного, мінливого середовища.

У 80-ті роки було відкрито значення «організаційної культури» як могутнього інструмента управління. У цей час звертається особлива увага на формування міжособистісних стосунків у трудових колективах, заохочується демократичний стиль управління персоналом.

Початок ХХІ ст. позначився розквітом трьох тенденцій у теорії управління. Перша пов’язана з досягненням високої продуктивності праці шляхом гармонійного поєднання діяльності людей та технічних засобів праці. Друга акцентує увагу на організаційній культурі та систематичному використанню принципу поєднання єдиноначальності з колегіальністю, широкому залученні рядових працівників до процесу управління організацією. Третя являє собою підсилення міжнародного характеру управління. У діяльності вітчизняних освітніх систем нині простежується певна єдність основних положень усіх трьох теорій.

Педагогічний менеджмент передбачає: прогнозування, програмування, планування, організацію, регулювання, контроль, стимулювання, корекцію, аналіз

педагогічного процесу.

## **2. Система освіти в Україні та принципи управління нею.**

Сучасний розвиток системи освіти в Україні визначено Законом України “Про освіту” (1991) та Державною національною програмою “Освіта” (“Україна XXI ст.).

Відповідно до ст.25 “Структура системи освіти” Закону “Про освіту” вона складається з таких компонентів: дошкільне виховання; загальна середня освіта; професійна освіта; вища освіта; післядипломна підготовка; аспірантура, докторантура; підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; позашкільне навчання і виховання; самоосвіта.

Управління освітою здійснюється державними органами управління та органами громадського самоврядування.

До державних органів управління освітою належать:

- Міністерство освіти й науки України;
- Центральні органи виконавчої влади України. Яким підпорядковуються навчальні заклади;
- Державна акредитаційна комісія.

Функції міністерства освіти й науки України:

1. Участь у визначенні державної політики у сфері освіти.
2. Розробка програми розвитку освіти, державні стандарти.
3. Забезпечення зв'язку із закладами освіти, державними органами управління освітою інших країн з питань, які входять до його компетенції;
4. Проведення акредитації вищих навчальних закладів, надання їм ліцензії. Сертифікатів.

5. організація атестації педагогічних та науково-педагогічних працівників щодо присвоєння їм кваліфікаційних категорій, педагогічних та вчених знань.

ВАК України організовує і проводить атестацію педагогічних і науково-педагогічних працівників, керує роботою щодо присудження наукових ступенів.

Зміст державно-громадського управління складає діяльність суб'єктів за двома напрямками:

1. Забезпечення функціонування освітньої сфери. Участь у підготовці та реалізації нормативно-правових документів, взаємодія державних та суспільних органів, що сприяють гармонізації та гуманізації взаємодії учасників освітнього процесу, залучення сил та засобів юридичних та фізичних осіб, захист інтересів освіти.

2. Розвиток системи освіти, розробка та впровадження відповідних програм, у тому числі спрямованих на її модернізацію; удосконалення змісту, форм та методів освітньої діяльності, підготовка та приведення до дії документів щодо стимулювання діяльності освітніх закладів та органів управління ними тощо.

В.С.Кукушин вважає, що державно-громадське управління освітою можна представити як інтеграцію трьох напрямів роботи:

1. Демократизація діяльності органів державної влади та управління освітою.
2. Розвиток самокерованих асоціацій учасників освітньої діяльності

(професійних асоціацій педагогів, органів учнівського та батьківського самоврядування всіх рівнів).

3. Організація громадських органів управління освітою, в яких представлено усі прошарки населення, що беруть участь в освітній діяльності.

Державно-громадське управління освітою базується на наступних принципах:

- принцип державотворення, що передбачає спрямування функціонування усіх закладів освіти на утвердження і розвиток державності України, піднесення рівня їх діяльності до міжнародних стандартів;

- принцип науковості передбачає використання у процесі управління освітніми закладами досягнень педагогіки, психології, методик, фізіології, гігієни, кібернетики;

- принцип демократизації, згідно якого керівник має зважати на думку членів педагогічного й учнівського колективів, батьків, громадськості, звітуватися за свою роботу;

- принцип гуманізації, на основі якого відбувається налагодження гуманних стосунків у ланках взаємовідносин: учителі - батьки, учителі – учителі, учителі – учні, учнівські лідери – рядові вихованці;

- принцип цілеспрямованості, що передбачає чітке й перспективне планування всіх напрямів діяльності;

- принцип компетентності. Згідно якого всі працівники повинні мати високий рівень професійної підготовки, загальну ерудицію, сумлінно виконувати свої обов'язки;

- принцип оптимізації, на основі якого у закладі освіти створюються належні умови для забезпечення ефективної діяльності;

- принцип ініціативи й активності передбачає наявність у керівника даних якостей і створення умов для творчих пошуків усіх педагогів;

- принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

### **Висновки:**

Освітній менеджмент як теорія та практика управління установами освіти має свою історію, яка не лише продовжує традиції окремої країни, але й входить у світовий досвід управління освітніми системами. У процесі соціального розвитку в різних країнах склалися особливі типи освітніх систем. В усьому світі, однак, певною мірою під управлінням освітнім закладом розуміють педагогічну взаємодію між учасниками педагогічного процесу.

З наведених вище характеристик чітко простежуються національні особливості організаційного процесу управління у вітчизняних навчально-виховних закладах. Знання сутності менеджменту є вагомим складовою діяльності практичного психолога та одночасно є ознакою його професійної компетентності.

Останнім часом у зв'язку із глобалізаційними та євроінтеграційними процесами назріла необхідність розгляду педагогічного менеджменту в усій його багатогранності: знання нормативних документів, що регламентують діяльність навчально-виховних закладів; сутність принципів управління та особливостей їх



використання; організація процесу спілкування в рамках педагогічного менеджменту; культура та етика сучасного керівника тощо. Разом з тим, основою для діяльності практичного психолога мають бути не тільки професійні психологічні знання, але й знання та розуміння функцій та резервів освітнього менеджменту.

Розкриттю сутності та значення функцій та резервів педагогічного менеджменту у світлі європейських вимог ми присвятимо наступну лекцію.

## Лекція 2

### Процес менеджменту

**Мета та предмет:** дати поняття про педагогічну систему як об'єкт управління, зовнішні та специфічні умови її функціонування; розкрити сутність загальноосвітньої школи як відкритої системи управління, її структуру та рівні управління, сформулювати поняття про процес управління у загальноосвітній школі та його компоненти; ознайомити з основними функціями процесу управління (аналізом, моделюванням, організацією), розкрити їх сутність та специфіку прояву в теорії та практиці управління загальноосвітньою школою; дати уявлення про ресурси педагогічного менеджменту; формувати усвідомлення значущості ресурсів та функцій менеджменту в освіті загалом та для професійної діяльності практичного психолога в закладах освіти зокрема.

**Методи викладання:** теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури, розповідь, узагальнення, конкретизація, метод виокремлення головного, ілюстрація.

**Тип лекції:** інформативна.

**Терміни та основні категорії:** система управління, умови функціонування педагогічної системи, функції освітнього менеджменту, керівна підсистема, керуюча підсистема, рівні управління, процес менеджменту, управлінський цикл, аналіз, моделювання, організація, прийняття управлінських рішень, контроль, ресурси педагогічного менеджменту.

Питання теми:

1. Поняття педагогічної системи як об'єкту управління.
2. Поняття про процес менеджменту.
3. Функції педагогічного менеджменту.
4. Ресурси педагогічного менеджменту.

### ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

#### **1. Поняття педагогічної системи як об'єкту управління.**

Система – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до характеристик цілого.

Системами є біологічні механізми, машини, комп'ютери, телевізори. Вони складаються з безлічі частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими для створення цілого, що має свої конкретні властивості. Ці частини взаємозалежні. Якщо одна з них відсутня або неправильно функціонує, вся система функціонуватиме неправильно.

Функціонування навчального закладу спрямоване на досягнення мети, зумовленої потребами особистості й суспільства. Вона повинна бути досягнута у суворо визначений час. Мета закладу визначає зміст педагогічної системи, який, у свою чергу, передбачає різноманітність форм і методів його реалізації. Рівень досягнутих результатів характеризує дієвість і результативність системи.

Функціонування педагогічної системи можливе при наявності відповідних умов. Під умовами функціонування педагогічної системи розуміють стійкі обставини, які впливають на її розвиток. В управлінні освітнім закладом прийнято виділяти 2 групи умов: загальні і специфічні. До загальних належать: соціальні, економічні, культурні, національні, географічні умови; до специфічних – особливості соціально-демографічного складу учнів, місцезнаходження навчального закладу, його матеріальні можливості, виховні можливості навколишнього середовища.

Структурні компоненти представлені 2 підсистемами – управляючою (адміністрація, педагогічний колектив) і підсистемою, що управляється (учнівський колектив), а також змістом, формами, методами і засобами педагогічної діяльності.

Вирішальна роль належить управляючій підсистемі. Структура цієї системи більшості освітніх закладів має 4 рівні управління.

1 рівень – керівник освітньої установи, призначений державним органом чи обраний колективом, керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань. Цей рівень визначає стратегічні напрями розвитку освітньої установи.

2 рівень – заступники керівника освітньої установи, соціальний педагог, шкільний психолог, органи та об'єднання, які беруть участь в самоуправлінні.

3 рівень – педагоги, викладачі, вихователі, класні керівники, що виконують управлінські функції стосовно учнів і батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позакласної роботи.

4 рівень – органи класного і загально шкільного учнівського самоуправління. Цей рівень свідчить про суб'єкт-суб'єктний характер стосунків між педагогами і учнями.

Мета навчального закладу, умови його функціонування, структурні елементи не існують самі по собі. Вони вплітаються у діяльність педагога й утворюють при цьому функціональні компоненти педагогічної системи.

Розуміння того, що освітній заклад є складною відкритою системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників навчальних закладів, учителів, учнів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

## **2. Поняття про процес менеджменту.**

Процес менеджменту – це реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформулювати й досягти мети освітнього закладу.

Процес менеджменту в рамках певної освітньої установи – це діяльність

управліючої підсистеми, спрямована на реалізацію мети освітнього закладу шляхом створення умов (прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, матеріально-фінансових та ін.), необхідних для належного розвитку педагогічного процесу.

У загальних рисах процес управління освітнім закладом здійснюється таким чином: управляюча підсистема отримує певну інформацію про стан підсистеми, що управляється. Цю інформацію вона аналізує, порівнює зі станом зовнішнього, розпорядженнями та рекомендаціями керівних органів народної освіти, напрацьовує та приймає управлінські рішення, спрямовані на впорядкування стану керованої підсистеми або на переведення її в новий, вищий стан. Це рішення потрапляє до керованої підсистеми. Коло руху інформації в управлінській діяльності керівників освітньої установи замикається.

Порушення хоча б однієї ланки цього циклу призводить до того, що

### **3. Функції педагогічного менеджменту.**

Компетентний менеджер керує не людьми, а їхньою діяльністю та умовами, в яких відбувається ця діяльність. Тому у діяльності керівника завжди простежується така структура: Цілепокладання (разом з передбаченням, результатів); Планування; Створення умов; Конструювання структури групи; Стимулювання; Координація; Контроль.

Поняття “аналіз” у загальному значенні означає процес мислительного чи фактичного розкладення цілого на складові частини а також отримання нових знань. Мета аналізу – пізнання частин як елементів складного цілого. Аналіз дозволяє відділити суттєве від несуттєвого, складне звести до простого.

Директор навчального закладу та його заступники, перед тим, як будувати систему роботи педагогічного колективу, повинні, наприклад, проаналізувати умови життєдіяльності установи, уявити рівень професійної підготовки працівників, мати відомості про якість знань учнів, їх реальних можливостях.

Основними об'єктами педагогічного аналізу можуть бути: цілі та завдання усієї навчально-виховної роботи для визначення реальних цілей і завдань педагогічного процесу; моделі побудови педагогічного процесу, особистості вчителя, учня для створення типу моделі, для конкретного навчального закладу; зміст навчання та виховання для підбору оптимальних форм і методів конкретного освітнього закладу; основні організаційні та інші форми навчання і виховання для ефективного впливу на учнів; рівень якості навчання та виховання учнів, ефективності як педагогічного процесу в цілому, так і його окремих елементів; причини прояву успіхів або появи негативних явищ в учасників педагогічного процесу.

Види аналізу:

•Параметричний (аналіз, що допомагає щоденно аналізувати основні показники навчально-виховного процесу, виявляти причини, які порушують його оптимальне протікання, виробляти рекомендації щодо усунення цих причин. Предметом такого аналізу є урок, виховна справа, вивчення поточної успішності, відвідування навчальних занять, стан дисципліни, дотримання розкладу занять тощо).

• Тематичний (спрямований на вивчення більш стійких залежностей, тенденцій у протіканні і результатах педагогічного процесу. Предметом такого аналізу є система уроків, система позакласної роботи. Якість викладання окремих предметів, система роботи окремих учителів, стан розумової, фізичної, моральної, трудової культури учнів, діяльність педагогічного колективу тощо).

• Підсумковий (аналіз, що вивчає результати одного із звітних періодів роботи освітньої установи і проводяться після атестаційного тижня, чверті, семестру, навчального року).

**Моделювання (планування)** – функція управління, що полягає у визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх досягнення.

Ключовим моментом у плануванні є постановка мети діяльності навчального закладу. Цілі, що стоять перед навчальним закладом, мають відповідати освітній політиці суспільства й визначати його роботу в цілому. Але керівництво освітніх установ може також визначити цілі, пов'язані з особливостями контингенту учнів, потребами даної місцевості, рівнем культури і життєдіяльності людей.

Під **організацією** розуміють діяльність керівників освітніх закладів, спрямовану на формування і регулювання структури взаємодій і відносин, яка необхідна для виконання прийнятих планів і управлінських рішень. Організаційні відносини – це взаємини між учасниками педагогічного процесу, які виникли у зв'язку з розподілом повноважень у спільній діяльності. Організація передбачає підбір виконавців кожного конкретного завдання із великої кількості завдань, визначених у річному плані роботи школи. У підборі виконавців для конкретної діяльності, що має відбутися, враховується рівень професійної готовності, загальної культури, індивідуальні можливості особистості. (Кваліметрична матриця).

В організаторській діяльності керівника навчального закладу важливе місце посідає мотивування майбутньої діяльності; делегування виконавцям певних повноважень або прав; інструктаж, надання допомоги у процесі виконання доручень; вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності.

Контроль є функцією управління, яка встановлює відповідність реального ходу навчально-виховного процесу загальнодержавним вимогам і планам роботи школи. Особливо тісно контроль пов'язаний з аналізом, тому що інформація, яка одержується в результаті внутрішкільного контролю, стає предметом педагогічного аналізу. Контроль дає систематизовану інформацію про розходження між метою і одержаним результатом, а аналіз цієї інформації виявляє причини, умови цих розходжень і відхилень. Результати аналізу даних внутрішкільного контролю дають змогу керівнику школи провести своєчасне регулювання (корекцію) протікання педагогічного процесу. Систематичне внесення коректив сприяє об'єднанню діяльності підструктур, окремих груп, спрямовує їх роботу в єдине русло.

#### **Види контролю:**

- Тематичний (спрямований на поглиблене вивчення будь-якого питання у системі діяльності педагогічного колективу, групи учителів чи окремого педагога.

- Фронтальний (спрямований на всебічне вивчення діяльності педагогічного

колективу, методичного об'єднання окремого вчителя. При фронтальному контролі діяльності школи вивчаються всі аспекти роботи: всеобуч, організація освітнього процесу, виховна робота, робота з батьками, фінансово-господарська діяльність та ін.

Залежно від того, хто і що підлягає контролю, виділяються такі його форми: персональний, класно-узагальнюючий, предметно-узагальнюючий, тематично-узагальнюючий, комплексно-узагальнюючий.

- Персональний здійснюється за роботою окремого вчителя, класного керівника, вихователя.

- Класно-узагальнюючий вивчає фактори, які впливають на формування класного колективу.,

- Предметно-узагальнюючий застосовується у тих випадках, коли вивчається стан і якість викладання окремого предмета в одному класі, або у паралельних класах, або в цілому по школі.

- Тематично-узагальнюючий використовується для вивчення роботи різних учителів у різних класах, але з окремих напрямів навчально-виховної роботи.

- Комплексно-узагальнюючий передбачає отримання інформації про організацію вивчення ряду навчальних предметів в одному або декількох класах.

Внутрішкільний контроль дає позитивні результати тоді, коли він охоплює всі сторони педагогічного процесу, коли здійснюється партнерство керівників шкіл, учителів, вихователів, спрямоване на кінцевий результат.

Усі функції внутрішкільного управління мають загальну характеристику: вони вимагають прийняття рішень. Для того, щоб забезпечити чітку роботу навчального закладу, його керівник повинен здійснити серію правильних виборів із декількох альтернативних. Вибір однієї з альтернатив – це рішення. Прийняття рішення є вибором того, як і що аналізувати, планувати, організовувати, контролювати.

#### **4.Ресурси педагогічного менеджменту.**

В управлінні унікальне призначення – з аморфного “дещо” зробити щось визначене, з розпоршених елементів – створити систему. У житті як усього суспільства, так і окремих груп управлінська діяльність відіграє інтелектуально впорядкуючу роль.

Основний засіб управління – організація. Під організацією ми будемо розуміти засіб для досягнення поставленої мети при заданих обмежувачах. Обмеженими, як правило, бувають ресурси: або внутрішні, або зовнішні. Зовнішні ресурси можуть бути розподілені на декілька груп:

- Людські (усі працівники установи, а також учні чи студенти з їх особистісними якостями, здібностями, компетенціями);

- Фінансові (розмір та регулярність виплати заробітної плати, можливість оплати школою методичної літератури для вчителів чи викладачів, кошти на наукові відрядження тощо);

- Матеріально-технічні (навчальні кабінети, лабораторії, навчальні посібники, засоби наочності, наявність ЕОМ тощо);

- Часові (тривалість робочого дня, число годин у щотижневому навантаженні,

режим роботи освітньої установи тощо);

- Інформаційні (можливість виходу в Інтернет, можливість отримувати науково-популярні видання, доступність та якість бібліотечних фондів, систематичність обміну досвідом роботи з аналогічними організаціями в рамках району, міста, країни, можливість працівників підвищувати свою кваліфікацію);

- Організаційні (якість корпоративної культури, чіткість управління освітньою установою, наявність чи відсутність незапланованої роботи, “авральних” процедур);

- Емоційно-психологічні (емоційний клімат в колективі, прийняті в колективі цінності й цілі, згуртованість колективу, переважаючий у стосунках стиль спілкування).

### **Висновки:**

Таким чином, процес педагогічного менеджменту являє собою складну взаємодію усіх складових освітньої системи. Кожний елемент цієї системи є вагомим, а проблеми у функціонуванні хоча б однієї з них призводить до суттєвих порушень у діяльності всієї освітньої системи. Однак, одним з найважливіших понять, що характеризують процес управління – є зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок заснований на рефлексії керівника, але нею однією не обмежується. Рефлексія – лише основа для прийняття відповідних управлінських рішень. А прийняття управлінських рішень – друге за складністю вміння після управлінського мислення, яким слід оволодіти на ступені менеджменту.

## **Лекція 3**

### **Методи управління**

**Мета та предмет:** дати поняття про методи управління як способах взаємопов'язаної діяльності керівника та підлеглих, спрямованої на досягнення цілей освітнього закладу; розкрити сутність поняття «управлінський прийом» та взаємозв'язок методів та прийомів управління, сформулювати уявлення про сутність адміністративних, організаційних, економічних, соціальних, соціально-психологічних, психологічних методів управління, ознайомити з сутністю різноманітних сучасних управлінських парадигм: гуманістичної парадигми, традиційного підходу, новітньої парадигми, в основі якої лежить принцип прихованого задуму, дати характеристику методів управління, що базуються на принципі прихованого задуму (опосередкування, метод створення зовнішніх опор для правильної поведінки, авансування, створення ситуації успіху тощо), формувати усвідомлення значущості знань про методи управління у професійній діяльності практичного психолога в закладах освіти

**Методи викладання:** теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури, розповідь, узагальнення, конкретизація, метод виокремлення головного. ілюстрація.

**Тип лекції:** інформативна.

**Терміни та основні категорії:** метод управління, прийом управління, управлінська парадигма, принцип прихованого задуму, підходи до класифікації методів управління, організація, дезорганізація? Організація, дезорганізація.

Питання теми:

1. Поняття методу та прийому управління.
2. Класифікація методів управління та їх характеристика.
3. Сучасні управлінські парадигми як основа використання методів управління.

## **ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ**

### **1.Поняття методу та прийому управління.**

В основі управлінського циклу лежить ціле покладання – виявлення потреб учасників управлінського циклу, їх осмислення та гармонізація, далі під ціле покладання відбувається відбір процесів (фори, засобів, методів реалізації мети), після чого відбувається реалізація мети та отримання кінцевого результату. Ключову роль у цьому ланцюжку відіграє технологія, яка у більшості випадків фактично зводиться до використання управлінських ресурсів та методів.

У перекладі з грецької мови слово «метод» буквально означає «шлях до чогось». В Українській мові даний термін має два значення

1. Спосіб, прийом пізнання, дослідження, аналізу, діагностики явищ, процесів, систем.

2. Спосіб, прийом виконання якоїсь діяльності, образ дії.

У першому випадку йдеться про методи тієї чи іншої науки, зокрема соціального управління або менеджменту – історичний та системний підходи, експеримент, моделювання, ситуативний аналіз, організаційна діагностика та ін. Тобто, в даному випадку метод дає відповідь на запитання: «Як це пізнати, аналізувати, досліджувати, діагностувати?».

У другому випадку методи розглядаються у контексті управлінської діяльності, процесу управління, роботи керівника. Отже, тут намагаємося знайти відповідь на запитання: «Як практично це зробити, виконати?».

Загальним для першого та другого значень виступає слово «як» - спочатку дізнатись, а потім діяти або починати діяти, а в процесі роботи про щось дізнатись. Тому в методах управління взаємопов'язані два найсуттєвіші боки – пізнавальний та діяльнісний.

Методи управління мають визначені особливості, а саме:

•Вони спрямовані на досягнення цілей та завдань. Як тільки виникає цільовий елемент, одразу з'являється потреба в методах. Отже, методи – це інструмент цілеспрямованої діяльності;

•Практичним діям передують тією чи іншою мірою аналіз, оцінка конкретних умов, ситуації. Обставин. Чим більш глибоке їх пізнання, тим більш обґрунтованим стає вибір необхідних способів. У цьому контексті методи збору, обробки та аналізу інформації відносяться до методів управління.

### **2.Класифікація методів управління та їх характеристика.**

За своїм змістом, призначенням та можливостям методи управління класифікуються на такі групи:

1. Адміністративні.

2. Організаційні (якщо об'єднуються ці дві групи, то їх називають

організаційно-адміністративними або адміністративно-розпорядчими).

3. Економічні.
4. Соціальні.
5. Соціально-психологічні.
6. Психологічні.

Однак, єдиної класифікації методів управління не існує у зв'язку з наявністю різноманітних підходів до їх класифікації методів управління.

Перший полягає у поділі методів управління на окремі групи з метою найбільш глибокого пізнання їх змісту, «інвертаризації», і, в кінцевому рахунку, створення арсеналу або системи.

Другий підхід називається аспектним. Його представники вважають, що будь-який метод, взятий окремо, має найрізноманітніші грані – організаційну, адміністративну, соціальну, економічну та психологічну. Важливе поєднання цих граней, їх співвідношення для посилення чи, навпаки, послаблення якоїсь з них у відповідності до конкретних умов, цілей, завдань.

Третій підхід – емпіричний. Його прибічники вважають безглуздою будь-яку класифікацію методів управління, оскільки, за їхньою думкою, вона непотрібна практиці. У конкретній ситуації керівник вирішує проблему «який метод використати», а не шукає відповіді: «До якої групи цей метод належить?».

Тому кожний для себе може визначити «за» та «проти» у кожному підході та виробити власну позицію.

У сучасній практиці управління використовуються значно більш різноманітні організаційні методи, які можна об'єднати в окремі групи за переважаючим напрямком їх використання.

Перша група: методи, за допомогою яких створюється та чи інша система (підприємство, організація, установа), методи проектування структур (цільовий, нормативно-розрахунковий, функціональний, інформаційно-операційний), регламентування (статути, положення, посадові інструкції).

Друга група: методи, що використовуються у процесі управління (керівництва) створеною системою – організаційно-розпорядчі або адміністративні.

Третя група: організаційні способи, що використовуються для покращення, удосконалення системи, – методи організаційного аналізу, реорганізації, організаційного розвитку.

Четверта група: методи, спрямовані на дезорганізацію систем, їх розформування, ліквідацію, – методи дезорганізації, розформування.

Нині існує значний арсенал дезорганізаційних методів, сила яких збільшується за наступних умов:

1. Якщо вони потрапляють до рук вмілих дезорганізаторів, якими можуть бути не лише керівники, але й підлеглі.. Тобто ці методи можуть використовуватись як «згори», так і «знизу». У цьому – їх основна підступність.

2. Якщо вони творчо інтерпретуються відповідно до умов, обставин, ситуації. Тобто дезорганізація – це своєрідне мистецтво використання дезорганізаційних методів, в яких є свої «дезорганізаційні висоти».



3. Якщо вони використовуються в комплексі, як система, спрямована на враження управлінських структур, процесів, технологій.

Ударна сила в цьому арсеналі – дезінформація, яка призначена для появи дейдезів (термін утворився у 70-х роках з букв у словах «дії» та «дезінформація»). Для тих, хто продукує дейдези, вони здаються правильними та необхідними. Насправді вони фактично приносять дезорганізаційний початок, оскільки не відповідають реальному стану справ, обставинам, ситуації.

### **3. Сучасні управлінські парадигми як основа використання методів управління.**

Методи управління, як складова управлінського циклу до цього часу мають різноманітні тлумачення в керівників-практиків.

Представники гуманістичної парадигми пропонують взагалі відмовитися від ідеї безмежного підкорення працівників керівникові. Вони вважають, що впливати на дорослу людину негуманно, а тому процес управління має фактично зводитись до організації таких обставин, коли працівникам самим захотілося б працювати.

Традиційний підхід диктує прямо протилежну позицію: досягти ефективного управління завдяки використанню різноманітних методів управління – від матеріального заохочення до звільнення з роботи. В результаті досягається опір підлеглих та наростання бар'єрів у спілкуванні.

Однак існує принципово новий шлях досягнення цілей освітньої установи, що висуває на перший план неочевидні, приховані впливи та працівників. Це означає, що найбільш ефективною буде та дія на підлеглого, яка заснована на прихованні педагогічного задуму. Іншими словами, працівник обкладається деякими зовнішніми умовами, як загнаний вовк червоними прапорцями, і його поведінка стає адекватною.

Керівник діє за принципом «поліцейських, що лежать». Смужки, нанесені на асфальтове полотно через певні проміжки, створюють у водія дискомфорт під час їх перетинання машиною на значній швидкості. Це, у свою чергу, змушує водія зменшити швидкість. Інший приклад. На великих виставках навкруги цінних експонатів або значущих експонатів розстеляють шматки кольорового та дуже тонкого скла. Ставлять квіти або розкидають слизькі кульки. Ніяка людина не буде топтати скло або лізти до експонату через квіти.

Для ефективного управління корисно використовувати наступні методи та прийоми:

- Метод особистого прикладу (Перш, ніж вимагати від підлеглих виконання посадових обов'язків, керівник сам має добросовісно їх виконувати, показуючи працівникам приклад для наслідування.);
- Метод організації успіху діяльності (Метод передбачає таку організацію діяльності певного працівника, яка фактично зречень на успіх. Визнання працівником своєї значущості та переживання ситуації успіху призводить до виникнення бажання працювати ще більш активніше);
- Метод природного покарання (Метод, за якого недбалість працівника при виконанні власних обов'язків призводить до наслідків для нього несприятливих

або неприємних);

- Метод «формалізації» (Формалізації підлягають, як правило, негативні прояви у поведінці вчителів. Наприклад, постійні запізнення на роботу «лікуються» чергуваннями по школі.);
- Метод авансування особистості (Надання працівникові премії, задоволення його потреб за діяльність, яка дещо відрізняється від попередньої, але все ж далека від ідеалу.);
- Метод змагання;
- Метод укладання угоди між працівником та адміністрацією.

Кожний з цих методів має свої специфічні особливості, але найбільш значущим та одночасно найбільш складним для керівника є метод змагання. Основні вимоги його організації:

1. Наявність чітких та обґрунтованих критеріїв оцінок, ретельний підбір журі та створення умов для об'єктивної оцінки результатів змагань.
2. Рівні «стартові можливості» для усіх учасників змагань.
3. Організації змагань має передувати створення міцної позитивної мотивації у вигляді можливості отримання цінного призу або суттєвої матеріальної винагороди.
4. Позитивний напрямок змагань, які мають носити дух співпраці, а не антагоністичного суперництва.

Вагомим недоліком методу є той факт, що поруч з переможцями є переможені. Вихід на кшталт «перемогла дружба» неприпустимий у педагогічному колективі. Тому бажано періодично поновлювати змагання серед приблизно рівних суперників.

Такою перманентною формою змагань є рейтинг. У цьому випадку вчителі, які беруть участь у змаганнях отримують певні бали за виконання усього комплексу видів їхньої діяльності (методична, виховна, організаторська тощо).

Однак, яким би значущим не видавався нам певний метод управління, с поміж них не існує ні одного універсального. Ефективність процесу управління полягає у доцільному поєднанні таких методів та їх адекватному використанні.

#### **Висновки:**

Таким чином, методи управління являють собою способи, прийоми, за допомогою яких створюються різноманітні соціальні системи (організації, установи), здійснюється дія на систему, її частини та елементи, забезпечується визначений рівень (якість) їх організованості.

## **Лекція 4**

### **Стилі керівництва в теорії освітнього менеджменту.**

#### **Адаптивне управління**

**Мета та предмет:** дати поняття стилю управління, розкрити сутність та особливості авторитарного, демократичного, ліберального, анархічного стилів керівництва, вчити співставляти стилі управління за цілями, засобами, результатами з метою виявлення найбільш раціонального стилю керівництва, ознайомити з поняттям «термінаторного управління» та основними типами

керівників - термінаторів, розкрити сутність та значення адаптивного управління в системі освітнього менеджменту, формувати уявлення про алгоритм адаптивного управління як оптимальний вид діяльності менеджера в освіті, формувати усвідомлення значущості адаптивного управління у професійній діяльності практичного психолога в закладах освіти та його роль у процесі досягнення цілей освітнього закладу.

Методи викладання: теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури, розповідь, узагальнення, конкретизація, **метод виокремлення головного, ілюстрація, метод «мозкового штурму».**

Тип лекції: традиційна (**інформативна, бінарна**).

**Терміни та основні категорії:** традиційне управління, «термінаторне управління», стиль керівництва, авторитарний, ліберальний, демократичний, анархічний стиль керівництва, адаптивне управління, управлінська парадигма, алгоритм адаптивного управління.

Питання теми:

1. Динаміка ступенів психолого-педагогічної діяльності як основа управлінського стилю. Стили керівництва.
2. Поняття адаптивного управління.

## ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

### 1. Динаміка ступенів психолого-педагогічної діяльності як основа управлінського стилю. Стили керівництва.

На шляху свого особистісно-професійного росту педагог проходить одну попередню та чотири основні сходинки, кожна з яких характеризується самовдосконаленням педагогічної, в тому числі й управлінської діяльності.

На основних ступенях формується індивідуальна педагогічна концепція вчителя.

Перший ступінь – сфера педагогічної взаємодії «Я і дитина»<sup>2</sup>, тобто ступінь педагогічного спілкування. На даному етапі свого розвитку педагог здійснює вибір: залишатися у світі міфів чи почати вироблення професійних стереотипів.

Другий ступінь – сфера педагогічної взаємодії «Я і клас». Основна діяльність – викладання. На даному етапі вчитель здійснює вибір: залишатися у світі стереотипів чи орієнтуватися на формування свого власного професійного авторитету.

Третій ступінь – сфера педагогічної взаємодії «Я і організація, в якій я працюю». Основна діяльність – організуюча або управлінська. На цьому ступені вчитель обирає: так само працювати над власним авторитетом чи, позбуваючись авторитарності, ставати володарем житейської мудрості керівника.

Успіх діяльності керівника на даному ступені визначається стилем його керівництва. Стиль - це усталена система способів та прийомів, які використовує керівник у взаємодії. Вона залежить від особистісних якостей педагога і параметрів ситуації спілкування. Щодо якостей, які визначають стиль спілкування керівника, то тут дослідники виокремлюють ставлення його до підлеглих і володіння організаторською технікою.

Розгляньмо основні стилі керівництва, зосередивши увагу на стратегії діяльності керівника, формі організації ним взаємодії, педагогічних наслідках, і переконаймося, що ставлення вчителя детермінує його організаторську діяльність.

Спочатку визначимо ці стилі відповідно до стратегії взаємодії.

**Авторитарний** – стиль диктату, коли підлеглий розглядається тільки як пасивний виконавець і йому фактично відмовлено у праві на самостійність та ініціативу.

**Демократичний** – стиль, що ґрунтується на глибокій повазі до особистості кожного; засадою для нього є довіра й орієнтація на самоорганізацію, самоуправління особистості та колективу.

**Ліберальний** – стиль, що характеризується браком стійкої педагогічної позиції; виявляється у невтручанні, низькому рівні вимог, формальному розв'язанні проблем.

Техніка керування у кожного стилю своєрідна. Авторитарний педагог самочинно визначаючи спрямованість діяльності групи: з ким повинен працювати, як мусить робити. Це придушує ініціативу учнів. Основні форми взаємодії: наказ, вказівка, інструкція. Подяка за таких настанов звучить як докір: «Ти добре сьогодні працював. Не чекала від тебе такого». Реакція на помилки – висміювання, різкі слова. Вчитель лаконічний, не терпить заперечень.

Якщо ми обираємо авторитарний стиль у взаємодії, то можемо розраховувати на предметний результат, проте психологічний клімат у процесі виконання справи не буде сприятливим: робота йде лише під контролем, немає відповідальності, гальмується становлення колективіських якостей якостей, розвивається тривожність.

Педагог, що вибрав демократичний стиль, спирається на ініціативу, прагне донести мету діяльності до свідомості кожного учня, залучити всіх до активної участі в обговоренні роботи. Основні способи взаємодії: заохочення, порада, інформація, координація зусиль учнів упевненість у собі, ініціативність. У цьому разі ми не можемо зразу розраховувати на високий предметний результат. Але в учнів формується почуття відповідальності, поступово розвивається здатність свідомо, самостійно працювати, забезпечується стабільний результат у праці.

Ліберальний керівник. Як і ліберальний учитель, прагне не втручатися в життя колективу, легко піддаючись часто-густо суперечливим впливам. Форми його роботи зовні нагадують демократичні, але через відсутність власної активності й зацікавленості, нечіткість програми і брак відповідальності у самого керівника робота йде на самоплив.

## **2. Адаптивне управління в освіті.**

Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що спричиняє взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній оа нові, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з  $n^{\wedge}$  ступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

Адаптивне управління визнає пріоритет розвитку суб'єктів діяльності і здійснюється за допомогою процесів самоорганізації. Ці процеси спрямовуються

на досягнення спільної мети, підвалинами якої є вимоги зовнішнього середовища (людини, організації тощо) і врахування реальної ситуації

Метою адаптивного управління є взаємоузгодження дій всіх учасників управлінського процесу для забезпечення природного шляху їх розвитку в усвідомлених межах і напрямку шляхом спрямованої самоорганізації

Адаптивне управління має свої закономірності.:

1. Управління завжди продуктивне, якщо управлінський вплив спрямований на природний шлях розвитку (людини, організації тощо). Таке управління буде адаптивним.

2. Ефективність управління завжди підвищується, якщо воно здійснюється з опорою на самоуправління (спрямований самовплив).

3. Факт самоуправління завжди має місце, коли зовнішні вимоги (реальна ситуація, розпорядження, наказ та ін.) створюють для людини ситуацію додаткової орієнтації.

4. Самоуправління неможливе без усвідомлення й забезпечення реалістичності мети діяльності.

5. Усвідомлення й забезпечення реалістичності мети відбувається тільки на основі аналізу й узгодження власних спрямувань людини (або організації) з вимогами, що висувають до неї суспільство, держава, та з урахуванням реальної ситуації, що складається.

6. Узгодження цілей визначає напрям подальшого розвитку, адаптує існування людини (або організації) до реальних умов, зберігаючи досягнутий рівень розвитку.

7. Розвиток завжди забезпечується узгодженням взаємодії різноспрямованих впливів, які є рушійною силою і мають утворюючу чи руйнуючу основу або представлені різносполученими співвідношеннями цих основ.

8. Реалізація узгоджених цілей на основі самоуправління (спрямованого самовпливу) являє собою спрямовану самоорганізацію та забезпечує спрямований саморозвиток.

9. Прогресивний розвиток системи характеризується висхідним шляхом, який забезпечує перехід системи з більш низького на більш високий рівень організації. При цьому розвиток системи у горизонтальному шарі будь-якого рівня можливий до того часу, поки система не опанує весь вільний простір. Після цього системі необхідно перейти на більш високий рівень, щоб продовжити свій розвиток. Перехід системи на більш високий рівень змінює її якісний, а продовження розвитку у новому горизонті — її кількісний склад. Це прогресивний шлях розвитку. Якщо за будь-яких умов система розвивається не за висхідним шляхом, її креативні сили перетворюються в руйнуючі (система сама себе руйнує). Починається регрес системи.

Сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, а саме:

1. Принцип пріоритетного визнання розвитку людини й визначальності природного шляху його здійснення.

2. Принцип управління через самоуправління здійснюється шляхом акти-

візації людини в напрямку управління своєю діяльністю і діяльністю організації, де вона працює.

3. Принцип резонансу наголошує на необхідності активізації внутрішніх потреб людини.

4. Принцип наскрізно-рівневої адаптації й діалогічної узгодженості передбачає взаємну адаптацію цілей управлінців і виконавців (суб'єктів управління) по вертикалі та в горизонтальних шарах управління.

5. Принцип мотивації полягає у формуванні такої основи, яка дає змогу працювати без зовнішніх важелів примусовості.

6. Принцип постійного підвищення компетентності.

7. Принцип спрямованої самоорганізації.

8. Принцип кооперації.

9. Принцип поточного саморегулювання.

10. Принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату.

11. Принцип відкритості.

### **Висновки:**

Таким чином, методи управління являють собою способи, прийоми, за допомогою яких створюються різноманітні соціальні системи (організації, установи), здійснюється дія на систему, її частини та елементи, забезпечується визначений рівень (якість) їх організованості.

## **Лекція 5**

### **Моніторинг якості освіти як аспект управлінської діяльності**

**Мета і предмет:** розкрити сутність поняття «якість освіти», дати поняття про моніторинг як процес відслідковування ходу навчального процесу з метою його корекції; розкрити сутність терміну «моніторингові дослідження» та особливості їх проведення у сфері освіти; дати характеристику змісту основних функцій моніторингу (інформаційної, діагностичної, системоутворюючої, колекційної, прогностичної); ознайомити з вимогами, що висувуються до процедури моніторингу у системі освіти (об'єктивність, валідність, надійність, урахування психолого-педагогічних особливостей, систематичність, гуманістична спрямованість); розкрити роль керівника навчального закладу під час організації та здійснення моніторингових досліджень в загальноосвітній школі; формувати усвідомлення значущості моніторингу як необхідної складової ефективного управлінського циклу.

**Методи викладання:** теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури, розповідь, узагальнення, конкретизація, метод виокремлення головного, ілюстрація.

**Основні поняття:** якість освіти, навчальні досягнення, моніторинг якості освіти, моніторингові дослідження, процедура моніторингу, етапи моніторингу, показники якості освіти.

### **План лекції:**

1. Поняття моніторингу в освіті.

2. Функції освітнього моніторингу та процедури його здійснення.
3. Методи та прийому управління.

## **ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ**

### **1. Моніторинг якості освіти як предмет науково-педагогічного аналізу**

У педагогіці моніторинг має свої етапи становлення й розвитку. Інтерес до моніторингу як явища педагогічного процесу вперше виникає в 30-ті роки ХХ століття. Шлях становлення та розвитку моніторингу у світовій системі педагогіки пройшов три етапи.

Поняття «моніторинг» вивчається й використовується в межах різних сфер науково-практичної діяльності, у тому числі педагогічної. Водночас необхідно відзначити, що окремі аспекти цієї важливої проблеми ще потребують вивчення. Насамперед виявлення різниці та визначення особливостей між поняттями «навчальний моніторинг», «педагогічний моніторинг», «моніторинг якості освіти», «моніторинг якості навчання» тощо, категорії яких сучасними вченими розкриваються неоднозначно і свідчать про різні підходи до їх використання.

У педагогічній практиці нерідко використовуються окремі елементи моніторингу у формі контрольних робіт, екзаменів, інспекторських перевірок. Однак вони недостатньо ефективні, оскільки такий моніторинг має епізодичний характер, залишаючи без уваги сам процес навчання та виховання. При цьому рідко використовуються діагностичні методики, за допомогою яких можна виявити причини недоліків у роботі колективу, зокрема виявити фактори, що впливають на успішність учнів.

В міжнародному стандарті ISO 9000-2000 якість розглядається як ступінь відповідності сукупності власних характеристик продукції, процесу або системи сформованим потребам та очікуванням, загальноприйнятим або обов'язковим.

У педагогіці поняття «якість» – це системна методологічна категорія. Вона відображає ступінь відповідності результату поставленій меті. Отже, системне дослідження якості освіти передбачає вивчення комплексу проблем, які охоплюють:

а) з'ясування сутності базових понять якості освіти (її визначення, структурні компоненти, властивості, критерії й норми тощо);

б) визначення процедур і показників оцінювання якості освіти (як освітнього процесу, як його результату і як функціональної системи);

в) проведення моніторингу та прийняття управлінських рішень задля забезпечення встановлених норм якості освіти на всіх її рівнях.

Термінологічно вчені розмежовують поняття «якість освіти», аналізуючи його як процес і як результат. Тому якість освіти зазначеними дослідниками розглядається як єдність двох сторін освіти:

- процесуальної, в межах якої якість освіти-процесу розглядається як сукупність властивостей навчання та виховання, що визначають його пристосованість до реалізації соціальних цілей щодо формування особистості;

- результативної, що тлумачить якість освіти-результату як якість особистості, її соціально-громадянську зрілість, рівень знань та вмінь, творчих

здібностей та мотивації до навчання.

З огляду на зазначене вище якість навчального процесу доцільно розглядати в єдності процесуального та результативного компонентів, а структуру визначати за знаннево-інформаційним, культурологічним ціннісно-мотиваційним та ресурсним напрямками.

Отже, сучасне розуміння якості освіти пов'язується науковцями з досягненням якості засвоєних знань, якості навчання й виховання, підвищенням рівня розвитку здібностей особистості, готовністю випускника до життя в соціумі.

Зокрема, до внутрішніх характеристик якості загальної середньої освіти дослідник відносить:

- якість освітнього середовища («технологічність» управління освітнім процесом, ефективність науково-методичної роботи, ресурсне забезпечення навчального процесу, кадровий потенціал школи тощо);

- якість реалізації освітнього процесу (науковість і доступність змісту освіти, педагогічна майстерність учителя, ефективність засобів навчання, зокрема якість підручників, задоволення різноманітних освітніх потреб тощо);

- якість результатів освітнього процесу (рівень навчальних досягнень учнів, розвиток їхнього мислення, ступінь соціальної адаптації, культури й вихованості учнів тощо).

Зовнішні показники якості освіти характеризують її як соціальну інституцію, яка відбиває ефективність функціонування освітньої системи, її вплив на людину та суспільні процеси, задоволення потреб особистості й держави загалом. Це доступність до якісної освіти усіх громадян незалежно від їх соціального й майнового статусів чи інших обмежень, її відповідність освітнім стандартам, задоволення освітніх запитів, наступність у здобутті вищої освіти, відкриття перспектив професійного росту та соціального статусу тощо.

## **2. Моніторинг якості освіти як педагогічна та управлінська категорія**

Поняття «моніторинг» має низку визначень, що пояснюється використанням цієї дефініції не тільки у сфері освіти. Слово «моніторинг» походить від латинського *monitor*, що означає «той, що нагадує, наглядає». Тому в загальному розумінні цей термін можна тлумачити як стандартизоване спостереження за певним об'єктом або процесом, оцінку та прогнозування його подальшого стану. Однак в сучасній науці спостерігається багатогранність поняття «моніторингу». Він розглядається як:

- комплекс спостережень та досліджень, які визначають зміни в довіллі, що пов'язані з діяльністю людини;

- спеціально організоване систематичне спостереження за станом будь-яких об'єктів з метою їхньої комплексної оцінки та підвищення ефективності функціонування;

- систематичне зіставлення реального стану організації чи установи з бажаним;

- система збору даних про складне явище або процес, що описується за допомогою певних ключових показників із метою оперативної діагностики й оцінки його в динаміці;



- довготривале спостереження, що проводиться або регулярно, або періодично.

Таким чином, моніторинг поєднує три компоненти: аналіз, оцінку й прогнозування процесів в освіті, що реалізується через:

- неперервний науковий систематизований збір спеціальної інформації про функціонування освітньої галузі та її складових;

- вимірювання й оцінювання результатів навчальної діяльності з наступним аналізом одержаної інформації та використанням її в педагогічній та управлінській діяльності;

- цілеспрямоване відстеження динаміки об'єкта вимірювання;

- створення конкретних рекомендацій та прийняття певного рішення.

Отже, у своїх дослідженнях науковці підкреслюють надзвичайно широку соціально-педагогічну й управлінську значущість моніторингу, що обумовила широкий спектр його функцій – діагностичної, інформаційної, системоутворюючої, коректувальної, прогностичної. Сутність зазначених функцій О.Касьяною представлено наступним чином:

- інформаційна – передбачає з'ясування результативності освітнього процесу, отримання інформації про стан об'єкта, забезпечення зворотного зв'язку. На цій основі відбувається управління педагогічним процесом, аналізується ефективність навчання. Традиційно у дослідженні педагогічного процесу фіксувалися лише його результати, які виражалися у показниках знань, умінь, навичок. У застосуванні моніторингу основну увагу звертають на особливості саме перебігу й розвитку навчального процесу. Ця процесуальна інформація більш повна і оперативна порівняно з відомостями про результати цього процесу;

- діагностична – моніторинг фіксує ефективність освіти у навчальному закладі. Впровадження моніторингу дозволить ефективно здійснювати процес підготовки майбутнього фахівця. Спираючись на результати моніторингової оцінки, можна дібрати оптимальні методи й прийоми індивідуального впливу на кожного учня, студента;

- системоутворююча – вимога науковості до будь-якого дослідження передбачає організацію й здійснення моніторингу на основі системного підходу. Моніторинг є складною системою, основним завданням якої є стеження за станом і розвитком навчального процесу у вищому навчальному закладі з метою його корекції та оптимального вибору мети, завдань і способів їх виконання;

- корекційна – спрямованість моніторингу на особливості поточних процесів передбачає виявлення і фіксацію численних, неочікуваних результатів реалізації освітньої роботи;

- прогностична – моніторинг виявляє стратегію і тактику розвитку освітнього процесу у вищому навчальному закладі. Через моніторинг не лише визначається стан освітнього процесу у певний відрізок часу, а й уможливується прогноз тенденцій його розвитку, внесення відповідних коректив.

Зазначені функції освітнього моніторингу є відносно сталими, однак вони на кожному рівні змінюються й набувають специфічних характеристик, що обумовлює особливості організації та здійснення моніторингових досліджень.

### **3.Процедура та етапи моніторингу.**

Системність моніторингових досліджень в освіті реалізується через методологію їх проведення та етапи організації. Перше зумовлює використання широкого спектра пошукових методів, які дають змогу різнобічно оцінити досліджуваний об'єкт (учня чи студента, клас чи групу, навчальний заклад, регіональну систему освіти тощо), з'ясувати інформаційні потреби та визначити адекватні методи й засоби збирання та опрацювання одержаних даних. Друге дозволяє змодельовати хід моніторингу, спланувати відповідні заходи щодо його проведення.

В організації моніторингової системи якості освіти доцільно керуватися такими принципами, а саме: безперервності; науковості та системності; гуманістичної спрямованості; діагностико-прогностичності; цілісності; наступності тощо.

Найважливішою вимогою моніторингу є врахування психолого-педагогічних особливостей об'єкта вивчення, куди входять як загальні дані, так і рівень освіти та професіоналізму, загальний розвиток, індивідуальні особливості тощо. Врахування психолого-педагогічних особливостей створює умови та конкретні ситуації для проведення обстеження, що передбачає диференціацію контрольних завдань. Гуманістична спрямованість моніторингу передбачає створення атмосфери доброзичливості, довіри, поваги до особистості, максимально сприятливих умов, позитивного емоційного мікроклімату. Сучасна концепція управління освітою визначає наступні базові завдання у співвідношенні з групою рівнів: предметного наповнення освіти, мети, установок та мотивації, цінностей, котрі формуються сферою освіти, тощо.

Важливим організаційним питанням є питання інформаційного впровадження моніторингу як основного інструменту вивчення якості шкільної освіти; хто розроблятиме та реалізувати моніторинг в освіті. Для навчального закладу це можуть бути і самі педагогічні працівники, а також залучатися фахівці педагогічної громадськості, незалежні експерти (суб'єкти дослідження). Наступним кроком у питанні проведення моніторингу є репрезентативна вибірка учасників експериментального процесу (контрольні та експериментальні класи, навчальні заклади - об'єкти дослідження). Щоб довести ефективність проведеного дослідження, необхідно підібрати еквівалентні групи, що дозволяє зняти вплив багатьох факторів, які викликають зміщення оцінок.

Моніторинг формується як багаторівнева система діагностичних процедур, що проводяться з використанням методик, які об'єктивно висвітлюють показники якісної освіти. Але при аналізі інформації виокремлюються одиничні об'єкти та найбільш суттєві зв'язки між ними, а також проводиться порівняння. У випадку відсутності подібного порівняння система аналізу вважається закритою, і навпаки. Необхідно відзначити, що кількісні виміри здійснюються будь-ким, а якісні виміри - експертом у даній галузі. Одним з етапів процесу дослідження є відповідна інтерпретація результатів дослідження фахівцями (переведення їх на мову педагогіки, психології, управління) та підготовка відповідних рекомендацій. Важливо, щоб оцінка (інтерпретація) була адекватною, справедливою та

об'єктивною.

#### **4. Функції моніторингу в освіті.**

Вченими визначено такі функції моніторингу:

- **інформаційна** – передбачає з'ясування результативності освітнього процесу, отримання інформації про стан об'єкта, забезпечення зворотного зв'язку. На цій основі відбувається управління педагогічним процесом, аналізується ефективність навчання. Традиційно у дослідженні педагогічного процесу фіксувалися лише його результати, які виражалися у показниках знань, умінь, навичок. У застосуванні моніторингу основну увагу звертають на особливості саме перебігу й розвитку навчального процесу. Ця процесуальна інформація більш повна і оперативна порівняно з відомостями про результати цього процесу;

- **діагностична** – моніторинг фіксує ефективність освіти у навчальному закладі. Впровадження моніторингу дозволить ефективно здійснювати процес підготовки майбутнього фахівця. Спираючись на результати моніторингової оцінки, можна дібрати оптимальні методи й прийоми індивідуального впливу на кожного студента;

- **системоутворююча** – вимога науковості до будь-якого дослідження передбачає організацію й здійснення моніторингу на основі системного підходу. Моніторинг є складною системою, основним завданням якої є стеження за станом і розвитком навчального процесу у вищому навчальному закладі з метою його корекції та оптимального вибору мети, завдань і способів їх виконання;

- **корекційна** – спрямованість моніторингу на особливості поточних процесів передбачає виявлення і фіксацію численних, неочікуваних результатів реалізації освітньої роботи. Корекційна функція допоможе усунути негативні тенденції у професійному становленні магістра.

- **прогностична** – моніторинг виявляє стратегію і тактику розвитку освітнього процесу у вищому навчальному закладі. Через моніторинг не лише визначається стан освітнього процесу у певний відрізок часу, а й уможлиблюється прогноз тенденцій його розвитку, внесення відповідних коректив.

#### **Висновки:**

Таким чином, моніторинг освіти розглядається в теорії спеціального управління як одна із головних, відносно самостійних ланок управлінського циклу. В межах моніторингу проводиться виявлення та оцінювання проведених педагогічних дій. При цьому забезпечується зворотний зв'язок, який повідомляє про відповідність фактичних результатів діяльності педагогічного колективу кінцевій меті. Завдання моніторингу навчального процесу полягає в оцінці ступеня досягнення поставленої навчальним закладом мети, спрямованості дій та виявленні причини відхилень, що тісно пов'язано із функціями і стадіями управління навчальним закладом.

За допомогою моніторингу є можливість дати відповідь на запитання про ефективність певної технології навчання, виділити фактори впливу на результати, довести залежність від кваліфікації педагога. Одна із головних вимог оцінювання навчального процесу – об'єктивність, яка визначається відповідністю фактичних успіхів науково-педагогічних працівників, студентів та оцінкою виявленого рівня

знань (відповідно до державних стандартів), як кінцевого результату взаємодії на рівні вчитель-учень. Об'єктивність проведення моніторингу можлива за умови комплексної перевірки отриманих результатів на різних рівнях: учень-вчитель-директор навчального закладу.

## ГЛОСАРІЙ

**Авторитарний стиль управління** – стиль, що ґрунтується на беззаперечному підкоренні владі, утверджує вплив на підлеглих через командно-наказові методи.

**Адаптивне управління** – процес взаємовпливу, що спричиняє взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визнанням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і само спрямуванням дій на її досягнення.

**Адміністрація освіти** – частина освітньої системи, завданням якої є соціальне управління процесами освіти й виховання відповідно до принципів і цілей державної освітньої політики, контроль і регулювання діяльності освітньо-виховних закладів, створення умов для їх функціонування. Насамперед матеріальних і фінансових, а також забезпечення їх необхідними кадрами.

**Акредитація освітнього закладу** – офіційне визнання їх права здійснювати свою діяльність на рівні державних вимог і стандартів освіти.

**Атестація навчального закладу** – підтвердження державою здатності вищого навчального закладу до проведення навчально-виховного процесу на рівні державних стандартів якості освіти відповідно до заявленого статусу.

**Атестація педагогічних працівників** – визначення їх відповідності зайнятій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія, визначається тарифний розряд оплати праці, присвоюється педагогічне звання.

**Вища атестаційна комісія** – державний орган, який присуджує наукові ступені науковим і науково-педагогічним працівникам усіх галузей науки, техніки, освіти й культури. Створена 1992 р., почала діяти з 1993 р.

**Вищий навчальний заклад** – освітня установа, яка має статус юридичної особи й реалізує професійні освітні програми вищої професійної освіти.

**Внутрішкільний контроль** – елемент шкільного самоврядування; включає систематичне, глибоке вивчення навчально-виховного процесу і результатів праці вчителя, надання йому методичної допомоги; здійснюється директором школи та його заступниками, керівником методичного об'єднання (відвідування та аналіз уроків, виконання учнями певних завдань, проведення відкритих уроків, бесіди з батьками та учнями тощо).

**Демократизація освіти** – принцип реформування освіти на демократичних засадах, який передбачає децентралізацію, регіоналізацію в управління освітою, автоматизацію навчально-виховних закладів у вирішенні основних питань діяльності, поширення альтернативних навчально-виховних закладів, перехід до державно-громадської системи управління освітою.

**Демократичний стиль керівництва** – стиль, що ґрунтується на глибокій повазі до особистості, довірі, орієнтації на самореалізацію, саморозвиток.

**Державна інспекція закладів освіти** при міністерстві освіти і науки України – державна установа, яка здійснює інспектування навчально-виховних закладів незалежно від підпорядкування з метою ефективного використання їхнього науково-педагогічного потенціалу, підвищення якості навчально-виховного процесу й підготовки робітників і спеціалістів; атестацію навчально-виховних закладів з метою визначення їхньої здатності вести освітню діяльність та професійну підготовку й перепідготовку робітників і спеціалістів на рівні державних вимог.

**Державний освітній стандарт** – мінімально необхідний освітній рівень. Який має бути досягнутий особистістю для отримання відповідного документу про завершення того чи іншого ступеня освіти при засвоєнні освітньої галузі, навчальної дисципліни незалежно від індивідуальних особливостей та здібностей.

**Документація шкільна** – запис відомостей про навчально-виховну та навчально-виробничу діяльність школи, стан матеріальної бази, про особовий склад педагогічних кадрів та учнів. Ці відомості узагальнюються у формах шкільного обліку і звітності.

**Дошкільний виховний заклад** – заклад освіти й суспільного виховання дітей віком від двох до шести років, який здійснює завдання щодо задоволення потреб у догляді, оздоровленні, вихованні та навчанні дітей дошкільного віку.

**Загальноосвітня школа** – масовий тип навчально-виховних закладів, які дають загальну освіту. Організується загальноосвітня школа за принципом єдиної школи – кожний ступінь базується на попередньому і є його продовженням.

**Заступник директора школи з навчально-виховної роботи** - посадова особа в адміністрації школи, яка відповідає за правильну організацію використання навчальних планів і програм, якість виховання школярів, контролює виконання Статуту школи, правил внутрішнього розпорядку, об'єктивність оцінювання загальноосвітньої підготовки учнів тощо.

**Інспектування** – система державного контролю за виконанням закладами й установами освіти постанов, директив та вказівок уряду в галузі освіти, навчальних закладів і програм, інструкцій, наказів і розпоряджень керівних органів з одночасною практичною допомогою тим, кого контролюють, вжиттям заходів щодо запобігання й усунення недоліків.

**Інспектор шкіл** – службова особа в районних, міських. Обласних відділах освіти й у міністерстві освіти, яка здійснює державний контроль за станом навчально-виховної роботи в школах і позашкільних закладах.

**Кваліметричний підхід** – кількісний опис якості предметів або процесів.

**Кваліфікаційні категорії працівників освіти** – відповідний нормативним критеріям рівень кваліфікації, професіоналізму та продуктивності педагогічної (управлінської) праці, що забезпечує працівнику можливість вирішувати професійні завдання.

**Кваліфікація** – ступінь та рівень підготовленості до певного виду діяльності, що визначається обсягом теоретичних знань та практичних умінь і навичок,

якими володіє людина.

**Класний керівник** – учитель, який поряд з викладанням того чи іншого навчального предмету здійснює загальну роботу по об'єднанню зусиль учителів, що працюють у тому чи іншому класі, координації їхніх вимог для досягнення найкращих результатів у виховній та навчальній роботі з учнями класу.

**Комунікація** – спілкування, передача інформації в людському суспільстві.

**Ліцензування закладів освіти** – визначення державою права навчального закладу на здійснення навчально-виховної діяльності за державними вимогами згідно з наявним статусом.

**Менеджмент педагогічний** – цілеспрямована соціальна взаємодія учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимальних результатів.

**Методичний кабінет школи** – створюється у великих основних і середніх школах для надання методичної допомоги учителям і вихователям.

**Методичне об'єднання** – одна з організаційних форм колективної методичної роботи в системі підвищення кваліфікації вчителів, що має на меті ознайомлення учителів з досягненнями педагогічної науки й передового досвіду, сприяє поглибленню знань із спеціальності та зі споріднених предметів.

**Новаторський педагогічний досвід** – реалізація на практиці педагогічних ідей, що виходять за межі існуючих рекомендацій, нормативів і сприяють створенню нових педагогічних систем, методик.

**Освітній моніторинг** – супроводжує відслідковування і поточна регуляція будь-якого процесу в освіті.

**Педагогічна кваліметрія** – міждисциплінарна наука, яка поєднує в собі педагогіку, математику, загальну кваліметрію, соціологію, кібернетику тощо.

**Педагогічний моніторинг** – діагностично обґрунтована система безперервного відстеження ефективності навчання та виховання й прийняття управлінських рішень, що регулюють й координують діяльність школи.

**Позашкільна освіта** – сукупність форм культурно-освітньої, загальноосвітньої та виховної роботи серед дорослого населення.

**Позашкільні заклади** – державні й громадські організаційні та інструктивно-методичні установи з позашкільної роботи з дітьми та підлітками.

**Правила для учнів** – організаційно-методичний документ, який визначає основні обов'язки й норми поведінки учнів у школі, родині, на вулиці, в громадських місцях.

**Прийняття рішення** – центральний акт в управлінні, який обумовлює розвиток системи, механізм просування системи у заданому напрямку.

**Принцип управління** – основне, вихідне положення, правило управлінської діяльності.

**Процес менеджменту** – це реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати й досягти мети освітнього закладу.

**Рефлексія** – здатність людини до самопізнання, вміння аналізувати власні вчинки, мотиви й зіставляти їх із суспільно значущими цінностями, а також з діями та вчинками інших людей.

**Самоврядування** – участь працівників в управлінні й керівництві справами свого колективу.

**Система освіти** – існуюча в масштабі країни структура освітньо-виховних закладів.

**Статут школи** – зведення правил, що встановлюють порядок діяльності школи та управлінських структур; законодавчий акт, який регламентує цілі, завдання й структуру певних типів навчальних закладів, їх навчально-виховну роботу та організаційно-господарську діяльність.

**Стиль керівництва** – типова для лідера (керівника) система дії на підлеглих.

**Цілепокладання в правлінні школою** – процес вироблення системи цілей функціонування та розвитку школи.

**Школотзнавство** – галузь педагогічної науки, що має своєю метою дослідження змісту і методів управління шкільною справою, розкриття особливостей системи керівництва школою, організації її роботи.

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

## Семінарсько-практичні заняття 1 (4 год.)

### Державно-громадське управління розвитком освіти та самоврядування

Форма проведення: семінар-кологвіум

1.1. Питання, які виносяться для вивчення та обговорення:

1. Державно-громадське управління розвитком освіти і самоврядування у закладі освіти: визначення у документах; завдання, функції; зміст; особливості.
2. Принципи управління, управлінської діяльності.
3. Учнівське самоврядування.
4. Педагогічна рада закладу освіти та підвищення її ролі в удосконаленні освітнього процесу. Нарада при директорі.

1.2. Завдання до семінару

1. З'ясуйте у нормативних документах та словниках визначення поняттям «державногромадське управління», «самоврядування», «самоуправління».
2. Ознайомтеся з інформацією, поданою у навчальних посібниках і наукових працях та підготуйте розгорнуті і аргументовані відповіді на такі питання:
  - Яка мета і завдання державно-громадського управління розвитком освіти?
  - Яким чином репрезентовано зміст державно-громадського управління розвитком освіти?
  - Яким є функції державно-громадського управління розвитком освіти?
3. Обґрунтуйте, яким чином класифікують моделі управління розвитком освіти.
4. Визначте і обґрунтуйте особливості державно-громадського управління розвитком освіти.
5. З'ясуйте структуру учнівського самоврядування, поясніть особливості керівництва діяльністю учнівського самоврядування або співробітництва.
6. Доведіть на прикладах практичну спрямованість діяльності громадського самоврядування.
7. Охарактеризуйте аспекти діяльності директора, педагога-організатора, класного керівника щодо реалізації особистісно орієнтованої моделі взаємодії на засадах педагогіки співробітництва.
8. Визначте та проаналізуйте основні аспекти діяльності педрад: виробничо-діловий, науковопедагогічний.
9. Визначте та прокоментуйте порядок дій щодо підготовки чергової педради за етапами: аналітико-прогностичний, підготовчий, проведення, аналітико-результативний.
10. З'ясуйте цілеспрямованість тематики педрад, які проводили у минулому навчальному році або проводити цього року.
11. Підготуйте питання, які доцільно, на Ваш погляд, розглянути на нараді при директорові.



## **Семінарське заняття 2 ( 4 год.)**

Концепція Нової української школи і підготовка лідерів в освіті

Форма проведення: «круглий стіл»

Питання, які виносяться для вивчення та обговорення:

1. Що таке концепція Нової української школи? Для чого вона потрібна?
2. Які основні компоненти увійдуть до «формули Нової української школи»?
3. Якими професійними компетентностями та особистісними якостями має володіти керівник закладу освіти як лідер Нової української школи.

## **Практичне заняття 4 ( 2 год.)**

### **Прийняття управлінських рішень у системі освіти.**

#### **Форми управлінських рішень**

Завдання для практикуму.

1. Підготуйтеся до методичного брифінгу за темою семінару, користуючись контрольними питаннями.
2. Складіть алгоритм дій керівника щодо процедури прийняття рішення (письмово).
3. Проаналізуйте управлінські ситуації, які потребують прийняття рішення, для обговорення їх на занятті.
4. Визначте та прокоментуйте форми управлінських рішень.
5. Проаналізуйте подані управлінські ситуації і віднайдіть оптимальний варіант відповіді. Прокоментуйте Ваш варіант відповіді.

## **Семінарське заняття 5 ( 4 год.)**

### **Педагогічна інноватика**

#### **Форма проведення: науковий семінар**

1.1. Питання, які виносяться для вивчення та обговорення:

1. Ознаки інноваційного розвитку освіти. Специфіка інноваційного менеджменту в освіті. Види інновацій в освіті та їх класифікація.
2. Форми та методи інноваційної діяльності в освіті.
3. Управління інноваційною діяльністю як сукупність спеціальних засобів, що зумовлені особливостями інноваційного процесу: ініціація, маркетинг інновацій, бенчмаркінг інновацій, інжиніринг інновацій, бренд-стратегія інновацій.
4. Особливості інноваційної діяльності керівника у контексті сучасних трендів розвитку освіти в Україні. о Інноваційний простір дошкільної освіти.

## **Семінарсько-практичне заняття 6 (4 год.)**

### **Стратегічне управління в освітньому менеджменті**

Форма проведення: семінар-практикум

1.1. Питання, які виносяться для вивчення та обговорення:

1. Стратегічне управління в освіті: визначення поняття, значення, відмінність від оперативного управління.

2. Етапи стратегічного управління і їх характеристика.

3. Види планів. Стратегія розвитку закладу освіти.

4. Технологія підготовки програми розвитку закладу освіти.

1.2. Завдання до семінару

1. Користуючись електронними ресурсами і словниками, дайте визначення базовим поняттям: «планування діяльності», «планування роботи закладу освіти», «стратегічне планування», «тактичне планування».

2. Обґрунтуйте значення стратегічного управління у діяльності керівника закладу освіти. Визначте труднощі і проблеми стратегічного управління.

3. Визначте та проаналізуйте етапи стратегічного управління, наводячи приклади та конкретизуючи операційні дії суб'єктів стратегічного управління.

4. Назвіть та прокоментуйте основні умови, які мають бути враховані у процесі розробки стратегії розвитку закладу освіти.

5. Запропонуйте технологію підготовки програми розвитку закладу освіти. Аргументуйте призначення кожного етапу і операційні дії керівника закладу освіти.

6. Поміркуйте, у чому різниця між поняттями : імідж, бренд, репутація закладу освіти.

7. Ознайомтеся з технологією проведення SWOT-аналізу; заповніть технологічну карту з урахуванням умов функціонування закладу освіти, в якому працюєте або проходите практику

8. Визначте основні компоненти бренду закладу освіти, в якому працюєте або проходите практику. За відсутності наявних компонентів у закладі освіти, продумайте можливі елементи для іміджу закладу освіти.

9. Проаналізуйте записи виступів претендентів на посаду керівника закладу освіти (див. канал YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=jWkEp4levbw&t=3s>) і визначте основні структурні елементи стратегії розвитку закладу освіти, які визначав претендент на посаду. Які переваги або недоліки публічного виступу претендента вплинули на Вашу оцінку щодо його здатності та готовності бути ефективним керівником?

### **Семінарсько - практичне заняття 7 ( 4 год.)**

#### **Система науково-методичної роботи у закладі освіти**

Форма проведення: семінар-практикум

1.1. Питання, які виносяться для вивчення та обговорення:

– Підходи щодо організації НМР. Функції НМР відповідно до типу закладу освіти.

– Нормативно-методичне забезпечення НМР у закладах освіти.

– Принципи формування змісту НМР.

– Форми організації НМР: класифікація, особливості, переваги, недоліки.

– Система науково-методичної роботи у закладі освіти: компоненти, суб'єкти управління системою, компетенції суб'єктів.

– Науково-дослідницька складова системи: особливості планування і реалізації.

– Формування методичної компетентності педагога: методи, прийоми

#### 1.2. Практичне завдання до семінару

1. Представити модель (систему) методичної (науково-методичної) роботи закладу освіти, визначивши проблему, мету, завдання, основні форми МР, а також зазначивши суб'єктів організації МР.

2. Користуючись джерелами інформації, запропонуйте алгоритм дій керівника з організації роботи закладу освіти над науково-методично темою (проблемою), враховуючи послідовність дій на етапах: планування, організації роботи (реалізація проблеми), підведення підсумків.

3. Підготуйтеся до проведення методичного брифінгу з теми: «Який досвід можна вважати передовим? Якими критеріями варто послуговуватися, визначаючи необхідність його упровадження у практику?»

4. Складіть план роботи щодо вивчення, опису та використання педагогічного досвіду педагога, який працює у закладі освіти.

5. Представте опис досвіду роботи педагога (Вашого або особи, яка працює у закладі освіти). Користуйтеся інформаційними матеріалами, які подано до ЗМ.

### **Практичне заняття 8 (4 год.) Моніторинг в освіті**

Завдання для практикуму.

1. Підготуйтеся до проведення методичного брифінгу з теми: «Педагогічний моніторинг: умови проведення і критерії ефективності.

2. Користуючись джерелами інформації, складіть порівняльну таблицю видів педагогічного моніторингу.

3. Запропонуйте алгоритм дій керівника з організації і проведення педагогічного моніторингу.

4. Складіть програму моніторингового дослідження за напрямками діяльності закладу освіти, визначивши вид, завдання, етапи проведення, а також форму презентації результатів дослідження.

5. Ознайомтеся з документами, методичними матеріалами, що визначають порядок проведення моніторингу якості, довідками, звітами про результати моніторингових досліджень (див. модуль Виробнича практика. Інспекторсько-методична практика), укладіть таблицю, визначивши параметри, основні критерії, методи моніторингового дослідження.

### **Практичне заняття 9 (4 год.)**

#### **Організація контролю у закладі освіти: етапи, презентація результатів.**

Завдання для практикуму.

Проаналізуйте зміст основних документів, матеріалів, поданих у тематичних модулях; ознайомтеся з досвідом роботи закладу освіти, де проходить виробнича практика; узагальніть власний досвід організації ВК. Представте результати виконання завдання у вигляді циклограми.

Проаналізуйте зміст основних документів, матеріалів, поданих у тематичних модулях; ознайомтеся з досвідом роботи закладу освіти, де проходить виробнича практика; узагальніть власний досвід організації ВК. Представте

результати виконання завдання у вигляді плану-графіку ВК на рік; плану ВК за станом викладання навчальних предметів.

# ДИДАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## Тема 1

### Сутність педагогічного менеджменту та його історія

Характеристика традиційних та сучасних теорій управління персоналом.

#### Завдання:

Користуючись зазначеною у списку літературою скласти глосарій за темою за зразком

Термін	Визначення Терміну	Джерело з зазначенням вихідних даних та сторінки
Менеджмент		
Педагогічний менеджмент		
Управління загальноосвітньою школою		
Керівництво загальноосвітньою школою		

## Тема 2

### Державно-громадське управління системою освіти в Україні.

1. Підготуватися до відповідей на питання за змістом семінарського заняття.
2. Виконати тематичне завдання:

На підставі опрацювання змісту Закону України „Про освіту” заповнити таблицю

Назва структурного елемента системи освіти в Україні	Перелік навчальних та навчально-виховних закладів, що входять до цієї ланки	Зміст діяльності та основні завдання освітніх установ
Дошкільна освіта		
Загальна середня освіта		
Позашкільна освіта		
Професійна освіта		
Вища освіта		
Післядипломна освіта		

## Тема 3

### Принципи управління освітою

Характеристика основних принципів управління освітою в Україні.

#### Завдання:

На основі опрацювання зазначеної літератури заповнити таблицю:

Принцип управління освітою	Сутність зазначеного принципу
Демократизм	
Гуманізм	
Колегіальність та єдиноначальність	

Об'єктивність	
Комплексний підхід	
Системність	
Систематичність і послідовність	

#### Тема 4

#### Процес менеджменту та його функції

1. Інформаційне забезпечення системи як функція педагогічного менеджменту.
2. Поняття інформаційної системи управління.
3. Типи інформаційних систем.
4. Види інформації в освітньому менеджменті.

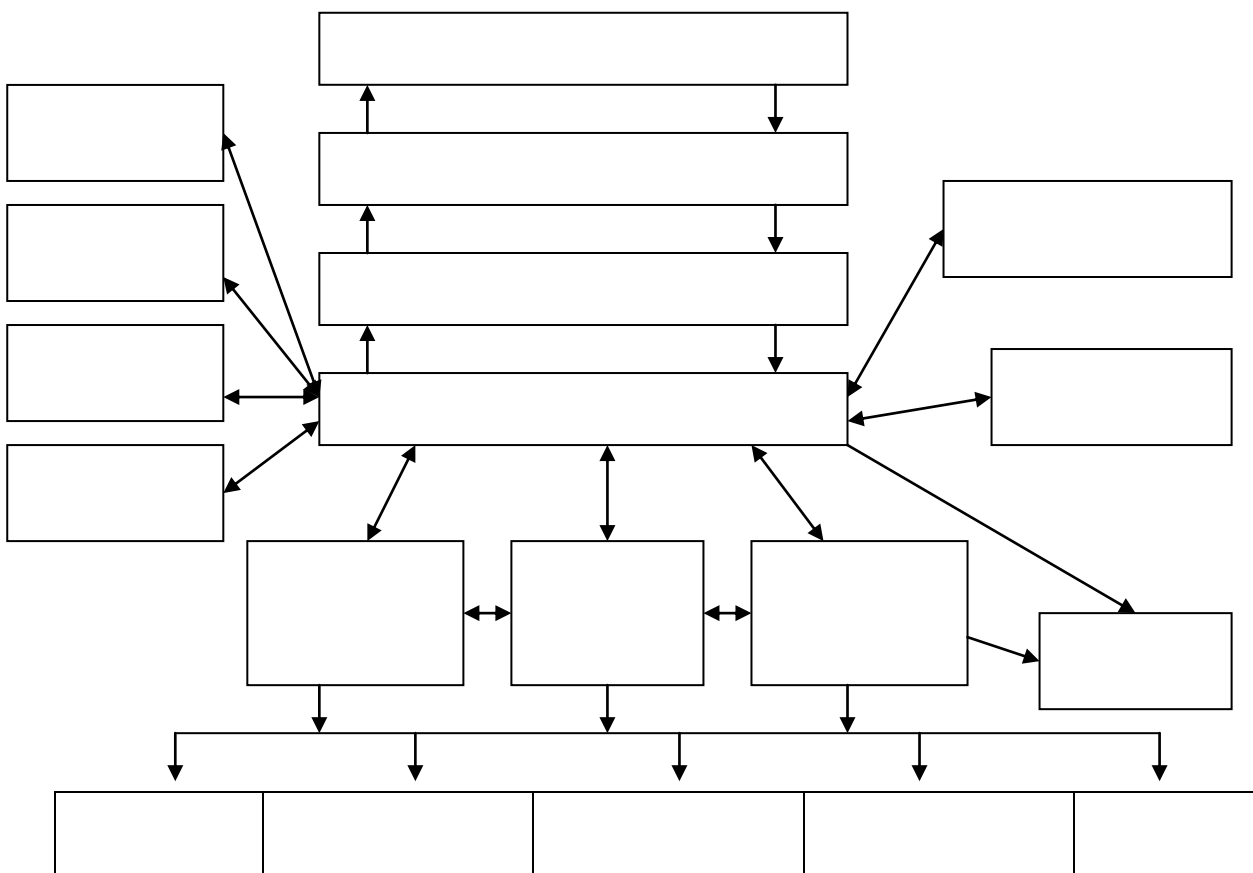
#### Тема 5

#### Керівництво загальноосвітньою школою як складова освітнього менеджменту

1. Підготуватися до відповідей на запитання за змістом семінарського заняття
2. Виконати тематичне завдання.

#### Завдання:

На основі опрацювання зазначеної у списку літератури заповнити схему внутрішнього управління



## Тема 6 Методи управління

### Завдання:

На основі вивчення зазначеної літератури заповнити таблицю:

Назва групи методів управління	Методи управління, що входять до даної групи
Організаційні методи	
Педагогічні методи	
Соціально-психологічні методи	
Економічні методи	
Статистичні методи	

## Тема 7

### Організаційні форми управлінської діяльності

1. Поняття організаційних форм управлінської діяльності.
2. Характеристика різноманітних організаційних форм управлінської діяльності (рада школи, нарада при директорові, наради при заступниках директора, оперативні інформаційні наради, засідання комісій, засідання учкому тощо).

## Тема 8

### Моніторинг як аспект управлінської діяльності

1. Підготуватися до відповідей на запитання за змістом семінарського заняття.
2. Виконати тематичне завдання.

### Завдання:

Укласти глосарій до теми у вигляді таблиці

Термін	Визначення терміну	Джерело з зазначенням вихідних даних та сторінки
Моніторинг		
Моніторинг узгодження управління		
Діагностичний моніторинг		
Моніторинг діяльності		
Кваліметрія		
Кваліметричний підхід		

## Тема 9

### Проблема вивчення та поширення передового педагогічного досвіду

1. Підготовка до відповідей на запитання за змістом семінарського заняття.
2. Письмове виконання завдання.

**Завдання:**

Ознайомившись з літературою, зробити категоріальний аналіз зазначених понять за схемою:

<b>Термін</b>	<b>Визначення поняття (вказати джерело)</b>	<b>Поняття, що лежить в основі зазначеного терміну</b>
Педагогічний досвід		
Передовий педагогічний досвід		
Новаторський педагогічний досвід		
Опанування передового педагогічного досвіду		

**Тема 10****Стилі керівництва в теорії освітнього менеджменту****Завдання:**

На основі опрацювання зазначеної літератури скласти порівнювальну таблицю стилів керівництва

<b>Стиль керівництва</b>	<b>Мета використання стилю керівництва</b>	<b>Засоби досягнення мети</b>	<b>Ймовірний результат</b>
Авторитарний			
Ліберальний			
Демократичний			
Анархічний			

**Тема 11****Культура та етика управлінських відносин****Завдання:**

На основі опрацювання зазначеної у списку літератури заповнити таблицю

<b>Категорія педагогічної етики, поняття моральної свідомості</b>	<b>Сутність даного поняття</b>
Гідність	
Честь	
Професійний обов'язок	
Авторитет	
Відповідальність	
Об'єктивність	
Справедливість	



## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ**

**Індивідуальне навчально-дослідне завдання** – вид поза-аудиторної самостійної роботи студента навчального або навчально-дослідного характеру, яке виконується у процесі вивчення програмового матеріалу навчального курсу «Теорія і практика управління в освіті» і завершується разом зі складанням підсумкового екзамену з даної навчальної дисципліни.

ІНДЗ має своєю метою самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студента з навчального курсу «Освітній менеджмент» і розвиток навичок самостійної роботи, критичного мислення, формування творчого підходу до вирішення дослідницьких проблем. Таким чином, ІНДЗ містить елементи пошукової, частково науково-дослідної роботи і виступає чинником залучення студента до науково-дослідницької діяльності.

### **Структура:**

1. Вступ (зазначення теми, мети і завдань роботи, методів, що використовувались в ході дослідження).
2. Теоретичне обґрунтування досліджуваної проблеми.
3. Висновки.
4. Список використаної літератури.

### **Порядок подання та захисту ІНДЗ:**

Тема ІНДЗ обирається студентом за погодженням з викладачем на початку семестру. Протягом семестру викладачем на індивідуальних заняттях надаються консультації щодо виконання зазначеного завдання.

Звіт про виконання ІНДЗ подається викладачеві у вигляді реферату з титульною сторінкою стандартного зразка (обсяг роботи до 10 аркушів). Термін подання звіту – не пізніше ніж за 2 тижні до закінчення семестру.

Оцінка за ІНДЗ виставляється на останньому занятті з керівництва індивідуальною та самостійною роботою студентів на основі попереднього ознайомлення викладача зі змістом ІНДЗ. У випадку необхідності уточнення певних результатів роботи студента або більш об'єктивної оцінки виконаного завдання викладач може провести співбесіду за змістом ІНДЗ.

Оцінка за ІНДЗ є компонентом екзаменаційної оцінки і враховується при виведенні підсумкової оцінки з навчального курсу.

### **ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ**

1. Система керівництва роботою школи у досвіді В.О.Сухомлинського та сучасні тенденції організації управління загальноосвітнім закладом.
2. Національна доктрина розвитку освіти і завдання педагогічного колективу щодо її реалізації.
3. Педагогічна рада — колегіальний орган управління навчальним закладом.

4. Діяльність ради школи у системі державно-громадського управління навчальним закладом.
5. Імідж керівника сучасної школи, його складові.
6. Застосування інноваційних педагогічних технологій в управлінській діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу.
7. Роль моделювання в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.
8. Система планування в загальноосвітньому навчальному закладі.
9. Психолого-педагогічні умови побудови навчально-виховного процесу на діагностичній основі: досвід і проблеми.
10. Педагогічний аналіз уроку в системі внутрішньошкільного контролю.
11. Педагогічний моніторинг у навчально-виховному процесі: проблеми впровадження і перспективи.
12. Самоаналіз організаційно-педагогічної діяльності — основа моніторингу та самовдосконалення загальноосвітнього навчального закладу.
13. Роль атестації в зростанні професійної майстерності педагога (на прикладі окремого загальноосвітнього навчального закладу).
14. Самореалізація особистості вчителя і учня в навчальній діяльності: досвід, проблеми, перспективи.
15. Організація роботи з реалізації науково-методичної проблемної теми загальноосвітнього навчального закладу.
16. Проблеми співпраці школи та громадськості в умовах нових освітніх змін.
17. Упровадження інтерактивних методів та форм методичної роботи в загальноосвітньому навчальному закладі: управлінський аспект.
18. Активні форми і методи впровадження перспективного педагогічного досвіду: практичний аспект.
19. Створення організаційно-педагогічних умов для забезпечення профільного навчання в старшій школі (на прикладі окремого загальноосвітнього навчального закладу).
20. Реалізація варіативної складової робочого навчального плану шляхом запровадження авторських програм.
21. Моніторингові дослідження якості освіти в ЗНЗ: стратегія розвитку.
22. Роль територіального освітнього округу у забезпеченні рівності умов для одержання повної загальної середньої освіти у сільській місцевості.
23. Організація та керівництво науково-дослідницькою, експериментальною роботою в загальноосвітньому навчальному закладі.
24. Організація роботи з обдарованими учнями: досвід і проблеми.
25. Освітня діяльність навчального закладу, його керівника в контексті формування громадянськості: практичний аспект.
26. Діяльність педагогічного колективу з розвитку учнівського самоврядування.
27. Інноваційний менеджмент як фактор модернізації системи управлінської діяльності керівника школи.
28. Контрольно-аналітична діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу: нові підходи та стратегії.
29. Особливості управління сільською школою в умовах модернізації освіти.

30. Зміст і структура психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до управлінської діяльності.
31. Педагогічний експеримент в системі середньої загальної освіти: проблеми, перспективи розвитку.
32. Педагогічна комунікація: зміст та її складові.
33. Модернізація управлінської діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи в умовах переходу на новий зміст і структуру навчання.
34. Технологізація управлінської діяльності заступника директора загальноосвітнього навчального закладу.
35. Адаптивне управління в системі загальної середньої освіти.
36. Система підготовки педагогічних працівників до адаптивного управління й освітнього моніторингу.
37. Інноваційний менеджмент у системі загальної середньої освіти.
38. Інновації у внутрішкільному управлінні як фактор оновлення змісту діяльності заступника директора загальноосвітнього навчального закладу.
39. Гуманізація змісту та організаційних форм навчально-виховного процесу.
40. Планування роботи школи в умовах нових освітніх змін.
41. Контрольно-аналітична діяльність заступника директора загальноосвітнього навчального закладу в умовах нових освітніх змін.
42. Внутрішкільний контроль у сфері управлінської діяльності заступника директора загальноосвітнього навчального закладу: зміст і структура.
43. Педагогічний аналіз у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом.
44. Моніторинговий супровід управлінської діяльності заступника директора загальноосвітнього навчального закладу.
45. Моніторингові дослідження як інформаційна база в системі управління якістю освіти.
46. Факторно-критеріальне моделювання та комп'ютерні технології як інструментарій освітнього моніторингу.
47. Нові підходи до організації навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі.
48. Особливості функціонування профільної школи в сільській місцевості.
49. Моделювання навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі в умовах модернізації освіти.
50. Технологія експертної оцінки навчального заняття в сучасній школі.
51. Моніторинговий підхід до вивчення стану предметів у системі педагогічного менеджменту.
52. Вивчення системи роботи вчителя.
53. Визначення основних шляхів підвищення якості освіти, створення умов рівного доступу до якісної освіти.
54. Оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу як елемент системи управління освітою.
55. Особливості організації педагогічного процесу в сільській школі.
56. Організація науково-методичної роботи в загальноосвітньому навчальному

закладі: нові підходи та стратегії.

57. Організація роботи з реалізації науково-методичної проблемної теми загальноосвітнього навчального закладу.
58. Упровадження інтерактивних методів та форм методичної роботи в загальноосвітньому навчальному закладі: управлінський аспект.
59. Атестація педагогічних працівників та її ефективність.
60. Розвиток педагогічної творчості як фактор оптимізації навчально-виховного процесу.
61. Педагогічний експеримент у системі загальної середньої освіти: проблеми і перспективи розвитку.
62. Організація роботи з обдарованими учнями .
63. Активні форми і методи впровадження педагогічного досвіду: практичний аспект.
64. Особливості співпраці загальноосвітнього навчального закладу та громадськості в нових соціокультурних умовах.
65. Моніторинг якості освіти і виховної діяльності навчального закладу. .
66. Культура управлінської праці заступника директора з навчально-виховній роботи.

# ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

## Контрольні тести до курсу

### 1. Яке з визначень освітнього менеджменту є правильним:

- 1) Цілеспрямована соціальна взаємодія учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимальних результатів.
- 2) Визначення, координація та контролювання реалізації основних напрямів діяльності освітнього закладу.
- 3) Процес реалізації дій, що забезпечують планомірне функціонування освітньої системи.

### 2. Ресурси педагогічного менеджменту поділяються на:

- 1) Людські, матеріально-технічні, часові, особистісні.
- 2) Зовнішні та внутрішні.
- 3) Позитивні та негативні.

### 3. Державні органи управління освітою:

- 1) Міністерство освіти і науки, ВАК, ДАК, центральні органи виконавської влади.
- 2) Міністерство освіти і науки, обласні, міські, районні відділи освіти.
- 3) Всеукраїнські з'їзди освіти, загальні збори трудових колективів, районні, міські, обласні конференції педагогічних працівників.

### 4. До загальноосвітніх закладів належать:

- 1) Ліцеї, коледжі, колегіуми, школи дитячої творчості, школи.
- 2) Школи, колегіуми, гімназії, ліцеї.
- 3) Початкові школи, середні школи, вищі школи.

### 5. Види планів, що використовуються в загальноосвітній школі :

- 1) Комплексний, предметний, класний.
- 2) Перспективний, річний, оперативний.
- 3) Ціловий, змістовий, формоутворюючий.

### 6. Планування – це функція управління, що полягає у:

- 1) Визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх здійснення.
- 2) Визначення стратегічних, тактичних, операційних завдань навчального закладу.
- 3) Прогнозування розвитку навчального закладу на найближчу перспективу та довготривалий період.

### 7. Поняття освітнього моніторингу містить у собі :

- 1) Збір інформації про хід навчально-виховного процесу.
- 2) Відслідковування та регуляція освітнього процесу.
- 3) Поточне корегування педагогічного процесу.

### 8. До функцій педагогічного менеджменту належать:

- 1) Цілепокладання, планування, створення умов, конструювання структури групи, визначення обов'язків, стимулювання, координація, контроль.
- 2) Передбачення, планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

3) Аналіз, моделювання (планування), організація, контроль.

**9.Органи громадського самоврядування в освіті :**

- 1) Міністерство освіти і науки, ВАК, ДАК, центральні органи виконавської влади.
- 2) Міністерство освіти і науки, обласні, міські, районні відділи освіти.
- 3) Всеукраїнські з'їзди освіти, загальні збори трудових колективів, районні, міські, обласні конференції педагогічних працівників.

**10.Скільки рівнів управління містить у собі управляюча підсистема загальноосвітнього закладу (2 б.):**

- 1) 2.
- 2) 3.
- 3) 4.

**11.До загальних принципів управління загальноосвітнім закладом належать:**

- 1) Єдність державних і внутрішніх механізмів, демократизація і гуманізація, систематичність і послідовність, культуровідповідність.
- 2) Об'єктивність, комплексний підхід, системність, , єдиноначальність і колегіальність, систематичність і послідовність.
- 3) Прогностичність, свідомість й активність, доступність, системність.

**12.До організаційних форм управлінської діяльності належать:**

- 1) Рада школи, педагогічна рада, батьківські збори та конференції, засідання предметних комісій, батьківського комітету.
- 2) Рада школи, педагогічна рада, нарада при директорові, методичні семінари, засідання комісій, засідання учкому.
- 3) Педагогічна нарада, засідання учкому та батьківські збори.

**13.Кваліметрична модель як форма освітнього моніторингу - це:**

- 1) Система кількісних параметрів, у яких виражаються якісні характеристики діяльності педагога, або керівника навчальним закладом.
- 2) Складова частина методології комплексних кількісних оцінок якості об'єктів освітнього процесу.
- 3) Система вимірів ефективності діяльності педагогічних працівників.

**14.Педагогічне спілкування містить у собі такі етапи :**

- 1) Моделювання, управління, організація та аналіз.
- 2) Моделювання, комунікативні атака, управління спілкування, аналіз.
- 3) Цілепокладання, управління, аналіз, систематизація.

**15.Рівні спілкування:**

- 1) Ліберальний, демократичний, авторитарний, анархічний.
- 2) Термінаторний та традиційний.
- 3) Примітивний, маніпуляцій ний, стандартизований, ігровий, діловий, духовний.

**16.Стилі спілкування сучасного менеджера:**

- 1) Ліберальний, демократичний, авторитарний, анархічний.
- 2) Термінаторний та традиційний.
- 3) Примітивний, маніпуляцій ний, стандартизований, ігровий, діловий, духовний.

**17. Під управлінською культурою розуміють:**

- 1) Дотримання основних вимог і правил управлінської діяльності, вміння знаходити правильний тон у спілкуванні з підлеглими та колегами.
- 2) Складова частина загальної культури особистості, що виражається у знанні етичних категорій.
- 3) Сукупність знань та вмінь доцільної, коректної управлінської діяльності.

**18. Питання атестації та акредитації освітнього закладу вирішується у такій установі :**

- 1) ВАК.
- 2) ДАК.
- 3) Міністерство освіти і науки України.

**19. Хто вважається основоположником наукової теорії менеджменту (3 б.):**

- 1) В.А.Сластьонін.
- 2) В.І.Пікельна.
- 3) Ф.Тейлор
- 4) Обласний відділ освіти й науки.

**20. Процес менеджменту – це:**

- 1) Реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати й досягти мети освітнього закладу.
- 2) Система дій та управлінських рішень, що регламентують діяльність освітнього закладу.
- 3) Діяльність керівної та керуючої підсистем, спрямована на досягнення цілей загальноосвітнього закладу.

**21. Внутрішкільне управління – це:**

- 1) Керівництво навчально-виховною роботою в школі.
- 2) Вплив керуючої системи на керівну з метою переведення останньої в якісно новий стан.
- 3) Особливий вид педагогічної діяльності, що складається із сукупності взаємопов'язаних дій керуючої і керованої підсистеми.
- 4) Діяльність керуючої підсистеми, спрямована на створення умов, необхідних для такого функціонування і розвитку педагогічного процесу, який дозволяє реалізувати мету школи.

**22. Змістом внутрішкільного контролю є :**

- 1) Форми, методи, засоби навчально-виховної роботи в школі.
- 2) Цілісний педагогічний процес.
- 3) Окремі найбільш важливі елементи навчально-виховного процесу.

**23. До колективних форм методичної роботи в школі належать:**

- 1) Відкриті уроки, взаємо відвідування вчителями уроків, предметні методичні комісії, проблемні групи, семінари-практикуми, педагогічні читання, науково-практичні конференції, школи передового досвіду.
- 2) Методичні об'єднання, предметні тижні, зустрічі з обміну досвідом, педагогічні конференції, методичні звіти.
- 3) Науково-методичні семінари, впровадження передового педагогічного досвіду, предметні консультації, взаємо відвідування уроків, відкриті уроки,

наради при заступникові директора з навчальної роботи.

**24. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників містить у собі :**

- 1) Науково-методичну роботу та самоосвіту..
- 2) Навчання на курсах підвищення кваліфікації.
- 3) Самоосвіту та навчання на курсах підвищення кваліфікації.

**25. Атестація педагогічних працівників містить у собі такі етапи :**

- 1) Підготовчий, оціночний, результативний.
- 2) Попередній, безпосередній, пост період.
- 3) Підготовчий, власне оцінка, резюмуючий.

**26. Передовий педагогічний досвід - це:**

- 1) Сукупність знань, умінь і навичок, здобутих учителем у процесі навчально-виховної роботи.
- 2) Ідеалізація реального педагогічного процесу, провідної педагогічної ідеї чи методичної системи в чистому вигляді, що зумовлює високу ефективність навчально-виховної діяльності.
- 3) Оригінальна, принципово нова педагогічна діяльність, яка є зразком для інших педагогів

**27. Наукова організація праці в освітньому менеджменті – це:**

- 1) Система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на вдосконалення педагогічної праці та її умов.
- 2) Економія, раціональне використання часу, створення сприятливих умов для праці та відпочинку.
- 3) Система заходів адміністративного спрямування з метою підвищення ефективності навчально-виховного процесу.

**Питання до модульної контрольної роботи**

1. Поняття педагогічного менеджменту.
2. Історія розвитку освітнього менеджменту.
3. Функції педагогічного менеджменту.
4. Ресурси педагогічного менеджменту та їх характеристика.
5. Система освіти в Україні.
6. Характеристика загальноосвітніх закладів в Україні.
7. Державні органи управління освітою та їх функції.
8. Органи громадського самоврядування в освіті, їх функції та значення.
9. Загальноосвітній заклад як об'єкт та суб'єкт управління.
10. Поняття про процес менеджменту.
11. Загальні принципи управління загальноосвітнім закладом.
12. Структура внутрішкільного управління.
13. Планування роботи школи.
14. Організаційні форми управлінської діяльності.
15. Внутрішкільний контроль.
16. Методична робота в школі.
17. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників
18. Атестація педагогічних працівників.



19. Проблема освоєння передового педагогічного досвіду.
20. Поняття наукової організації праці в освітньому менеджменті.
21. Поняття освітнього моніторингу.
22. Поняття кваліметричної моделі як форми освітнього моніторингу.
23. Педагогічне спілкування в рамках освітнього менеджменту: сутність та характеристика етапів.
24. Поняття рівнів спілкування. Характеристика основних рівнів управлінського спілкування.
25. Стилї спілкування сучасного менеджера.
26. Поняття управлінської культури та її складові.
27. Професійна етика менеджера в освіті.

**Критерії оцінювання самостійної навчальної діяльності студентів з  
дисципліни «Освітній менеджмент»**

<b>Індивідуальне навчально-дослідне завдання</b>	
Змістовність, глибина висвітлення досліджуваної проблеми	<b>0-3 бали</b>
Логіка та глибина висвітлення досліджуваної проблеми у сучасній психолого-педагогічній літературі.	<b>0-3 бали</b>
Правильність постановки мети та завдань індивідуального навчально-дослідного завдання, методів, використаних в ході дослідження.	<b>0-3 бали</b>
Об'єктивність, коректність, переконливість висновків дослідження.	<b>0-3 бали</b>
Відповідність технічного та літературного оформлення роботи вимогам. Відсутність мовних помилок.	<b>0-3 бали</b>
Творчий підхід до висвітлення досліджуваної проблеми, використання додаткових інформаційних ресурсів.	<b>0-3 бали</b>
Відсутність мовних помилок, науковий стиль викладення.	<b>0-2 бали</b>
Максимальна кількість балів	<b>20</b>
<b>Самостійна робота студента</b>	
<b>0 балів</b>	- відсутність на занятті з поважної чи неповажної причини;* - відмова від відповіді на запитання за змістом теми; - фрагментарне відтворення незначної частини навчального матеріалу; - відтворення менше половини навчального матеріалу; - відсутність правильної відповіді на додаткові запитання або відмова від відповіді на них.
<b>1 бал</b>	- демонстрація знань і розуміння основних положень навчального матеріалу з теми, правильна, але недостатньо обґрунтована відповідь; - відповідь повна, логічна, обґрунтована, однак містить неточності.
<b>2 бали</b>	- демонстрація глибоких, міцних знань; - аргументоване використання набутих знань у нестандартних ситуаціях; - самостійний аналіз, оцінка, узагальнення навчального матеріалу; - повна та логічна відповідь на додаткові запитання за змістом теми.

<b>Тематичне завдання</b>	
<b>0 балів</b>	Відсутність виконання тематичного завдання або його виконання з грубими помилками.
<b>1 бали</b>	Тематичні завдання I рівня складності, що базуються на репродуктивному відтворенні знань.
<b>2 бали</b>	Тематичні завдання II рівня складності, що передбачають певний аналіз або самостійне узагальнення педагогічних явищ.
<b>3 бали</b>	Тематичні завдання III рівня складності, виконання яких передбачає активізацію творчого мислення студентів.

**ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ БІБЛІОТЕКИ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ  
НАВЧАЛЬНИМИ ПІДРУЧНИКАМИ (ПОСІБНИКАМИ) З ДИСЦИПЛІНИ  
«ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ»**

з/п	Автор підручника (навчального посібника тощо)	Найменування підручника (навчального посібника тощо), вихідні дані	Рік видання	Кільк. прим.
1.	Павлютенков, Є.М. Крижко В.В.	Основи управління школою: учебное пособие. Х.: Основа, 2006	2006	13
2.	Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова	Управление образовательными системами: учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений. М.: Академия,	2002.	16
3.	Мармаза О.І.	Менеджмент в освіті: секрети успішного управління: навчальне видання. Х.: Основа,	2005.	7
4.	Мармаза О.І.	Інноваційні підходи до управління навчальним закладом: учебное пособие. - Харків: Основа	2004	8
5.	Мороз І.В.	Менеджмент і маркетинг в освіті: навчально-методичний посібник. К.: Освіта України	2009	10
6.	под ред. А.П. Егоршина	Менеджмент образования: учебное пособие. М.: Логос,	2009	3
7.	Ковальський, Т. Дж.	Проблемні ситуації в керуванні освітою. Львів: Літопис,	2003	14