

Міністерство освіти і науки України
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут публічного управління,
адміністрування та післядипломної освіти

Кафедра публічної служби та управління
навчальними й соціальними закладами

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до вивчення дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу» для магістрантів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»

Затверджено на засіданні кафедри публічної служби та управління
навчальними й соціальними закладами
протокол № 4 від 20.11.2019

Старобільськ 2019

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу» для магістрантів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом», // Укл.: Кравченко О.І. Старобільськ, 2019. – 45 с.

Укладач: Кравченко О.І., доктор педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Рецензенти :

Караман О.Л., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної педагогіки ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Птахіна О.М., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

©. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу» для магістратури спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» // Укл.: Кравченко О.І. Старобільськ, 2019. – 45 с. Електронний варіант

ЗМІСТ

1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу»	4
2. Тематичний план дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу»	5
3. Зміст програми дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу»	6
Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни.....	8
Тема 1. Сутність організації діяльності керівника навчального закладу.....	8
Тема 2. Особистість сучасного керівника навчального закладу.....	11
Тема 3. Організація взаємодії та повноважень.....	13
Тема 4. Організаційний механізм і структура управління.....	14
Тема 5. Комунікативний менеджмент.....	18
Тема 6. Технологія прийняття управлінських рішень.....	20
Тема 7. Організація ділових нарад.....	21
Тема 8. Організація ділової бесіди.....	23
Тема 9. Стратегічне управління навчальним закладом.....	26
Тема 10. Управлінський контроль у навчальному закладі.....	33
Тести для контролю знань.....	35
Література.....	45

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета – ознайомити магістрантів з основами організації діяльності керівника навчального закладу; сформуванню в них уявлення про побудову ефективності діяльності керівника навчального закладу, формувати усвідомлення магістрантами використання сучасних організаційних моделей управління навчальним закладом.

Вивчення основ організації діяльності керівника навчального закладу як складника циклу соціально-гуманітарних дисциплін має сприяти формуванню нової парадигми управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Об'єктом дисципліни «Організація діяльності керівника навчального закладу» є діяльність керівника навчального закладу.

Предметом навчальної дисципліни є технології система організації діяльності керівника навчального закладу

Завданням навчальної дисципліни є одержання студентами сучасних знань з організації діяльності керівника навчального закладу, формування у них навичок і вмінь самостійно обирати ефективні методи з управління навчальним закладом, розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень в системі управління навчальним закладом.

Завдання дисципліни полягають у формуванні у студентів відповідних компетенцій. Майбутні фахівці повинні знати:

- сутність управлінської діяльності;
- особливості організації діяльності керівника навчального закладу;
- особливості управління колективом навчального закладу;
- сутність стратегічного управління навчальним закладом;
- особливості делегування повноважень;
- комунікаційні процеси в управлінні;
- сутність та методи прийняття управлінських рішень, класифікацію управлінських рішень;
- сутність та особливості управлінського контролю у навчальному закладі;

вміти:

- приймати ефективні управлінські рішення;
- організовувати і проводити наради;
- розробляти стратегію розвитку навчального закладу;
- створювати сприятливий психологічний клімат в колективі навчального закладу;
- здійснювати контроль діяльності навчального закладу;
- управляти розвитком колективу навчального закладу.

Тематичний план дисципліни
«Організація діяльності керівника навчального закладу»

№	Змістовні модулі та їхня структура	денна форма навчання					заочна форма навчання				
		загальна кількість	лекції	практичні заняття	лабораторні роботи	Самостійна робота	загальна кількість	лекції	практичні заняття	лабораторні роботи	Самостійна робота
Перший модуль											
1.1.	Сутність організації діяльності керівника навчального закладу	18	4	2		12	16	2	2		12
1.2.	Особистість сучасного керівника навчального закладу	16	2	2		12	14	2			12
1.3.	Організація взаємодії та повноважень	14	2	2		10	16	2	2		12
1.4.	Організаційний механізм і структура управління	12	2			10	14	2			12
1.5.	Комунікативний менеджмент	18	4	2		12	14				14
Другий модуль											
2.1.	Технологія прийняття управлінських рішень	18	4	2		12	16	2	2		12
2.2.	Організація ділових нарад	14	2	2		10	16	2	2		12
2.3.	Організація ділової бесіди	14	2			12	14	2			12
2.4.	Стратегічне управління навчальним закладом	12	2			10	14				14
2.5.	Управлінський контроль у навчальному закладі	14	2	2		10	16	2	2		12
	ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ГОДИН	150	26	14		110	150	16	10		124

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність, структура та надання адміністративних послуг.

План.

1. Особливості управлінської діяльності.
2. Визначення системи основних управлінських функцій.
3. Управління людьми як засіб досягнення мети.
4. Поняття колективу і його основні характеристики.
5. Управлінські якості керівника.
6. Основні функції керівника при управлінні колективом.
7. Створення сприятливих психологічних умов діяльності колективу.

Тема 2. Особистість сучасного керівника навчального закладу

План

1. Формула якостей, характеристика лідерства і ролей керівника.
2. Мистецтво управляти людьми.
3. Основні форми влади.
4. Аналіз концепцій особистості керівника.
5. Соціальні характеристики особистості сучасного керівника.
6. Внутрішній імідж керівника навчального закладу.
7. Якості успішного керівника.
8. Виховання лідерів в західних компаніях.
9. Якісний гумор – застава успішного керівника.
10. Результати дослідження «Успішний керівник: хто він?»

Тема 3. Організація взаємодії та повноважень

План

1. Керівник — центральна фігура системи управління навчальним закладом.
2. Основні принципи керівництва.
3. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
4. Процес делегування повноважень і відповідальність.
5. Організаційний механізм і структура управління.
6. Елементи проектування організації.
7. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

Тема 4. Організаційний механізм і структура управління

1. Загальні основи управління навчальним закладом.
2. Конференція та рада навчального закладу.
3. Педагогічна рада та підвищення її ролі в удосконаленні освітнього процесу.
4. Нарада при директорові .

Тема 5. Комунікативний менеджмент

План

1. Інформація, її види і роль в управлінні.
2. Класифікація інформації.
3. Елементи системи обміну інформацією.
4. Поняття і роль комунікації.
5. Види і форми комунікацій
6. Перешкоди в комунікаціях.

Тема 6. Технологія прийняття управлінських рішень

План

1. Суть і види управлінських рішень.
2. Основні підходи до прийняття рішень.
3. Процес прийняття рішень.
4. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ.
5. Методи прийняття рішень.
6. Організація та контроль виконання рішень.

Тема 7. Організація нарад

План

1. Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів.
2. Нарada: організація наради, основні вимоги до проведення нарад.
3. Педагогічна рада як колегіальна форма управління закладом .

Тема 8. Організація ділової бесіди

План

1. Поняття бесіди, її види то етапи.
2. Правило підготовки і проведення бесіди.
3. Обговорення проблеми і прийняття рішення.
4. Мистецтво переконувати.
5. Секрети успішної бесіди.

Тема 9. Стратегічне управління навчальним закладом

План

1. Поняття стратегії.
2. Стратегічне управління в освіті.
3. Технологія розроблення стратегії розвитку навчального закладу.

Тема 10. Управлінський контроль у навчальному закладі

План

1. Основні завдання внутрішнього контролю.
2. Оформлення результатів внутрішнього контролю.
3. Деякі питання оптимізації внутрішнього контролю.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність організації діяльності керівника навчального закладу

Вивчення теми дозволить магістрантам оволодіти знаннями щодо особливостей управлінської діяльності; основних управлінських функцій; управлінських якостей керівника; основних функцій керівника при управлінні колективом.

Метою управлінської діяльності є забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Остання належить до особливого типу систем – соціотехнічних. Вони якісно різноманітні за складом своїх компонентів і включають, як мінімум, два основні різновиди – «технологічну» й «людську» складові. Тому працю керівника включає два основні аспекти – перший пов'язаний із забезпеченням технологічного процесу, другий пов'язаний з організацією міжособових взаємодій. Перший аспект позначається поняттям інструментального контура управління, а другий – поняттям експресивного контура. Ці контури далеко не завжди гармонійно поєднуються між собою й до того ж вимагають від керівника реалізації якісно різних способів і форм поведінки. У зв'язку з цим зростає і загальний рівень складності діяльності.

Управлінська діяльність специфічна й за організаційним статусом її суб'єкта – керівника. Цей статус подвійний. Керівник за визначенням одночасно є членом організації (групи) та стоїть як би поза нею – над нею – через своє ієрархічне положення. Це породжує безліч труднощів практичного характеру. Дослідження показують, що ефективність діяльності організації тим вище, чим більшою мірою керівник є не просто формальним «начальником», але й неформальним лідером (тобто реальним членом організації). Але одночасно збереження ієрархічного початку («дотримання дистанції») також є дієвим засобом забезпечення ефективності діяльності організацій. Отже, ще однією ознакою управлінської діяльності є поєднання двох основних принципів її організації – ієрархічного (субординаційного) і колегіального (координаційного), а також необхідність їх оптимального узгодження. Разом з особливостями, безпосередньо властивими управлінській діяльності, виділяють ті її риси, які обумовлені організаційним статусом керівника. Вони позначаються поняттям «Особливості посади керівника» і полягають в наступному: керівник організації – це єдина людина в ній, що має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, будучи його членом, одночасно входить до складу органу управління більш вищого порядку (скажімо, в раду директорів); керівник організації – це єдина людина в ній, на яку покладена відповідальність за її функціонування в цілому, а не за роботу який-небудь її частини; пост керівника надає йому набагато більші можливості, чим у всіх інших членів організації, для впливу на неї в цілому.

Всі характеристики й ознаки управлінської діяльності утворюють в своїй сукупності й у взаємозв'язку один з одним певний симптомокомплекс психологічних особливостей, властивих їй як особливому типу професійної діяльності, і що відрізняють її від інших типів. Даний симптомокомплекс особливостей може, проте, виявлятися з різним ступенем вираження. Ключовим параметром, що визначає ці відмінності, є рівень керівництва, ієрархічний статус керівника. Чим він вищий, тим більш виражено всі вказані ознаки та навпаки. У зв'язку з цим існує поняття континууму управлінської діяльності, утвореного з одного «полюса» нижчими рівнями управління невеликими групами, а з іншого – вищими рівнями керівництва крупними (і найбільшими) організаціями, підприємствами, фірмами. У нім виділяються три основні категорії управлінських посад, зміст діяльності яких досить істотно розрізняється саме за ступенем вираження основних ознак (особливостей) управлінській діяльності. Це – рівні керівників нижчої, середньої і вищої ланки.

Визначення системи управлінських функцій – одна з найбільш важливих, але одночасно і складних завдань теорії управління. Хоча положення про функціональну природу управлінської діяльності є загальноновизнаним, цілісна і узагальнювальна система функцій керівника відсутня, а її створення зв'язане з поряд принципових труднощів. По-перше, ці труднощі обумовлені дуже великим числом і надзвичайним різноманіттям управлінських функцій, що само по собі утруднює їх систематизацію. По-друге, не визначений чітко сам їх набір. Так, в одних випадках виділяються лише найбільш важливі функції – ті, які були визначені вже в «адміністративній школі»; у інших випадках визначаються численні функції (наприклад, психотерапевтична, арбітражна функції керівника). По-третє, управлінські функції володіють різним ступенем узагальненості, а більш загальна може включати ряд більш приватних (наприклад, функція кадрового забезпечення включає виховну). Неврахування різної міри узагальненості веде до того, що в загальному переліку визначаються функції свідомо різного рівня, що створює плутанину. По-четверте, всі функції тісно взаємозв'язані і як би «взаємопроникають» один в одного, а їх чітке виділення, через це, часто дуже скрутне. По-п'яте, в діяльності керівника об'єктивно існують і базові («первинні») функції та функції, похідні від них, що є продуктом їх сумісної реалізації («вторинні»). Наприклад, як така – синтетична функція розглядається функція організації, яка інтегрує в собі ряд інших функцій (планування, ухвалення рішення, контроль, мотивування). По-шосте, функції дуже різні за їх загальною спрямованістю, за їх «предметом». Це пов'язано з соціотехнічним характером будь-якої організаційної системи і наявністю в ній якісно різних компонентів – людей і технології, власне виробництва. Нарешті, в-сьомих, система функцій (їх склад і міра вираженості) залежать від змісту конкретної діяльності і, особливо, від ієрархічного положення керівника в «континуумі управління».

Перша група – діяльнісно-адміністративні функції: цілепокладання, прогнозування, планування, «організація виконання, мотивування, ухвалення рішення, комунікація, контроль, корекція. Друга група – кадрові функції: управління персоналом, дисциплінарна, виховна, арбітражна, психотерапевтична. Третя група – виробничо-технологічні функції: оперативного управління, матеріально-технічного забезпечення, інноваційна, маркетингова. Четверта група – похідні (синтетичні) функції: інтеграційна, стратегічна, представницька, експертно-консультативна, стабілізаційна.

Будь-яка з вказаних функцій через свою складність включає два основні плани реалізації. Перший – це індивідуальна діяльність керівника з їх здійснення. Другий – загально організаційний: будь-яка з функцій – саме через свою складність може бути забезпечена не тільки діяльністю керівника, але вимагає підключення багато інших структур керованої організації. Наприклад, функція планування, залишаючись зрештою прерогативою керівника, у реальному житті така складна, що до вироблення планів притягується безліч інших осіб, включених в організацію. Більш того, в її складі передбачені, як правило, спеціалізовані підрозділи, направлені на реалізацію цієї функції. Саме тому розгляд кожної функції повинен бути достатньо загальним і включати як її індивідуальний, так і загальноорганізаційний аспекти.

Усю роботу з управління можна розділити на дві частини: управління діяльністю організації; управління людьми (персоналом). Керівник повинен мати: широке загальне уявлення про положення справ за межами свого підрозділу, усвідомлення змін в зовнішньому середовищі та можливостях їх використання, чуйність до ситуацій усередині та поза організацією, творчий підхід й уміння мотивувати себе і персонал, бажання та здатність співробітничати, розуміння результатів, уміння планувати і виконувати плани, здатність йти на ризик, здатність ухвалювати рішення, готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку фірми та її персоналу.

Забезпечення психологічної згуртованості колективу припускає її досягнення як на горизонтальному рівні міжособових відносин, так і на вертикальному рівні відносин між керівником та підлеглим. Важливим засобом досягнення в колективі психологічної згуртованості і сумісності по вертикалі є збіг офіційного статусу керівника і його лідерського положення в групі. Високий ступінь відповідності владних можливостей та ефективних форм спілкування можливий тільки тоді, коли керівник, плануючи дії підлеглих, розподіляючи завдання і визначаючи шляхи їх виконання, вимагає дотримання певних правил, одночасно здатний виражати і регулювати внутрішньогрупові міжособові відносини, що носять неофіційний характер.

У подальшій роботі для досягнення і збереження сприятливого соціально-психологічного клімату керівникові слід звертати особливу увагу на підтримку з підлеглими доброзичливих відносин довіри, готовності пояснювати ним свої дії і вислуховувати їх, підтримувати їх інтереси. Тільки

у таких умовах можливий найбільш високий рівень самовираження, самореалізації працівників, їх задоволеності працею.

Ключові слова: сутність управлінської діяльності, управління, керівник, функції управління, колектив, психологічний клімат колективу.

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Які фактори впливають на ефективність рішень управління?
2. Як відбувається формування авторитету керівника?
3. Яку роль відіграє критика та зауваження в педагогічному колективі?
4. Як впливає влада на особистість керівника?

Тема 2. Особистість сучасного керівника навчального закладу

Вивчення теми дозволить магістрантам оволодіти знаннями щодо характеристик лідерства і ролей керівника; мистецтва управляти людьми; основні форми влади; аналізу концепцій особистості керівника; соціальних характеристик особистості сучасного керівника; іміджу керівника навчального закладу.

Керівник так чи інакше повинен бути лідером, гідним наслідування. Головне завдання керівника або менеджера – робити справу за допомогою інших людей, добиватися колективної роботи. Це означає співпрацю, а не залякування. Хорошого менеджера завжди турбують інтереси всієї фірми. Він прагне збалансувати інтерес групи, інтереси боса і інших менеджерів, необхідність виконання роботи з необхідністю знайти час для навчання, виробничі інтереси з людськими потребами підлеглих.

Таблиця 1.

Якості, що найчастіше зустрічаються у лідерів

Група якостей	Характеристика якостей
Фізіологічні якості	Приємна зовнішність (обличчя, зріст, фігура), голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність
Психологічні якості	Владність, амбітність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчості, самоствердження, завзятість, мужність
Інтелектуальні якості	Високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність і швидкість мислення, утворена, відчуття гумору
Особові якості	Ділові якості: організованість, дипломатичність, надійність, гнучкість, обов'язковість

Деякі з цих якостей визначені генетичною основою особи, але більшість визначаються вихованням, отримуються і розвиваються в практичній діяльності. Слабкість результатів досліджень, що висувуються, в тому, що перелік найважливіших якостей лідера можна було б продовжувати ще і ще і практичне застосування виводів здається сумнівним. Очевидно, що головні якості лідера – гнучке, нестандартне мислення, харизматичні властивості особи і володіння мистецтвом управління колективом.

У керівників особливий предмет праці – інформація, працюючи з якою вони ухвалюють рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкту. При цьому різноманітність вирішуваних завдань викликає необхідність в зборі, обробці, передачі і використанні безлічі самої різної інформації, що стосується організації в цілому, її окремих підсистем і елементів, а також зовнішнього середовища. Кількість і складність управлінських завдань, що росте, безперервно збільшують інформаційні потреби організації і пред'являють все нові вимоги до швидкості і якості обробки інформації, що поступає. Тому особливе значення мають засоби роботи з інформацією, що є знаряддями праці керівників і менеджерів. У сучасних умовах це комп'ютери, системи телекомунікацій, Інтернет і інформаційні технології, що дозволяють не тільки економити час, пов'язаний з ухваленням рішень, але і підвищувати їх якість.

Вимоги до спеціальних знань і умінь, які необхідні керівникам: уміти обґрунтовувати й ухвалювати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність; знати все, що пов'язане із зовнішнім середовищем організації та змінами, що відбуваються в ній; мати чітке уявлення про те, як розвивається галузь, в якій працює організація. Уміти своєчасно сприймати інформацію про характер досліджень, що проводяться в галузі, про нововведення в галузі науки та техніки; знати закони і принципи ринкової конкуренції, динаміки попиту і пропозиції на продукцію і послуги галузі; володіти знаннями принципів побудови процесів управління, а також способів і прийомів, за допомогою яких вирішуються проблеми; володіти знаннями та умінями з управління всіма видами ресурсів організації, а також уміння з їхнього ефективного розподілу і використання; володіти методами планування і прогнозування роботи організації і постійно удосконалювати своє уміння у використанні сучасної інформаційної технології і засобів комунікації; знати, як найкращим чином використовувати власний час і час, що є у розпорядженні організації, для отримання найвищого результату.

Щоб працювати з людьми, що так різко розрізняються за своїм статусом та інтересам, менеджери повинні мати специфічні особові якості, які підсилюють довіру й пошану з боку тих, з ким вони вступають в контакт. Це, перш за все:

- високе відчуття боргу та відданість справі;
- чесність у відносинах з людьми та довіра;
- уміння чітко виражати свої думки і переконувати;

- шанобливе і дбайливе відношення до людей незалежно від їх положення в організаційній ієрархії;
- здатність швидко відновлювати свої фізичні і душевні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Сучасний керівник – це, по-перше, всебічно розвинена особа, що володіє необхідними знаннями і кваліфікацією для виконання покладених на нього обов'язків. По-друге, це член колективу, який прагне функціонуванню й розвитку, який дотримується прийнятих в нім цінностей. По-третє, це особа, що володіє певними моральними якостями, здатна створювати комунікації і підтримувати нормальні відношення з колегами. По-четверте, це фахівець, який прагне до розвитку своїх здібностей; працівник, відданий організації і готовий захищати її інтереси, виконавець певної роботи, що робить її якісно і своєчасно.

Ключові слова: якості керівника, особистість керівника, навчальний заклад, імідж керівника.

Питання для контролю знань з теми 2:

1. Які основні якості успішного керівника?
2. Як формується імідж керівника навчального закладу?
3. Охарактеризуйте ідеального керівника навчального закладу.
4. Як необхідно впливати керівнику на розвиток педагогічних кадрів?
5. Поясніть у чому полягає професіоналізм та організаційна культура керівника навчального закладу.
6. Розкрийте особистісні цінності керівника закладу освіти.

Тема 3. Організація взаємодії та повноважень

Вивчення теми дозволить магістрантам оволодіти знаннями щодо основних принципів керівництва; владних повноважень, відповідальності і делегування; процесу делегування повноважень; елементів проектування організації.

Успішне функціонування навчального закладу залежить від того, як керівники використовують принципи керівництва. Принципи — це основні положення якоїсь теорії, вчення, науки. Принципи керівництва — це основні положення управлінської науки стосуються керівництва людьми в процесі спільної діяльності та досягнення цілей організації.

Основні принципи керівництва: розподіл праці; відповідальність; дисципліна; єдність владних повноважень; централізація і делегування; об'єктивність і науковість рішень; єдність інтересів співробітників організації; ефективність і оптимальність; справедливість; ініціатива

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять у коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу - обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні ділянки застосування своїх сил.

Якщо відсутнє делегування повноважень, це значить, що немає розвитку організації. На кожному рівні управління щорічно повторюються ті самі операції, зберігається та ж продуктивність праці в управлінні. Управління не поширює свій вплив на нові галузі в керованих процесах. Під делегуванням розуміють процес, за якого працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

Питання делегування повноважень стосується найменш розроблених галузей науки управління. У цілому ряді вітчизняних і закордонних підручників з управління делегування повноважень керівниками взагалі не згадується або розглядається тільки з погляду деякого розвантаження керівників.

Але ж делегування є процесом, за допомогою якого здійснюється поділ праці між людьми. Тому він обов'язковий для будь-якого підприємства, фірми, компанії. Менеджмент, як такий, неможливий без делегування повноважень.

Ключові слова: принципи управління, владні повноваження, ієрархія, делегування, відповідальність, ефективність делегування, проектування.

Питання для контролю знань з теми 3:

1. У чому полягає сутність делегування?
2. Що є діловою поведінкою особистості в управлінській взаємодії?
3. Які відомі Вам принципи управління?
4. Що означає відповідальність керівника?

Тема 4. Організаційний механізм і структура управління

Вивчення теми дозволить магістрантам оволодіти знаннями щодо загальних основ управління навчальним закладом; організації конференцій та ради навчального закладу, педагогічної ради та підвищення її ролі в удосконаленні освітнього процесу, наради.

Загальні основи управління навчальним закладом На виконання Конституції України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року передбачається

визначення загальних підходів до управління та вдосконалення управлінської діяльності в навчальних закладах. Управління навчальними закладами спрямовується на організацію та забезпечення оптимальних умов їх функціонування, реалізацію прав вихованців, учнівської та студентської молоді на здобуття освіти, створення механізму системної саморегуляції. Визначальним в організації управління навчальними закладами є забезпечення тісної співпраці керівника та заступників закладу з органами державного управління, науково-дослідними центрами, науковими, культурно-освітніми, спортивними, молодіжними, громадськими організаціями, органами громадського самоврядування, створення цілісної системи управління закладом, якій були б властиві гнучкість, динамізм, мобільність, здатність до самоорганізації та саморозвитку.

Удосконалення стилю, методів та механізмів управління колективом навчального закладу здійснюється на засадах демократизму та гуманізму, соціальної справедливості, педагогічної культури, проявлення доброзичливого ставлення учасників освітнього процесу, створення в колективі творчого мікроклімату. Демократичні принципи управління навчальним закладом розвиваються шляхом посилення ролі педагогічної ради, розширення повноважень органів самоврядування. До підготовки засідань залучається широке коло педагогічних (науково-педагогічних) працівників, учнів, батьків, враховуються їхні пропозиції. Керівник та його заступники систематично звітують перед педагогічною (науково-педагогічною), батьківською та учнівською (студентською) громадськістю про свою роботу. Певним чином формується співпраця керівника, його заступників, профспілкової організації колективу. Активно використовуються потенційні можливості працівників навчального закладу, визначаються критерії оцінювання досягнутого та проблеми роботи закладу на найближчу та далеку перспективи. Науково-методична, експериментальна та пошукова роботи спрямовуються на підвищення професійної майстерності, компетентності педагогічних (науково-педагогічних) працівників, їхнього фахового рівня, розвиток у колективі творчості, ініціативи. У навчальному закладі створюються сприятливі умови для самоосвіти педагогічних працівників, батьків та учнів, для широкого ознайомлення працівників з перспективним досвідом кращих педагогів, сучасними тенденціями й напрямками розвитку педагогічної науки.

Управління навчальним закладом в системі дошкільної, середньої, вищої освіти відповідно до Законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту» здійснюють відповідні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування й підпорядковані їм органи управління освітою, засновники. Безпосереднє керівництво навчальним закладом здійснюється його ректором (директором) та органами громадського самоврядування. Розглянемо основні форми (органи) управління навчальним закладом на прикладі закладу загальної середньої освіти. Конференція та рада навчального закладу є Вищим

колегіальним органом громадського самоврядування в закладі загальної середньої освіти є загальні збори (конференція) колективу. Делегати конференції з правом вирішального голосу обираються від таких трьох категорій:

- працівників навчального закладу – зборами трудового колективу;
- учнів навчального закладу другого-третього ступеня – класними учнівськими зборами;
- батьків, представників громадськості – класними батьківськими зборами.

Кожна категорія обирає однакову кількість делегатів. Конкретна кількість і термін повноважень делегатів визначаються статутом закладу загальної середньої освіти й колективним договором. Загальні збори (конференція) правомочні, якщо в їхній роботі бере участь не менше половини делегатів кожної з трьох категорій. Рішення приймається простою більшістю голосів присутніх делегатів. Загальні збори (конференція) скликаються не менше одного разу на рік. Право скликати збори (конференцію) мають: голова ради закладу загальної середньої освіти, учасники зборів (делегати конференції), якщо за це висловилося не менше третини їхньої загальної кількості, керівник навчального закладу, засновник. Загальні збори (конференція):

- обирають раду закладу загальної середньої освіти, її голову, встановлюють термін їхніх повноважень;
- заслуховують звіт директора й голови ради зазначеного закладу про їхню роботу, дають їй оцінку відкритим або таємним голосуванням;
- затверджують основні напрями вдосконалення діяльності навчального закладу, розглядають інші найважливіші питання освітнього процесу;
- приймають рішення про стимулювання праці директора, голови ради навчального закладу; у разі, якщо директор не справляється зі своїми обов'язками, порушують клопотання перед відповідним структурним підрозділом місцевого органу державної виконавчої влади про його невідповідність займаній посаді.

У період між загальними зборами (конференцією) вищим органом громадського самоврядування є рада закладу загальної середньої освіти. В окремих випадках повноваження ради можуть виконувати загальні збори. До ради закладу загальної середньої освіти обираються пропорційно представники від працівників цього закладу, учнів школи другого-третього ступенів, батьків і громадськості загальними зборами (конференцією) відкритим або таємним голосуванням. Рада закладу загальної середньої освіти скликається її головою, засновником, а також членами ради, якщо за це висловилося не менше третини її складу, директором навчального закладу. Засідання ради є правомочним, якщо в ньому бере участь не менше двох третин її членів. Рішення ради приймаються простою більшістю голосів присутніх на засіданні її членів.

Рада загальноосвітнього навчального закладу: організовує виконання рішень загальних зборів (конференції); затверджує режим роботи закладу; підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів; дає дозвіл на участь в освітньому процесі, керівництві учнівськими об'єднаннями за інтересами діячів науки, культури, членів творчих спілок, працівників підприємств, установ, організацій; вносить пропозиції директору про стимулювання педагогічних та інших працівників навчального закладу; приймає рішення стосовно подання педагогічної ради про нагородження учнів і випускників навчального закладу за успіхи в навчанні (праці); у присутності батьків (осіб, які їх замінюють) розглядає пропозиції педагогічної ради про виключення учня з навчального закладу та за наявності підстав порушує клопотання перед директором про його подальше навчання у відповідному класі; разом з батьками (особами, які їх замінюють) бере участь у розгляді в державних і громадських організаціях питань, що стосуються їхніх інтересів; разом із засновником або уповноваженим органом, громадськими організаціями, керівником навчального закладу створює умови для педагогічної освіти батьків; розглядає пропозиції, скарги, зауваження учасників освітнього процесу, відповідних структурних підрозділів органів державного управління з питань роботи навчального закладу та приймає відповідні рішення; організовує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів; контролює витрачання бюджетних асигнувань, визначає напрями використання бюджетних і позабюджетних коштів навчального закладу для розв'язання перспективних проблем, удосконалення його діяльності; розподіляє кошти загального обов'язкового навчання (фонду всеобучу); погоджує умови оренди приміщень, споруд і обладнання, створення малих підприємств системи громадського самоврядування навчального закладу; визначає структуру системи громадського самоврядування закладу загальної середньої освіти. Статутом закладу загальної середньої освіти можуть установлюватися й інші повноваження його ради, які не суперечать чинному законодавству, або ж створюватися інші органи громадського самоврядування, а саме: комітети, асоціації, комісії тощо.

Педагогічна рада школи та підвищення її ролі в удосконаленні освітнього процесу У закладі загальної середньої освіти створюється постійно діючий дорадчий колегіальний орган – педагогічна рада. До її складу входять: директор школи, заступники директора, вчителі, вихователі, представники базового підприємства і колективних сільськогосподарських підприємств, шкільний лікар, голова батьківського комітету, бібліотекар, педагог-організатор, голова учкому, голова ради школи. Головою педагогічної ради є директор навчального закладу.

Педагогічна рада: розглядає питання вдосконалення й методичного забезпечення освітнього процесу; забезпечення планування та режиму роботи закладу загальної середньої освіти; обґрунтовує пропозиції, що

надходять від педагогів, організацій, підприємств, установ, про моральне та матеріальне заохочення учнів, притягнення їх до дисциплінарної відповідальності за невиконання своїх обов'язків; вивчає питання допуску учнів до державної атестації, переведення й випуску їх, залишення на повторний курс навчання в тому самому класі або, за певних умов, переведення їх до наступного класу; організовує роботу, пов'язану з підвищенням кваліфікації педагогічних працівників, розвитком їхньої творчої ініціативи, впровадженням у практику досягнень науки й передового педагогічного досвіду, проведенням експериментальних досліджень; розглядає інші питання діяльності педагогічних працівників. Робота педагогічної ради планується в довільній формі відповідно до потреб закладу загальної середньої освіти. Члени педагогічної ради мають право виносити на її розгляд усі питання освітнього процесу.

Ключові слова: організаційний механізм, педагогічна рада, конференція, навчальний заклад, нарада.

Питання для контролю знань з теми 4:

1. У чому полягає адміністративний вплив керівника?
2. У чому полягає організаційний вплив керівника?
3. Назвіть колегіальні органи навчального закладу.
4. Назвіть функції педагогічної ради.

Тема 5. Комунікативний менеджмент

Вивчення теми дозволяє з'ясувати сутність інформації, її види і роль в управлінні; класифікацію інформації; елементи системи обміну інформацією; поняття і роль комунікації; види і форми комунікацій; основні перешкоди в комунікаціях.

Отримання великих обсягів інформації виливається для спеціалістів з інформатики та менеджерів у серйозну проблему. Для того, щоб ідентифікувати тільки необхідну для вирішення якоїсь проблеми інформацію, необхідно «перебирати» велику кількість даних. Відомості - це «сирі» факти та цифри, в яких немає нічого особливого і які самі по собі не можуть бути корисні для менеджерів. Для того, щоб витягти «крупинки потрібного», «сировину» необхідно обробити, отримати законний інформаційний продукт, що має безпосереднє відношення до управлінської задачі. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма.

У загальному розумінні інформація - це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки.

Слід сказати, що на інформаційну роботу витрачається близько третини часу керівника. Більша частина цього часу йде на знаходження необхідних відомостей. Якщо взяти до уваги, що на невиробничі витрати припадає 50 % всього часу, то можливі втрати тільки внаслідок погано поставленої інформації будуть складати багато мільйонів гривень щорічно.

Інформація - це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації - це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо.

Комуникабельність (комуникативність) - це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Ключові слова: інформація, комуникативний процес, класифікація інформації, перешкоди в комуніках, комуникабельність.

Питання для контролю знань з теми 5:

1. Яку роль відіграє інформація в роботі керівника?
2. Які існують перешкоди в комунікаціях?
3. Що є комунікаційним процесом; елементи та етапи комунікаційного процесу?
4. Яку роль відіграє комунікабельність у роботі керівника навчального закладу

Тема 6. Технологія прийняття управлінських рішень

Вивчення теми дозволяє з'ясувати сутність і види управлінських рішень; основні підходи до прийняття рішень; процес прийняття рішень; методи прийняття рішень; організацію та контроль виконання рішень.

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій: розробку і постановку мети; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються; розгляд варіантів рішень, які приймаються; вибір і кінцеве формулювання рішення; прийняття рішення; доведення рішень до виконавців; контроль за виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками: за роллю в досягненні цілі організації: стратегічні й тактичні; за часовим горизонтом: прогностичні, планові, оперативні; за результатами: вірогідні, детерміновані; за мірою жорсткості: директивні, рекомендаційні, орієнтуючі; за періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові; за функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі; за широтою охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні; за об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо; за способом прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські; за ступенем універсальності: загальні, спеціальні; за визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані; за наслідками: ризикові, безризикові; за характером: творчі, стандартні.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

– Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання. Завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної

ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

– Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

– Прийняття рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

– Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

– Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Ключові слова: управлінське рішення, класифікація управлінських рішень, процес прийняття управлінського рішення, стадії прийняття управлінського рішення, методи прийняття управлінського рішення.

Питання для контролю знань з теми 6:

1. Роль та значення управлінського рішення.
2. Класифікація видів управлінських рішень
3. Порядок підготовки і прийняття управлінських рішень
4. Методи прийняття управлінських рішень
5. Система контролю за виконанням рішень

Тема 7. Організація нарад

Вивчення теми дозволяє з'ясувати порядок підготовки і оформлення наказів; організацію наради, основні вимоги до проведення нарад; особливості педагогічної ради як колегіальної форми управління навчальним закладом.

Теорія менеджменту пропонує наступну класифікацію зборів і нарад за їх призначенням

Інформативна співбесіда. Кожен учасник стисло докладає про положення справ начальникові, що дозволяє уникнути подачі письмових звітів і дає можливість всім отримати уявлення про стан справ в установі.

Нарада з метою ухвалення рішення. Координація думок учасників, що представляють різні відділи, підрозділи організації, для ухвалення рішення з конкретної проблеми.

Творча нарада. Використання нових ідей, розробка перспективних напрямів діяльності. Існує і ряд інших класифікацій нарад, зокрема за сферами застосування: у науці — конференції, семінари, симпозіуми,

засідання вчених рад; у політиці — з'їзди партій, пленуми, мітинги. З тематики розрізняють наради технічні, кадрові, адміністративні, фінансові.

Виходячи з етично-організаційних підходів, американські дослідники виділяють наради диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні і вільні.

На диктаторській нараді керівник зазвичай повідомляє присутнім своє рішення за певними питаннями або знайомить з позицією або розпорядженням вищестоящої організації. Дискусії не проводяться. Учасники тільки ставлять питання.

Автократична нарада — різновид диктаторського. Керівник ставить по черзі питання учасникам і вислуховує їх відповіді. Запрошені не мають права висловлювати думки щодо позицій інших учасників.

Сегрегативна нарада (сегрегація — від лат. відділення, видалення) складається з доповіді керівника або призначеної ним особи. Учасники виступають в дебатах за вказівкою (вибором) головуючого. Демократичний характер має дискусійна нарада. Відбувається вільний обмін думками, після якого рішення ухвалюється загальним голосуванням з подальшим затвердженням керівником або приймається керівником без голосування, з урахуванням висловлених думок і пропозицій. Вільні засідання проводяться без чітко сформульованого порядку денного.

До нарад пред'являється ряд етичних вимог, регулюючих взаємини як між начальниками і підлеглими, так і між його учасниками. Так, етично виправданим з боку начальника буде запрошення учасників на нараду, на якій планується розгляд важливого питання, не по телефону через секретаря, а письмово або в особистому спілкуванні. Пошана до аудиторії виявляється в створенні хоч би мінімуму комфорту (підбір приміщення відповідно до числа учасників, необхідне освітлення, провітрюваність приміщення, забезпечення можливості записати необхідну інформацію).

При проведенні ділової наради виконуються три етапи:

1-й етап — постановка питання: введення в курс справи; формулювання питання; формулювання вихідної позиції; постановка питання.

2-й етап — формування думки про шляхи рішення питання: збір даних; вивчення всіх сторін питання; нове формулювання основної проблеми; пошук альтернативних рішень; висунення пропозицій; підведення попередніх підсумків обговорення; вироблення основних напрямів; обговорення наслідків різних можливостей рішення питання.

3-й етап — ухвалення рішення: виводи з 2 етапу; домовленості; рішення.

Ключові слова: нарада, взаємодія керівника з колективом, різновиди нарад, ділова нарада.

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Охарактеризуйте особливості організації засідань, зборів, нарад.
2. Назвіть різновиди нарад та їх характеристики.
3. Поясніть які бувають етапи підготовки наради.

Тема 8. Організація ділової бесіди

Вивчення теми розриває поняття бесіди, її види то етапи, правило підготовки і проведення бесіди, обговорення проблеми і прийняття рішення, мистецтво переконувати, особливості успішної бесіди.

Ділова бесіда може мати різне призначення: з'ясування та узгодження позицій, вираз невдоволення діями співробітника, переконання в чому-небудь, обговорення результатів контролю та ін. Залежно від свого призначення бесіди керівника з працівником повинні мати різну будову, і різні засоби будуть ефективними для досягнення бажаного результату. Ми розглянемо способи здійснення основних складових бесід, а також способи їх інтеграції при побудові бесід певного призначення. Підготовка до бесіди Те, наскільки психологічно грамотно буде проведена бесіда, в чималому ступені залежить від якості її підготовки. Якщо сподіватися на досвід та інтуїцію і не готуватися до бесіди, то велика ймовірність збитися з основної теми, упустити важливі моменти. Розмову потрібно планувати заздалегідь. Але разом з тим, надмірно детальний і строгий план бесіди може зробити позицію керівника недостатньо гнучкою, нездатною адаптуватися до несподіваного зміни ситуації. Оптимальний підхід – планувати основні моменти бесіди, залишаючи деталі для опрацювання в її ході.

При плануванні бесіди слід продумати: яка головна мета бесіди; наскільки ймовірним є позитивний результат; як поставиться до бесіди співробітник; чи готовий він до обговорення проблеми; який результат співрозмовник сприйме як сприятливий; які питання він задасть; які прийоми впливу слід застосувати в розмові; як слід поводитися, якщо співрозмовник одразу з усім погодиться, або, навпаки, рішуче заперечить і перейде на підвищений тон розмови; як слід поводитися, якщо співрозмовник не відреагує на аргументацію, проявить недовіру або спробує приховати своє ставлення.

При плануванні бесіди слід мати на увазі, що місце і час зустрічі в значній мірі зумовлюють загальний настрій бесіди і характер взаємин, які складаються між учасниками міжособистісних відносин. Якщо директор запрошує підлеглого до свого кабінету, то це передбачає офіційний тон бесіди, де перевага цілком на стороні господаря території. Пом'якшенням офіційної обстановки в кабінеті директора служить створення різних зон. Робочий стіл директора і прилеглий до нього простір з місцями для розміщення співробітників (це може бути додатковий стіл зі стільцями або просто стільці) становить офіційну ділову зону, в якій підкреслюється субординація. Крісла та журнальний столик в кутку кабінету утворюють неофіційну зону спілкування, що служить для додавання бесіді відтінку конфіденційності, пом'якшення відмінностей в службовому положенні. Залежно від цілей бесіди перевага віддається одній з цих зон. Перенесення бесіди в кабінет заступника або в клас сприяє згладжуванню відмінностей в службовій ієрархії. На своїй території підлеглий відчуває себе більш вільно.

Найменше різниця в службовому положенні відчувається під час спілкування директора з підлеглими в позаслужбовій обстановці у позаробочий час.

У бесіді-критиці, яка повинна сприяти усвідомленню підлеглим своєї помилки і спонуканню до її виправлення, необхідний результат досягається, якщо в ній відображаються наступні моменти: об'єктивні критерії, за якими керівник оцінює роботу підлеглого; уявлення про те, що, керівник, вважає добре виконаною роботою; позитивні сторони діяльності співробітника та недоліки; загальна позитивна оцінка особистості співробітника; упевненість в можливості виправлення помилок в майбутньому; упевненість в тому, що виправити помилки не складе труднощів. Такі крайні емоції такі, як гнів, роздратування слід проявляти в бесідах з підлеглими з обережністю тільки, якщо відомо заздалегідь, що вони будуть правильно зрозумілі і не викличуть неконструктивної реакції.

Бесіду-покарання доцільно будувати з трьох частин. Призначення першої частини – підготувати емоційний фон для сприйняття підлеглим основного змісту. Її зміст не пов'язаний з провиною, а обумовлений необхідністю створити атмосферу довіри і позитивного ставлення між керівником і співробітником, зняти у нього стан нервової напруги. Бесіда може початися з поточних або будь-яких яскравих подій, які залишать позитивне враження. У другій частині безпосередньо обговорюється провина підлеглого. Слід пам'ятати, що це обговорення не повинно бути направлено на особистість. Стягнення накладається тільки за конкретний проступок. Повідомлення будується таким чином, щоб співрозмовник відчув це, а також зрозумів, що по-іншому керівник не може вчинити. Крім того, слід підкреслити, що скоєна провина не применшує колишніх заслуг. Третя частина бесіди-покарання служить для відновлення рівноваги і повернення до відносин взаємної поваги. У ній викладається впевненість в можливості безконфліктного спілкування в майбутньому, згадуються успіхи підлеглого, який провинився. За часом остання частина дорівнює другій, але за емоційним настроєм – першій. Створення доброзичливої атмосфери дозволить уникнути негативного ставлення підлеглого до особистості керівника.

Бесіда при прийомі на роботу нового співробітника має на меті скласти уявлення про професійні та власні особливості претендентів, з метою вибору найбільш відповідної кандидатури. Як правило, вона містить дві частини: повідомлення про умови роботи в школі і питання до претендента. У першій частині необхідно якомога повніше висвітлити запропоновані навчальне навантаження, питання оплати, режим роботи, особливості позакласної роботи, перспективи професійного росту. Розкриття цих пунктів дозволить уникнути конфліктів, пов'язаних з невідповідністю реальності обіцянок. Друга частина вміщує питання про освіту, професійний шлях претендента, його побажання щодо змісту роботи, режиму, оплати, інтересів і схильностей. Зміст бесіди і знайомство з документами дає об'єктивну інформацію про претендента. У той же час його зовнішній вигляд, манера

триматися, розмовляти формують перше враження про людину. В основі суб'єктивного враження лежить минулий досвід керівника, його власні звички, інтуїція. Суб'єктивна думка, яка складається на емоційному рівні, може підпорядкувати собі аналіз об'єктивного змісту бесіди. У цьому випадку керівник ризикує зробити помилку. Уникнути її можна, якщо відкласти прийняття остаточного рішення на деякий час та домовитися з претендентом про час наступної зустрічі або спосіб повідомлення про рішення. Аналіз об'єктивної інформації займе декілька днів. За цей час слід також виявити причини сформованого того чи іншого враження про претендента. Як правило, логічна обробка отриманої інформації допомагає уникнути помилки суб'єктивного підходу.

Бесіда з дуже емоційним відвідувачем, може бути конструктивною тільки, якщо керівнику вдасться зняти емоційне напруження у співрозмовника і направити розмову у такий спосіб, щоб виявити справжні причини психологічного дискомфорту і, по можливості, надати допомогу в їх усуненні. У випадках, коли необхідно якимось чином реагувати на висловлювання, краще висловлювати своє ставлення нейтральним тоном. По-друге, потрібно спробувати повторити думки співрозмовника, сформулювати своїми словами його почуття, перепитати, попросити уточнити які-небудь деталі. По-третє, корисно підкреслити позитивні моменти в повідомленні відвідувача. Наприклад, зазначити, що співробітник близько до серця приймає проблеми педагогічного колективу, дбає про поліпшення навчально-виховного процесу тощо. Якщо занепокоєння обумовлено причинами особистого характеру, то слід висловити співчуття і розуміння його емоційного стану. Наприклад, після скарги педагога на загострення відносин з колегами, можна сказати: «Я розумію, як важко вам вислуховувати докори колег». Встановити контакт з партнером, що знаходиться в збудженому стані, можна також шляхом постановки питань, що стосуються стану співрозмовника таким чином, щоб він відповідав «так». Накопичення згоди полегшує сприйняття наступної частини бесіди. Можна звернути увагу на окремі деталі в словах співрозмовника, підкреслити схожість власних і його думок з даної проблеми або з частини цієї проблеми. Після того, як співрозмовник буде готовий до конструктивного діалогу, можна починати обговорення змісту проблеми.

Відмова у запиті. Іноді прохання, з якими звертаються відвідувачі до керівника, представляються нездійсненними або неприйнятними. Для того, щоб відмовити, не варто критикувати співрозмовника, який прийшов з усією прямоотою. Поспішне і суворе рішення може викликати глибоку образу. Навіть якщо відмова очевидна, краще за все уважно вислухати співрозмовника. Людина потребує не тільки в допомозі, але і в людській участі. Знайомлячись з усіма обставинами справи, можна або переглянути своє попереднє рішення, або підібрати більш вагомні аргументи на його користь.

Закінчення тривалої бесіди. У випадках, коли розмова затягується, її слід підвести до поточних справ, які необхідно закінчувати. Таким чином,

можна дати зрозуміти співрозмовнику про необхідність її завершення, не створюючи неприємного відчуття.

Ключові слова: ділове спілкування, бесіда, ділова бесіда, відвідувачі, вимоги до підготовки ділових бесід.

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Визначте значення та сутність ділового спілкування.
2. Які особливості ділового спілкування?
3. Особливості ведення ділової бесіди по телефону.
4. Правила регулювання підготовки ділової бесіди.
5. Які Ви знаєте форми ділового спілкування
6. Назвіть основні вимоги до проведення ділових бесід.
7. Назвіть основні правила виступу перед аудиторією

Тема 9. Стратегічне управління навчальним закладом

Вивчення теми дозволяє оволодіти знаннями щодо сутності стратегічного управління та технології розроблення стратегії розвитку навчального закладу.

Основне призначення стратегічного управління полягає у: швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі; тому, що основним процесом стратегічного управління організацією є розроблення стратегії розвитку; ухваленні стратегічних рішень щодо досягнення стратегічних цілей організації; установленні довгострокових цілей організації, які підвищують її конкурентоспроможність у певних сегментах ринку; реалізації стратегії розвитку організації; спрямованості діяльності організації на успіх.

Управлінські дії щодо стратегічного управління навчальним закладом дозволяють практично розв'язувати проблеми, пов'язані із функціонуванням навчального закладу в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи зазначене вище, уважаємо, що основні положення стратегічного управління навчальним закладом суттєво впливають на протікання такого процесу, як стратегічний розвиток навчального закладу. Характерні риси стратегічного розвитку навчального закладу: балансування внутрішнього й зовнішнього середовища навчального закладу; моделювання розвитку закладу освіти шляхом від майбутнього до теперішнього; наявність стратегії (стратегій) розвитку навчального закладу; перехід навчального закладу до нового якісного стану шляхом формування конкурентних переваг; формування позиції навчального закладу на освітньому ринку з урахуванням позицій начальних закладів-конкурентів; усунення невизначеності перебігу подій у майбутньому щодо функціонування навчального закладу.

Наявність цих характеристик зумовлюють створення стратегічно зорієнтованої організації, навчального закладу зокрема. За твердженням В. Немцова: «Стратегічно орієнтована організація – це така організація, у якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати

інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [34, с. 13].

Зміст технології розкриває сутність управлінської діяльності, що становить процес побудови моделі стратегічного розвитку навчального закладу, зі збереженням його логічної та семантичної структури, послідовності плину в часі, що дозволяє отримати нову інформацію про стан навчального закладу в задані моменти часу. Першорядне значення технології моделювання стратегічного розвитку навчального закладу полягає у визначенні та розробленні шляхів переведення навчального закладу до нового якісного стану в довгостроковій перспективі.

Прикладом видимості стратегічного розвитку є досягнення нових суттєвих результатів в діяльності навчального закладу й посиленні його конкурентної позиції. У зв'язку з тим, що стратегічний розвиток навчального закладу є довготривалим процесом, необхідно конкретизувати дії та процеси в певній послідовності. Визначення множини завдань управління, яке сприяє отриманню результату моделювання стратегічного розвитку, нами скомпоновано в кілька етапів: підготовчий, аналітичний, планувальний, результативний. Розкриємо основні етапи зазначеної вище технології.

Перший етап – підготовчий, який передбачає визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функціональних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку навчального закладу. Так, на цьому етапі визначаються об'єкти та суб'єкти моделювання стратегічного розвитку навчального розвитку. Отже, визначається рівень управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток. Саме від рівня управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток навчального закладу, залежить місце стратегії за ієрархією (корпоративна, ділова, функціональна). Відповідно до рівня управління призначаються суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівники та виконавці).

Вочевидь, основними функціями керівного складу вищого рівня є ініціація стратегічних змін. На цьому етапі актуалізується принцип наявності професійної компетентності розробників стратегії розвитку навчального закладу. Провідним аспектом підготовчого етапу технології є створення стратегічно зорієнтованого навчального закладу, у якому забезпечується формування організаційної поведінки колективу навчального закладу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей і здійснюється формування та нарощування стратегічних ресурсів (кадрових, фінансових, інтелектуальних, технічних), необхідних для досягнення нового якісного стану навчального закладу. На підготовчому етапі здійснюється чіткий механізм добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу.

Прогнозування стратегічних змін навчального закладу полягає у визначенні можливих кінцевих станів закладу освіти на ринку освітніх послуг. Здійснення стратегічних змін навчального закладу узгоджується з

організаційними, ресурсними можливостями освітнього закладу та з урахуванням усіх чинників зовнішнього середовища.

По-друге, стратегічні зміни можуть бути викликані незадовільними результатами діяльності навчального закладу (зростанням конфлікту всередині навчального закладу), які можуть бути отримані внаслідок невдалої стратегії розвитку або за умови її відсутності.

По-третє, стратегічні зміни можуть бути зумовлені зміною керівництва, оскільки зазвичай нове керівництво висуває нові стратегічні цілі, має своє бачення майбутнього навчального закладу та інший досвід стратегічного управління тощо.

По-четверте, навчальний заклад потребуватиме стратегічних змін, якщо заклад освіти (особливо це стосується закладів вищої освіти) займає достатньо високу конкурентну позицію, користується високим авторитетом у певному сегменті освітнього ринку, а навчальні заклади-конкуренти розробляють нові стратегії розвитку, упроваджують більш провідні освітні технології, намагаються витиснути навчальний заклад з його ринкової позиції. За таких умов адміністрація навчального закладу має переглянути розроблену стратегію відповідно до отриманої інформації щодо намірів конкурентів, з метою ліквідації загрози з боку навчальних закладів-конкурентів.

По-п'яте, стратегічні зміни можуть бути спричинені усвідомленням адміністрацією навчального закладу розривів між внутрішнім та зовнішнім середовищем, тобто виникненням нових тенденцій в освіті, упровадженням освітніх реформ, змінами в політиці, економіці, науці й техніці.

Отже, підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку навчального закладу вміщує таку послідовність операцій: вивчення основних тенденцій розвитку навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку)); вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану навчального закладу; визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу; формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів стратегічних змін; забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу; прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу навчального закладу.

Другим етапом технології моделювання стратегічного розвитку навчального закладу (аналітичним) є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища й формування стратегічної інформації. На другому етапі технології важливим є аналіз діяльності навчального закладу в минулому, виявлення темпів досягнення стратегічних цілей (у разі їх наявності), особливостей управління навчальним закладом на всіх етапах його розвитку в минулому та виявлення позитивного й негативного досвіду.

Наступною процедурою стратегічного аналізу навчального закладу є аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища навчального закладу. Як

відомо, сучасні навчальні заклади є відкритими системами, внутрішнє середовище яких формується під впливом зовнішнього середовища. На цьому етапі керівники вищих навчальних закладів мають урахувати силу впливів зовнішнього середовища.

На основі здійснення стратегічного аналізу навчального закладу формується стратегічна інформація, яка є основою ухвалення стратегічних рішень.

Отже, другий (аналітичний) етап технології моделювання стратегічного розвитку навчального закладу містить таку послідовність операцій: оцінювання діяльності навчального закладу в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку навчального закладу; здійснення SWOT-аналізу навчального закладу; здійснення SNW-аналізу навчального закладу; здійснення PEST-аналізу навчального закладу; здійснення бенчмаркінгу; аналіз стратегічного розвитку навчальних закладів-конкурентів; здійснення GAP-аналізу навчального закладу; ранжування проблем управління; формування стратегічної інформації.

Третій етап технології моделювання стратегічного розвитку (планувальний) передбачає розроблення стратегії розвитку навчального закладу та стратегічного плану. Розроблення стратегії розвитку є серцевиною моделювання стратегічного розвитку навчального закладу. Ураховуючи різні аспекти діяльності навчального закладу, на попередньому етапі розроблення стратегії розвитку передбачає: виокремлення ресурсів для стратегічного розвитку навчального закладу; створення робочих груп відповідно до кожної стратегічної мети; розроблення системи оцінювання та стимулювання підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Визначимо основні завдання, які мають бути вирішені в ході розроблення стратегії: формування майбутнього образу навчального закладу; формулювання місії та візії навчального закладу; визначення стратегічних цілей навчального закладу та критеріїв їх досягнення; визначення очікуваних результатів.

Ефективність стратегії розвитку навчального закладу ґрунтується на правильності вибору виду стратегії розвитку, глибокому розумінні місця навчального закладу на освітньому ринку, конкретизації ключових чинників успіху. Аналіз інтересів стейкхолдерів допомагає не тільки виявити проблеми навчального закладу, а й допомагає спрямувати основну діяльність навчального закладу, напрями можливого зростання й, нарешті, виявляти головні потреби споживачів.

Перший крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Узагальнення результатів SNW-аналізу та SWOT-аналізу навчального закладу (закладу вищої освіти зокрема) й формування бази пропозицій щодо можливих змін у внутрішньому середовищі навчального закладу.

Другий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Узагальнення результатів PEST-аналізу та SWOT-аналізу навчального

закладу й формування бази пропозицій щодо можливих змін у зовнішньому середовищі.

Третій крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Узагальнення результатів бенчмаркінгу навчального закладу, результатів оцінювання стратегій інших навчальних закладів. Розгляд результатів вивчення конкурентного середовища навчального закладу.

Четвертий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. На цьому етапі необхідне ретельне вивчення стратегічної інформації, здійснення експертної оцінки сильних/слабких сторін, можливостей та загроз. На спільному засіданні суб'єкти моделювання стратегічного розвитку навчального закладу (керівний склад, фахівці зі стратегічного менеджменту, члени робочої групи з розроблення стратегії розвитку) визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими) сторонами, можливостями (загрозами), і також класифікують їх за різними параметрами. У результаті розробляється класифікований перелік сильних/слабких сторін, можливостей та загроз, який детально аналізується та систематизується.

П'ятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення загроз між сильними сторонами та можливостями за умови впровадження певної стратегії розвитку навчального закладу.

Шостий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки ухвалення можливих стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі розробляються таблиці, у які суб'єкти моделювання стратегічного розвитку навчального закладу заносять можливі стратегічні управлінські рішення, яким згодом присвоюють можливі бальні оцінки з метою вибору найбільш доцільних.

Сьомий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Здійснення розрахунків щодо ресурсного забезпечення навчального закладу за умови прийняття обраних оптимальних управлінських рішень та розроблення рекомендацій з посилення або послаблення сильних сторін навчального закладу.

Восьмий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Розроблення системи можливих управлінських рішень з використання сильних сторін та можливостей навчального закладу, наприклад, при формуванні конкурентних переваг навчального закладу. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено попередження загроз за рахунок використання сильних сторін навчального закладу та попередження переходу сильних сторін у слабкі.

Дев'ятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено переведення слабких сторін навчального закладу в сильні для досягнення можливостей. Ухвалення управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загроз.

Десятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Формування бази конкурентних переваг навчального закладу, зокрема формування бази можливих конкурентних переваг навчальних закладів-конкурентів.

Одинадцятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Розробка місії, візії, визначення цінностей та провідних принципів навчального закладу.

На підставі стратегічної інформації формується візія навчального закладу, тобто «образ» закладу освіти через певний період часу. Візія характеризує бажаний стан навчального закладу, задум суб'єктів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу. Отже, візію необхідно формувати як велику мету. Відповідно до сформульованої візії формулюється місія навчального закладу. Наголосимо, що візія й місія мають формулюватися спільно та мають переконливо пояснювати напрями розвитку навчального закладу.

Дванадцятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Розробка основних стратегічних цілей навчального закладу.

Спочатку визначаються стратегічні цілі відповідно до візії й місії навчального закладу. На наступному етапі визначають показники та індикатори вимірюваності стратегічних цілей та способи їх перевірки, прогнозуються відхилення, припущення, можливі ризики. До відхилень, припущень та ризиків ми відносимо вплив зовнішнього середовища. Чим більший вплив можливих відхилень, припущень та ризиків, тим більше виникає необхідність перегляду стратегічних цілей. Наступним етапом визначаються очікувані результати й можливість виконання заходів та конкретних дій щодо досягнення цілей. Стратегічна мета класифікується як абстрактна у випадку неможливості визначити до неї очікувані результати та заходи щодо її досягнення.

Для контролю та виявлення ступеня реалізації стратегічних цілей необхідно зробити розрахункову карту. На розрахункову карту наносяться стратегічні цілі (перенесені з карти цілей), показники, за якими вимірюються досягнення стратегічних цілей, цільові критерії досягнення стратегічних цілей з деталізацією на заплановані періоди.

Тринадцятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Визначення термінів досягнення стратегічних цілей. Розробка критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та підцілей, узгодження критеріїв з кінцевими результатами реалізації стратегії розвитку.

П'ятнадцятий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Обговорення та затвердження стратегії розвитку навчального закладу на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до персоналу навчального закладу. Розробка стратегії має враховувати специфіку навчального закладу, а також ступінь узгодженості стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Крім етапів розроблення стратегії, технологія моделювання стратегічного розвитку навчального закладу націлює керівників навчальних закладів на вибір стратегії. На підставі стратегічної інформації здійснюється вибір стратегії.

Отже, розроблення стратегії розвитку навчального закладу здійснюється в такій послідовності: формулювання основних стратегічних напрямів розвитку навчального закладу; формулювання місії, візії, цінностей навчального закладу; формулювання стратегічних цілей навчального закладу; оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності; розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів навчального закладу; розроблення альтернативних стратегій; оцінювання альтернативних стратегій.

Стратегічний план навчального закладу конкретизує його стратегію розвитку. Розробка стратегічного плану як управлінська конструкція потребує детального вивчення ресурсного забезпечення навчального закладу з метою формулювань відповідних стратегічних завдань та прорахування можливості їх виконання. Відповідно до сформульованих цілей необхідно сформулювати стратегічні завдання. У ході стратегічного планування розробляються стратегічні програми розвитку. Стратегічні програми розвитку покращують координацію дій у процесі реалізації загальної стратегії розвитку. Деталізація стратегічної програми залежить від сутності стратегічної мети, яку забезпечує програма. Стратегічна програма може вміщувати значну кількість заходів, які забезпечують підцілі та стратегічні завдання.

Стратегічний план має демонструвати націленість на довгострокову перспективу. Ураховуючи, що сутністю плану є визначення певної системи діяльності, тому стратегічний план має відтворювати систему шляхів досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план повинен мати чітку структуру, яка демонструє порядок, послідовність виконання стратегічних завдань та стратегічних заходів із зазначеними термінами. Узагалі, чітка послідовність виконання окремих дій, запропонованих у стратегічному плані, забезпечує: дисципліну виконавців; попередження конфліктів між керівною та керованою підсистемою; мотивацію колективу навчального закладу; удосконалення координації між підрозділами навчального закладу, групами співробітників та окремими індивідуумами.

Так, стратегічне планування навчального закладу містить таку послідовність операцій: декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку навчального закладу; формування системи стратегічних цілей та підцілей; розроблення завдань відповідно до кожної цілі; оцінювання прогнозів; визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Отже, планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку навчального закладу вміщує такі операції: визначення основних стратегічних напрямів розвитку навчального закладу з урахуванням інтересів стейкхолдерів; розробка місії, візії, цінностей навчального закладу;

розроблення стратегічних цілей навчального закладу; оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності; обґрунтування вибору виду стратегії розвитку; розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів навчального закладу; розроблення альтернативних стратегій; оцінювання альтернативних стратегій. декомпозиція стратегічних цілей розвитку навчального закладу; розроблення завдань відповідно до кожної цілі; оцінювання прогнозів; визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Результатом технології моделювання стратегічного розвитку навчального закладу є документ, який засвідчує стратегічний розвиток навчального закладу й має представляти способи переведення навчального закладу на новий якісний стан.

Результативний етап технології вміщує такі послідовності операцій: укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток навчального закладу; узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління; оприлюднення, документів, які засвідчують стратегічний розвиток навчального закладу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний план, стратегічне управління, стратегічні цілі, місія, візія, очікувані результати, технологія розроблення стратегії розвитку навчального закладу, етапи розроблення стратегії розвитку навчального закладу.

Питання для контролю знань з теми 9:

1. Роль інструментів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.
2. Комплексний аналіз стану органу публічної влади.
3. Стратегічний аналіз організації.
4. Система кроків розроблення стратегії розвитку органу публічної влади.
5. Стратегічний план органу публічної влади та технологія його розробки.
6. Роль керівника в розробці ефективної стратегії органу публічної влади.

Тема 10. Управлінський контроль у навчальному закладі

Вивчення теми дозволяє з'ясувати основні завдання внутрішнього контролю, деякі питання оптимізації внутрішнього контролю, способи оформлення результатів внутрішнього контролю.

Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. В загальній системі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку. За результатами контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень, планів, норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль має стратегічне спрямування, орієнтується на кінцеві результати, здійснюється своєчасно і достатньо є простим. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах,

коли організація прагне будувати роботу на принципі довіри до людей, що веде до суттєвого скорочення контрольних функцій, які виконуються безпосередньо менеджерами. За таких умов контроль стає менш жорстким і більш економічним.

Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Контроль - це обов'язкова функція менеджменту, є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль пов'язувальної ланки між керуючою і керованою системами.

У світлі завдань, поставлених перед працівниками освіти, зросли вимоги до керівництва навчальним закладом і, в тому числі, до внутрішнього контролю. Кожен працівник навчального закладу постійно потребує чіткого уявлення про те, як розвивається він, які тенденції цього розвитку, як удосконалюється (або не вдосконалюється) освітній процес. Інакше кажучи, потрібен постійний аналіз, постійний зворотний зв'язок, поінформованість про всі сфери життя й діяльності шкільного колективу. Таку інформацію – достовірну, повну – можна отримати лише за допомогою добре налагодженого внутрішнього контролю. Внутрішній контроль передбачає всебічне вивчення й аналіз освітнього процесу в навчальному закладі, об'єктивне оцінювання досягнутих результатів, запобігання можливим помилкам, координацію зусиль відповідно до визначених завдань. Контроль має бути регулятором освітнього процесу. В основі внутрішнього контролю лежать два види управлінської діяльності:

- перцептивний, пов'язаний зі збором інформації щодо ходу та розвитку освітнього процесу, який передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником;

- комунікативний, що передбачає створення комунікативної мережі, по якій іде інформація, необхідна для управління педагогічним процесом, спілкування директора, його заступників з педагогами, учнями.

Внутрішній контроль має виконувати діагностичну, коригувальну та регулюючу функції. За результатами контролю приймаються управлінські рішення для регулювання об'єкта, який контролювався. Ефективне керівництво навчальним закладом передбачає такий контроль, який супроводжується досконалою виховною роботою з педагогічним колективом, вироблення навичок педагогічного аналізу педагогами. При організації контролю варто виходити з таких положень:

1. Об'єктивність, конкретність і цілеспрямованість контролю, вивчення освітнього процесу з урахуванням основних його закономірностей.

2. Системність і систематичність контролю на основі вибору найдоцільніших для даного проміжку часу його видів, визначення оптимальних термінів організації перевірок.

3. Діалектичний підхід до вивчення й аналізу змісту роботи вчителів. Потрібно планомірно охопити всі ділянки освітнього процесу, визначити в

процесі контролю конкретні завдання для кожного члена педагогічного колективу, намалювати шляхи їх виконання; оцінювати роботу вчителів відповідно до сучасних вимог, враховуючи конкретні умови; виявляти елементи передового досвіду й тенденції його розвитку, надавати вчителям реальну допомогу, навчати на кращих зразках роботи, виробляти навички самоосвіти.

4. Повсякденна перевірка виконання рішень.

У закладах загальної середньої освіти, наприклад, плануючи й удосконалюючи внутрішній контроль, керівники навчального закладу мають зосереджувати увагу на таких питаннях: здійснення контролю за роботою педагогічного колективу щодо виконання директивних і нормативних документів, навчальних програм; систематична перевірка ведення вчителями та учнями навчальної документації; вивчення стану викладання навчальних предметів, рівня навчальних досягнень учнів і основ наук, їх вихованості, розвитку; вивчення системи роботи й системи уроків учителів; здійснення контролю за роботою груп продовженого дня, за організацією та проведенням гурткових, факультативних занять, індивідуальних консультацій, рівнем позакласної роботи з основ наук; контроль за організацією, здійсненням методичної роботи; організація морального, патріотичного, фізичного, економічного, трудового, естетичного, економічного, профорієнтаційного виховання учнів; стан виховної роботи в класних колективах; організація учнівського самоврядування; робота шкільної бібліотеки, шкільних залів, музеїв; організація туристсько-краєзнавчої роботи; контроль за виконанням учнями єдиних вимог; профілактика правопорушень серед школярів; робота з охорони життя та здоров'я дітей, попередження дитячого травматизму; пропаганда здорового способу життя. Шкільна адміністрація, плануючи роботу з підвищення ефективності внутрішньошкільного контролю, особливу увагу має звернути на раціональне використання часу, що призначається на відвідування уроків. Відомо, що для забезпечення належного рівня управління школою директору слід приділяти навчальному процесу 50 % свого робочого часу, його заступникові з навчально-виховної роботи – до 75 %. Для здійснення внутрішнього контролю варто скласти графік, який конкретизує відповідний розділ річного плану навчального закладу. У графіку визначити питання, які підлягають контролю, час проведення перевірок, відповідальних за організацію, вказати, як буде підбито підсумки перевірки.

Ключові слова: контроль, внутрішшкільний контроль, здійснення контролю діяльності навчального закладу.

Питання для контролю знань з теми 10:

1. У чому полягає сутність контролю діяльності навчального закладу?
2. Охарактеризуйте організацію контролю в навчальному закладі.
3. Наведіть приклади позитивного й негативного здійснення контролю діяльності навчального закладу.

5.ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Управління – це:

- а) процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації;
- б) цілеспрямована суб'єктно-об'єктна взаємодія для забезпечення стійкого функціонування й розвитку конкретної системи на основі мети, задач, властивих їй закономірностей, принципів, змісту і форм функціонування, що стоять перед нею;
- в) основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робі, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

2. Назвіть послідовність функцій управління:

- а) аналіз – планування – організація – контроль – регулювання;
- б) планування – регулювання – контроль – організація – аналіз;
- в) аналіз – організація – контроль – планування – регулювання.

3. Планування – це:

- а) функція управління, що полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів;
- б) функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю;
- в) функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення.

4. Що не є принципом управління:

- а) принцип мотивування та стимулювання;
- б) принцип розподілу функцій, обов'язків, повноважень;
- в) принцип поваги та довіри до людини.

5. Який із методів не відносять до методів організаційно-стабілізуючого впливу:

- а) розпорядження;
- б) регламентування;
- в) нормування.

6. В якій структурі управління кожний підлеглий має лише одного керівника, від якого він отримує команди за всіма питаннями виробничої або іншої діяльності:

- а) функціональна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) лінійна структура управління.

7. Що не є основною формою управління навчальним закладом:

- а) наказ;
- б) конференція;
- в) рада навчального закладу.

8. Заснована на досягненнях науки та передового педагогічного досвіду система аналітичної, організаційної, діагностичної, пошукової, дослідницької, науково-практичної, інформаційної діяльності з підвищення наукового та загальнокультурного рівня педагогічних працівників, удосконалення їхньої професійної компетентності та підвищення ефективності освітнього процесу:

- а) методична робота;
- б) наукова робота;
- в) виховна робота.

9. Назвіть традиційну форму методичної роботи:

- а) методичний фестиваль;
- б) лекція;
- в) педагогічна олімпіада.

10. Який принцип передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами її праці, внесок у життя колективу:

- а) консенсусу;
- б) соціальної справедливості;
- в) індивідуального підходу.

11. Яка функція управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів:

- а) регулювання;
- б) аналіз;
- в) організація.

12. Закономірність, що розкриває основу управлінської діяльності:

- а) якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату;
- б) порядок зв'язку між суб'єктами управління, обумовлений характером завдання, формами і методами управління, класифікацією і можливостями виконавців;
- в) управління навчальним закладом детермінується закономірностями соціального управління.

13. Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами:

- а) принцип цілісного погляду на людину;

- б) принцип поваги та довіри до людини;
- в) принцип співробітництва.

14. Який метод відносять до соціально-психологічних методів управління:

- а) директива;
- б) критика;
- в) вказівка.

15. Рівень управління – це:

- а) структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю;
- б) складна підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок системи, які забезпечують оптимальну реалізацію управлінських функцій та їх ефективність;
- в) сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

16. Вищий колегіальний орган громадського самоврядування у закладі освіти:

- а) конференція колективу;
- б) рада навчального закладу;
- в) нарада.

17. При якому аналізі проводиться глибокий розгляд однієї сторони заняття – дидактичної, психологічної, виховної, методологічної, організаційної тощо:

- а) короткий;
- б) повний;
- в) аспектний.

18. Яка організаційна структура управління вимагає групування персоналу за завданнями, які вони виконують:

- а) функціональна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) адаптивна.

19. Назвіть нетрадиційну форму методичної роботи:

- а) семінар-практикум;
- б) педагогічний консиліум;
- в) відкритий урок.

20. До методів управління діяльністю відносять:

- а) пропаганда й агітація;
- б) особисті приклади;
- в) експертні оцінки.

21. Менеджмент – це вимога:

- а) зробити процес управління повністю обґрунтованим, доцільним;
- б) створювати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності й одержували від роботи задоволення;
- в) обидві відповіді правильні.

22. Управління розвитком освітнього закладу – це:

- а) вид управлінської діяльності, який спрямований на забезпечення якісно нових освітніх результатів;
- б) вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення навчального закладу на більш високий якісний рівень;
- в) обидві відповіді неправильні.

23. Розробка програми розвитку навчального закладу, цільових проектів, визначення місії закладу освіти – це характерні ознаки:

- а) оновленої функції організації;
- б) оновленої функції регулювання;
- в) оновленої функції планування.

24. Стратегія – це:

- а) масштабні прогнози щодо реалізації місії навчального закладу і досягнення цілей;
- б) узагальнений задум процесу переходу до нового навчального закладу;
- в) усі відповіді правильні.

25. Цілеспрямована стратегія викликана:

- а) необхідністю внутрішніх потреб навчального закладу;
- б) необхідністю зовнішніх змін;
- в) обидві відповіді правильні.

26. Опосередкована стратегія викликана:

- а) необхідністю внутрішніх потреб навчального закладу;
- б) необхідністю зовнішніх змін;
- в) обидві відповіді правильні.

27. Цілеспрямована стратегія передбачає послідовність:

- а) зовнішнє середовище – організація – зміни організації;
- б) організація – зміни організації – зовнішнє середовище;
- в) зміни організації – зовнішнє середовище – організація.

28. Опосередкована стратегія передбачає послідовність:

- а) зовнішнє середовище – організація – зміни організації;
- б) організація – зміни організації – зовнішнє середовище;
- в) зміни організації – зовнішнє середовище – організація.

29. Стратегічне управління в освіті – це:

- а) ефективність і раціональність використання людського потенціалу, ресурсів;
- б) надання освітніх послуг з метою отримання прибутку за якісне їх виконання;
- в) сукупність рішень і дій щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу.

30. Місія навчального закладу – це:

- а) конкретизовані для якогось тимчасового періоду функції школи та результати їх виконання;
- б) конкретний, охарактеризований якісно образ бажаного результату, якого школа реально може досягти до чітко визначеного моменту часу;
- в) прийняте колективно і в добровільному порядку, добре продумане і зважене рішення про покликання, призначення даного освітнього закладу.

31. Процес декомпозиції мети передбачає послідовний взаємозв'язок таких компонентів:

- а) місія – генеральна мета – цілі – завдання – діяльність – результати;
- б) генеральна мета – місія – цілі – завдання – діяльність – результати;
- в) місія – генеральна мета – цілі – діяльність – завдання – результати.

32. Сутність програмно-цільового підходу полягає в:

- а) декомпозиції мети;
- б) досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку;
- в) побудові плану дій по переходу від справжнього стану до майбутнього.

33. Програма розвитку – це:

- а) гіпотетична модель закладу, яку бажать бачити в майбутньому;
- б) робочий документ для організації перспективної і поточної діяльності закладу;
- в) система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами;
- г) усі відповіді правильні.

34. Програма розвитку складається з таких розділів:

- а) проблемного аналізу, концепції розвитку, плану дій;
- б) паспорта, концепції розвитку, плану дій;
- в) інформаційної довідки, моделі закладу, плану дій.

35. Цільовий проект – це:

- а) створення елементів цільової структури управління;
- б) засіб інтеграції зусиль колективу школи на досягнення цілей її розвитку;

в) синтез теоретичного обґрунтування і конкретного плану дій для переведення певної підсистеми закладу освіти на вищий рівень розвитку.

36. Аналіз стану навчального закладу рекомендують проводити за наступною схемою:

- а) аналіз результатів, аналіз навчально-виховного процесу, аналіз умов;
- б) аналіз результатів, аналіз соціуму, аналіз позаурочної виховної роботи;
- в) аналіз матеріально-технічної бази, аналіз керуючої системи навчального закладу, аналіз навчально-виховного процесу.

37. Концепція – це:

- а) узагальнений задум процесу переходу до нового навчального закладу.
- б) узагальнений задум школи сьогодні.
- в) узагальнений задум нового навчального закладу.

38. Концепція розвитку навчального закладу складається із:

- а) характеристики (опису) нового керованого об'єкта;
- б) характеристики керуючої системи нового навчального закладу;
- в) обидві відповіді правильні.

39. Послідовність аналітичного етапу розробки програми:

- а) усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку закладу; створення робочої групи для розробки програми розвитку; аналіз стану закладу;
- б) створення робочої групи для розробки програми розвитку; усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку закладу; аналіз стану закладу;
- в) аналіз стану закладу; створення робочої групи для розробки програми розвитку; усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку закладу.

40. Мета навчального закладу – це:

- а) конкретизовані для якогось тимчасового періоду функції школи та результати їх виконання;
- б) конкретний, охарактеризований якісно образ бажаного результату, якого навчальний заклад реально може досягти до чітко визначеного моменту часу
- в) прийняте колективно і в добровільному порядку, добре продумане і зважене рішення про покликання, призначення даного освітнього закладу.

41. Педагогічний колектив – це:

- а) об'єднання людей, між якими встановлюються міжособистісні взаємини, але немає спільної мети і пов'язаної з нею спільної діяльності;
- б) група спільно працюючих педагогів, що мають спільні освітні цілі, досягнення яких є для них також особистісно значущим, і реалізують

структуру міжособистісних взаємин і взаємодій, що сприяють досягненню загальних цілей;

в) організовано працююча група, в якій отримання загального результату має для її членів сенс лише як засіб реалізації особистих інтересів.

42. Виділіть характеристику рівня розвитку колективу:

- а) ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу;
- б) симпатії;
- в) повага.

43. Назвіть характеристику ціннісно-орієнтаційної зрілості колективу:

- а) відповідальність;
- б) цілі саморозвитку колективу;
- в) єдність орієнтацій.

44. Назвіть характеристику згуртованості колективу:

- а) орієнтованість на розвиток;
- б) включеність в управління;
- в) потенційна стабільність.

45. Назвіть характеристику організованості колективу:

- а) сумісність;
- б) відповідальність;
- в) орієнтованість на досягнення в поточній діяльності.

46. Ця характеристика, що відображає здатність колективу протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, негативно впливає на ефективність спільної діяльності:

- а) ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу;
- б) згуртованість колективу;
- в) організованість колективу.

47. Організаційна культура:

- а) ступінь прийняття членами колективу його цілей і реалізованих способів їх досягнення;
- б) ступінь привабливості роботи в колективі для його членів;
- в) «зримо жива» система цих цінностей, норм і правил поведінки, спільно виношених членами колективу.

48. Ініціативні працівники:

- а) прагнуть уникнути невдачі, які намагаються у всьому діяти напевно, за принципом «краще синиця в руках, ніж журавель у небі»; вони ухиляються від ризику, відповідальності та необхідності проявляти ініціативу;

- б) прагнуть до успіху, високих результатів, змагання і першості у всьому, розумного ризику, готові до відповідальності; домінуючими для них є вищі мотиви – самореалізація і саморозвиток;
- в) орієнтовані, перш за все, не на саму роботу, а на хороші, відносини з іншими співробітниками.

49. До характеристики такого мотиву, як саморозвиток відносять:

- а) зростання професійної майстерності;
- б) упевненість у майбутньому;
- в) зарплата.

50. До характеристики такого мотиву, як самооцінка відносять:

- а) участь у виробленні рішень;
- б) можливість поліпшення соціально-побутових умов;
- в) визнання, схвалення.

51. Мотиваційне середовище навчального закладу – це:

- а) здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам;
- б) «зримо жива» система цих цінностей, норм і правил поведінки, спільно виношених членами колективу;
- в) сукупність умов, що визначають спрямованість і величину зусиль, докладених працівниками для досягнення цілей навчального закладу.

52. Тип поведінки людини, який чітко відокремлює себе від навчального закладу, орієнтований виключно на себе і свої інтереси:

- а) Споживач;
- б) Відсутній;
- в) Виконавець.

53. Основна форма системи стимулювання:

- а) завдання керівника;
- б) інноваційна діяльність;
- в) грошове заохочення.

54. На одній із фаз активного слухання – підтримка – переважає:

- а) перефраз;
- б) мовчання;
- в) поради.

55. Основна мета фази активного слухання – з'ясування:

- а) дати можливість тому, хто говорить, висловити свою позицію;
- б) переконатися, що ви адекватно зрозуміли співрозмовника;
- в) висловлення своєї точки зору.

56. Тип поведінки людини за принципом «не висовуватися» або «ініціатива карається»:

- а) Виконавець;
- б) Споживач;
- в) Відсутній.

57. До характеристики такого мотиву, як самооцінка відносять:

- а) можливість для відпочинку та підтримання здоров'я;
- б) спокійна робота без стресів і психічних напруг;
- в) хороші відносини зі співробітниками.

58. Включеність в управління характеризує:

- а) ступінь впливу рядових членів педагогічного колективу на прийняття адміністрацією рішення, що стосуються планів і організації роботи навчального закладу;
- б) ступінь готовності його членів у разі необхідності самостійно узгоджувати свої дії один з одним без звернення до керівника;
- в) наскільки сумлінно ставляться члени колективу до виконання своїх обов'язків без жорсткого контролю з боку адміністрації, а також їх готовність за власною ініціативою приймати на себе відповідальність за виконання якихось нових робіт, що формально не входять в їх обов'язки. ~ 188 ~

59. Перший рівень розвитку колективу утворюють:

- а) відносини членів колективу до реалізованої ним освітньої діяльності;
- б) міжособистісні відносини, опосередковані змістом освітнього процесу;
- в) формальні (регламентовані) відносини.

60. Головна відмінна ознака колективу:

- а) опанування будь-якою новою технологією навчання;
- б) наявність загальної та суспільно-значимої мети спільної діяльності;
- в) наявність міжособистісних відносин, для яких зміст спільної діяльності не є визначальним.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна навчальна література

1. Гриньова М. В. Малаканова Л.В., Сорокіна Г.Ю. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч. посіб. Полтава: «АСМІ», 2014. 292 с.
2. Золототська Л. Управлінська діяльність керівників вищих навчальних закладів: фінансовий менеджмент: посіб.: за заг. ред. проф. С.Р.Чернишової. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. 152 с.
3. Кочарян І.С. Управління вищою освітою: методи, моделі та інформаційні технології : монографія. К.: КНЕУ, 2015. 233 с.
4. Мартинець Л. А. М Управлінська діяльність керівника навчального закладу. Вінниця, 2018. 196 с.
5. Немцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: монографія. Чернівці : Чрнівецький нац. ун-т, 2012. 256 с.
6. Пшенична Л.В. Менеджмент в освіті. Суми: Мрія, 2012. 216 с.
7. Салига С. Яришко О.В. Управління вищими навчальними закладами. / під ред. С.Я.Салиги. Запоріжжя.: ЗЦНТЕІ, 2005. 194 с.

Додаткова навчальна література

1. Докучаєва В.В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому протсорі : монографія. Луганськ : Альма-матер, 2005. 304 с.
2. Єльнікова Г.В., Борова Т.А., Касьянова О.М., Полякова Г.А. та ін. Адаптивне управління : сутність, характеристика, моніторингові системи: колективна монографія/ за заг. ред. Г.В.Єльнікової. Чернівці: Технодрук, 2009. 572 с.
3. Крижко В. В. Теорія і практика менеджменту в освіті : навч. посіб. 3-є вид. Київ : Освіта України, 2005. 255 с.
4. Луначек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищ. навч. закладів .Харків : Гімназія, 2010. 288 с.
5. Менеджмент и организационное развитие высшей школы : учеб. / [авт. кол. В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер и др.; под общ.ред. д-ра пед.наук, проф. М.Н.Певзнера]. Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. 528 с.