

Є.М. Хриков

# УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Навчальний посібник

Видання друге доповнене та доопрацьоване

УДК 371.11+378.11(075.8)

ББК 74.24 я73

X 95

Рецензенти:

*В.М. Алфімов*, доктор педагогічних наук, професор;

*О.В.Глузман*, — доктор педагогічних наук, професор

**Хриков Є.М.**

Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2015.

ISBN 966-8148-81-9

У навчальному посібнику розкриваються сутність, зміст, форми і методи управління навчальними закладами різного типу: дитячими садками, загальноосвітніми школами, професійно-технічними училищами та вищими навчальними закладами. Значна увага приділяється макротехнології управління навчальним закладом, зокрема функціям управління: плануванню, організації, контролю, регулюванню. Посібник написано із урахуванням найновіших досягнень зарубіжної і вітчизняної педагогічної теорії та практики. За змістом посібник відповідає курсу навчальної дисципліни “Теорія та практика управління навчальним закладом”.

Для студентів, що навчаються за освітньо-професійною програмою магістра за спеціальностями “Управління навчальним закладом” та “Педагогіка вищої школи”. Книга буде корисною також студентам педагогічних навчальних закладів інших спеціальностей, слухачам курсів підвищення кваліфікації, керівникам освітніх установ, широкому колу педагогічних працівників.

ISBN 966-8148-81-9

**УДК 371.11+378.11(075.8)**

**ББК 74.24 я73**

© Є.М. Хриков, 2015

© Видавництво “Знання”, 2015

ЗМІСТ.....	3
------------	---

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

**Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ  
ЗАКЛАДОМ..... 7**

1.1 Зарубіжні наукові школи, теорії та концепції менеджменту .....	7
1.2 Сутність управління навчальним закладом .....	48
1.3 Зміст діяльності з управління навчальним закладом.....	75
1.4 Закономірності та принципи управління навчальним закладом .....	99
1.5 Влада в процесі управління навчальним закладом.....	119
1.6 Аксиологічні засади управління навчальним закладом.....	147
1.7 Етика управління навчальним закладом.....	191

**Розділ 2. МАКРОТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

**НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....231**

2.1 Управлінський цикл та функції управління .....	231
2.2 Функція планування.....	245
2.3 Організація як функція управління.....	271
2.4 Функція контролю .....	288
2.5 Регулювання як функція управління .....	308
2.6 Моніторинг у системі управління навчальним закладом.....	325

**3. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ**

<b>НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ.....</b>	<b>360</b>
3.1 Системний підхід до управління навчальним закладом.....	360
3.2. Демократизація управління навчальним закладом.....	381
3.3 Особливості управління навчальними закладами різного типу.....	396
3.4 Інформатизація управління навчальним закладом .....	422
<b>4. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....</b>	<b>442</b>
4.1. Моделювання методів управління навчальним закладом.....	442
4.2 Методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом.....	463
4.3 Методи розробки управлінських рішень.....	523
4.4 Методи доведення управлінських рішень до виконавців.....	577
4.5 Організаційно-методичні методи управління навчальним закладом.....	600
ТЕЗАУРУС.....	638

## ПЕРЕДМОВА

Сучасні історія країн, які інтенсивно розвиваються, свідчить про те, що їх економічним успіхам передувало реформування всіх ланок освіти. Саме освіта дозволяє підвищувати людський потенціал, створювати передумови для самореалізації особистості.

Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Важливою особливістю керівника-майстра, керівника-професіонала є усвідомленість його діяльності. Навчальний посібник, який Ви тримаєте у своїх руках, створює підґрунтя для формування такої усвідомленості.

посібник може стати у пригоді не тільки на стадії підготовки до практичної управлінської діяльності, але і під час її здійснення. Він містить значну кількість прикладів реалізації тих чи інших управлінських завдань, використання яких дасть змогу підвищити ефективність управлінської діяльності.

У посібнику викладено як загальні засад управління, так і специфічних особливостей управління навчальними закладами різного типу. До найважливіших особливостей посібника можна віднести системне охоплення управлінських проблем, урахування світового та вітчизняного досвіду управління. На думку автора посібник допоможе:

- сформулювати уявлення про ефективне управління, яке має забезпечити реалізацію мети навчального закладу;

- отримати необхідні знання про світові та вітчизняні концепції управління;
- здійснити науковий аналіз усіх аспектів управління навчальним закладом;
- засвоїти аксіологічні та етичні засади управлінської діяльності керівника навчального закладу;
- з'ясувати особливості управління навчальними закладами різного типу;
- розібратися в тонкощах реалізації функцій управління – плануванні, організації, контролю, регулювання та місці моніторингу в управлінському циклі;
- усвідомити необхідність інформатизації навчального закладу та демократизації управління;
- засвоїти як універсальні, так і спеціальні методи управління навчальними закладами.

Пропоновані показники рівня засвоєння матеріалу навчального посібника можна використовувати для самоконтролю та визначення завдань подальшого удосконалення своїх знань та вмінь у сфері управління навчальними закладами.

Навчальний посібник не претендує на повне охоплення всієї сукупності проблем, пов'язаних із процесом управління навчальними закладами, тому автор буде вдячний науковцям, педагогам, керівникам навчальних закладів за пропозиції і зауваження, спрямовані на вдосконалення підручника.

## ТЕЗАУРУС

Аудит - інструмент незалежного оцінювання будь-якого наміченого процесу чи діяльності, засіб одержання об'єктивного доказу виконання встановлених вимог, який дає змогу оцінити результативність та ефективність діяльності організації.

*Влада (лат. auctoritas)*, з одного боку, — це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів — волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. п.), а з другого, влада може бути спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

*Влада примусова*— це влада яка спирається на загрозу застосування сили.

*Влада психологічна* - це влада яка базується на переконанні та навіюванні. Вона зустрічається там, де працівник діє в заданому напрямку під психологічним впливом, часто неусвідомлюваним. При ефективному використанні «психологічної влади» підлеглі підпадають під процедуру «промивання мозку» і частіш за все не мають можливості вибору лінії своєї поведінки, як і у випадку примусової влади.

*Влада економічна* – це влада в основі якої обмін фінансовими та матеріальними перевагами й послугами за взаємною згодою. Працівники приймають умови взаємообміну, підкоряються їм з огляду на особисту вигоду.

*Влада еталонна (харизматична)* - це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

*Демократизації управління навчальним закладом* - системна перебудова процесу управління, метою якої є підвищення його ефективності, а напрямками розвиток колегіальних основ управління, забезпечення

прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, розвиток сомотійності працівників та делегування їм управлінських повноважень, встановлення оптимальної міри регламентації їх діяльності та її мотивація.

*Дерево цілей* - це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, підцілей, завдань та окремих дій. Основна ідея щодо побудови "дерева цілей" - декомпозиція. Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи діяльності з реалізації мети, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови "дерева цілей", щоб пов'язати мету зі способами її досягнення, що сформульовані у вигляді завдань окремим виконавцям.

*Доведення до підлеглих управлінського рішення* – система управлінських дій керівника, під час реалізації якої він комплексно або вибірково розв'язує низку завдань: ознайомлює підлеглих зі змістом майбутньої діяльності; допомагає зрозуміти цілі передбаченої рішенням діяльності; пов'язує колективні цілі з цілями працівника і надає діяльності особистісного сенсу; допомагає працівникові повірити у свої сили, спроможність виконати нові завдання; обговорює можливі ускладнення в процесі виконання рішення; разом з працівником визначає, які знання та вміння необхідні для виконання рішення; якщо рішення не регламентує шляхи його виконання, то визначає їх разом з працівником; разом з працівником визначає, якого результату можна досягти, виконуючи рішення, і за якими критеріями можна оцінити цей результат; допомагає працівникові зрозуміти, що дасть навчальному закладу і йому особисто реалізація рішення.

*Закономірності управління навчальним закладом* - стійкі залежності, зв'язки між процесом управління і зовнішніми стосовно нього суспільними системами й умовами, між компонентами процесу управління та навчально-виховного процесу, між компонентами процесу управління.

*Інформація* - зміст повідомлення, яке під час сприйняття та розуміння оцінюється як частково або повністю нове та корисне для вирішення того чи іншого завдання.

*Інформатизація системи освіти* - упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих, управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу, на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації, удосконалення форм і змісту навчально-виховного процесу шляхом упровадження комп'ютерних методів навчання й тестування.

*Керована підсистема навчального закладу* це навчально-виховний процес, речові об'єкти та в особистісному плані люди, діяльність яких забезпечує реалізацію цілей освіти.

*Керуюча підсистема* включає в себе ряд посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на створення умов, необхідних для одержання оптимальних результатів навчально-виховного процесу.

*Контроль як функція управління* – це вид управлінської діяльності, який забезпечує розв'язання трьох завдань: виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень.

*Мета* – визначений заздалегіть результат діяльності.

*Методи управління* - упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу.

*Механізм управління* – цілісна система форм, методів, засобів, принципів управління, яка забезпечує діяльність керованої системи.

*Моніторинг* - система заходів щодо набуття, обробки, зберігання та надання інформації з метою вивчення та оцінювання якості освітньої підготовки, управлінської діяльності та прийняття рішень про розвиток навчально-виховного процесу на основі виявлених його типових особливостей та тенденцій.

*Норма організаційного порядку* - стандартизоване, інваріантне, постійно діюче правило, яке регламентує форми та засоби поведінки керівників та працівників у процесі вирішення управлінських завдань.

*Організація* - вид управлінської діяльності, який передбачає реалізацію таких завдань: ознайомлення членів колективу зі змістом діяльності з реалізації завдань навчального закладу в даному управлінському циклі; формування готовності працівників до реалізації цих завдань; вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з реалізацією завдань роботи.

*Організаційний порядок* - стійка структура стосунків компонентів керуючої та керованої підсистем, яка спирається на систему норм організаційного порядку.

*Організаційне завдання* - локальний бажаний результат управлінської діяльності, досягнення якого вимагає інтеграції зусиль певної групи працівників, та, при необхідності, стейхолдерів навчального закладу.

*Планування* – вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ти чи інші заходи та терміну їх виховання.

*Прогнозування* – це визначення перспективних проблем, які необхідно вирішувати засобами управління.

*Прогностичний фон навчального закладу* - це сукупність зовнішніх, найбільш істотних для навчального закладу чинників, урахування яких необхідне для визначення цілей управління.

*Проблема* – це складне теоретичне або практичне питання, шляхи реалізації якого невідомі.

*„Продаж рішення”* - переконання підлеглих у правильності прийнятого рішення.

*Принципи управління* - фундаментальні положення, вихідні вимоги, які дозволяють здійснювати управління відповідно до його законів.

*Регулювання* - вид управлінської діяльності спрямований на наближення поточного результату управління до запланованого шляхом виконання рішень, прийнятих під час контролю.

*Рівень керованості навчальним закладом* - відсоток управлінських рішень, які виконуються в навчальному закладі.

*Ресурси влади* – це засоби за допомогою яких можна впливати на людей: кошти, земля, інші матеріальні ресурси, люди, вільний час, елементи середовища, інформація, соціальний статус, посадові права, фізичні властивості людини, краса, воля, харизма, популярність, знання, вміння, здатність отримувати підтримку, традиції, закони, контроль над інформацією, контроль на робочим місцем тощо.

*Система* - множина взаємопов'язаних елементів, які утворюють цілісність, стійку єдність з середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії.

*Системний підхід* - методологічна основа пізнавальної та перетворювальної діяльності. Він передбачає виділення системи, її структурних елементів як на рівні системи в цілому, так і на рівні кожної її підсистеми, з урахуванням бажаного кінцевого результату, досягненню якого підпорядковане функціонування системи. Це стосується соціальних систем, яким притаманна цілеспрямованість. Забезпечити цілеспрямованість системи можна тільки завдяки перетворювальній діяльності людини.

*Управлінські стосунки* - сукупність взаємозв'язків між керуючою підсистемою і численними духовними і матеріальними елементами керованої підсистеми і зовнішнього середовища, які спрямовуються на підтримку стабільного функціонування і розвиток навчально-виховного процесу відповідно до цілі навчального закладу.

*Управління навчальним закладом* - діяльність керуючої підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації цілей навчального закладу.

*Управлінське рішення* – соціальний акт, підготовлений на основі всебічного аналізу можливих варіантів, прийнятий в установленому порядку, який містить мету, перелік засобів її досягнення та спрямований на організацію практичної діяльності суб'єктів та об'єктів управління.

*Ціннісне управління навчальним закладом* - управління яке базується на спільних, узгоджених, цілеспрямовано сформованих ціннісних пріоритетах, які обумовлюють індивідуальні та колективні рішення та засоби їх реалізації. Вони повідомляють індивіду про оптимальні способи поведінки та засоби досягнення цілей, сприяють його соціалізації, орієнтують у суспільному житті, оцінюють його дії, забезпечують заохочення або покарання людини тощо.

*Цінності* - духовні та матеріальні явища, які мають значення для особистості, та спрямовують, організують, регулюють її діяльність. Цінності спонукають людину до діяльності, задають межі та форми цієї діяльності та додають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети.

*Цінності управлінські* - елементи внутрішньої структури особистості керівника, які характеризують його суб'єктивне ставлення до суспільно значимих цінностей, окремих компонентів управлінської діяльності.

*Цикл управління* - період часу від постановки мети управління до її реалізації.

*Функції управління* – це види управлінської діяльності, які чітко відокремлюються як за ознакою часу, етапу їх здійснення, так і спрямованістю на забезпечення розвитку навчального закладу. Функції

управління є фундаментальними, незмінними та обов'язковими видами управлінської діяльності, які відбивають загальну логіку управління.

*Етика менеджменту* – поняття яке використовують у двох випадках: для визначення наукової дисципліни, яка вивчає етичні аспекти управлінської діяльності, та для характеристики етичної сфери поведінки керівника. Етика менеджменту пов'язана з внутрішніми цінностями особистості керівника, які регулюють його ставлення до управлінської діяльності, до підлеглих та інших людей, до себе, до держави.