Міністерство освіти і науки України
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка

ПШЕНИЧНА *Л.* В.

КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Навчальний посібник

Суми
Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка
2016

УДК 371.2:371.111(075.8)
ББК 74.24я73
П 93

Рекомендовано вченою радою
Сумського державного педагогічного університету
імені А. С. Макаренка (протокол № 7 від 25 січня 2016 року)

Рецензенти:

Огієнко О. І., доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу порівняльної професійної педагогіки інституту педагогічної освіти та освіти дорослих НАПНУ.

Антонова О. Є., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Житомирського державного університету імені Івана Франка.

Пшенична Л. В.

П 93 Керівник навчального закладу : навч. посіб. / Л. В. Пшенична. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 520 с.

ISBN 978-966-698-222-6

У навчальному посібнику «Керівник навчального закладу» висвітлено стратегічні напрями та завдання щодо удосконалення управління системою освіти України безпосереднім керівником сучасного навчального закладу – творчої особистості, носія інноваційних процесів, психолога, лідера – на основі світових освітніх традицій. Матеріали посібника дають вичерпну характеристику керівнику навчального закладу, визначають його права, обов'язки та відповідальність, вказують шляхи та напрями оновлення управлінської діяльності керівником навчального закладу, розкривають сутність стратегічних напрямків і першочергових завдань, механізми, технології та критерії прийняття та реалізації управлінських рішень, організацію управління бюджетом навчального закладу, побудови адміністративної служби, управління дисциплінарними відносинами, підвищення рівня управлінської компетентності та управлінської культури.

Видання спрямоване на оволодіння студентами знаннями і вміннями, необхідними для організації управління навчальним закладом і буде цікавим та корисним для практикуючих керівників навчальних закладів, працівників системи підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

ISBN 978-966-698-222-6

УДК 371.2:371.111(075.8)
ББК 74.24я73

© Пшенична Л. В., 2016
© Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016

ЗМІСТ

ПРОФЕСІЙНИЙ КЕРІВНИК – УСПІШНИЙ ЗАКЛАД. ПОСАДОВІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ 9

1. Керівник загальноосвітнього навчального закладу – лідер педагогічного колективу 9

2. Модель сучасного керівника–менеджера 16

3. Посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу 24

РОЗВИТОК І НАВЧАННЯ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ТА ЗАКОНОДАВЧА БАЗА УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ 41

1. Характеристики різних типів діяльності шкільних лідерів 41

2. Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів 46

3. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом 52

КЕРІВНИК І КЕРІВНИЦТВО: ТИПИ, ВИДИ, СТИЛІ. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ 56

1. Керівник і керівництво: типи, види, стилі 56

2. Демократизація управління освітніми навчальними закладами 73

ФОРМУЛА УСПІХУ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОБОТИ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ТРУДОВИЙ РОЗПОРЯДОК, КОНТРАКТ 82

1. Успішний керівник: який він? Формула успіху 82

2. Трудове право 88

3. Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера 93

4. Робочий час і час відпочинку 110

ПОБУДОВА АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ: ЇЇ ФУНКЦІЇ, ЗАВДАННЯ. АТЕСТАЦІЯ 115

1. Режим роботи навчального закладу 115

2. Атестація навчального закладу 133

3. Атестація педагогічних кадрів 146

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ 178

1. Управлінська компетентність керівника навчального закладу як педагогічна проблема 178

2. Посадові вимоги до управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу 187

3. Посадова інструкція керівника загальноосвітнього навчального закладу 192

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ 204

1. Зміст і структура управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів 204

2. Форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів 213

СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ШКОЛИ 227

1. Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» та «управлінська культура», компоненти управлінської культури 227

2. Напрями та фактори управлінської культури керівника школи 235

3. Критерії сформованості управлінської культури керівника 243

4. Модель сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу 248

УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ 258

1. Дисципліна праці та методи її забезпечення 259

2. Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці 262

3. Заохочення за працю 285

4. Дисциплінарна відповідальність 290

ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ 300

1. Управлінське рішення 300

2. Наукові підходи до розроблення управлінських рішень 311

3. Типи управлінських рішень та їх класифікація 314

4. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення 318

ПІДГОТОВКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 322

1. Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів 322

2. Нарада: організація наради, основні вимоги до проведення нарад 330

3. Педагогічна рада як колегіальна форма управління закладом 332

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ 345

1. Технологічний підхід в управлінні 345

2. Особливості управління навчальними закладами різного типу 377

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ 392

1.Сутність, види та класифікації інформації 392

2. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом 403

3. Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу 406

4. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти 414

5. Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом 414

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ 425

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА З ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» 432

РОБОЧА ПРОГРАМА З ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» 438

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» 462

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» 494

Модель керівника навчального закладу XXI століття: глобальний стратег, новатор, що володіє комплексом сучасних технологій управління, творча особистість, лідер

Постіндустрійне суспільство, яке рішуче утверджується в житті нинішнього покоління, базується на високих інформаційних технологіях, володіти якими може лише високоосвічена і культурна особистість. Тому освіта і інтелектуальний розвиток виступають сьогодні як стратегічний ресурс суспільного руху і, одночасно, могутній фактор самореалізації особистості, її конкурентоспроможності, добробуту.

Глобальні трансформації, які відбулися на зламі тисячоліть, привели до кардинальних змін, тому економічні, політичні, екологічні кризи сприймаються як попередження глобальної цивілізаційної кризи, а тому формування гуманістичних та інтелектуальних стратегій в загальнопланетарному вимірі стає головною умовою виживання людства.

Цивілізовані країни світу приділяють цій проблемі все більше уваги, покладаючи при цьому особливі надії на школу, бо тільки вона може достойно відповісти на виклики.

Сучасна освіта покликана формувати особистість, індивідуальність, яка зможе вижити в умовах невизначеності. Сьогодні слід мати на увазі, що знання – не ідеал освіченої людини, бо кожне рішення в ситуації невизначеності – це результат творчої діяльності людини, застосування одних і тих же знань новим способом, у новій конфігурації, з новими акцентами і новою метою. Роль освіти і науки в розвитку особистості і держави є неоціненною, а проблема оновлення управління навчальним закладом є невідкладною для розвитку освіти в цілому.

У Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті визначено сутність та основні напрями модернізації управлінської діяльності навчальними закладами. Нова модель управління повинна бути демократичною, відкритою, державно-громадською.

Реформування передбачає інноваційні підходи до роботи керівника навчального закладу, удосконалення функцій та методів керівництва, впровадження нової етики стосунків в очолюваному колективі, заснованих на партнерстві, взаємоповазі, взаєморозумінні.

Ми розглядаємо управлінську діяльність керівника сучасного навчального закладу як вищу творчу активність управлінця, що виявляється у доцільному використанні прийомів, форм, методів і засобів управлінського впливу та прийнятті управлінського рішення в кожній конкретній ситуації керівництва освітнім процесом.

Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями. Керівникові освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг навчально-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення, а сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив.

Особливістю запропонованої моделі керівника навчального закладу XXI століття є його громадянська спрямованість, орієнтація на розвиток соціально-значущих цінностей – професійної честі, обов'язку, морально-етичних якостей, готовності до самореалізації особистості у професійному зростанні, розвиток індивідуальних творчих здібностей та задатків, бажання створювати управлінські технології на основі характеристик та індивідуальних особливостей.

Матеріали посібника вказують шляхи та напрями оновлення, пошуку інноваційних підходів до діяльності керівника щодо управління навчальним закладом, розкривають сутність стратегічних напрямків і першочергових завдань, механізми, технології та критерії прийняття та реалізації управлінських рішень, організацію управління бюджетом навчального закладу, робочим часом як самого керівника, так і членів

очолюваного ним колективу, побудови адміністративної служби, управління дисциплінарними відносинами та стимулювання праці, підвищення рівня управлінської компетентності та управлінської культури.

Маю надію, що посібник буде корисним не тільки для студентів менеджерських спеціальностей, які прагнуть підготуватися до успішної управлінської діяльності, а й для керівників-практиків, які отримають можливість удосконалювати свою управлінську діяльність, щоб стати успішним менеджером освіти, допоможе зрозуміти суспільну значимість управлінської діяльності керівника, її специфіку, опанувати механізми використання особистісного потенціалу для розв'язання управлінських завдань у сфері навчання, виховання та розвитку молоді.

Автор висловлює щиру подяку за всебічну допомогу і підтримку в науковій роботі, результатом якої стала ця книга, професору, доктору філософських наук В. В. Корженку, професору, доктору педагогічних наук А. А. Сбруєвій, професору О. Г. Козловій та щиро бажає усім керівникам-лідерам навчальних закладів України досягти високих результатів на рівні управлінської майстерності і захоплювати колег своїм прикладом для досягнення високого рівня керівництва.

Любов Пшенична

ПРОФЕСІЙНИЙ КЕРІВНИК – УСПІШНИЙ ЗАКЛАД. ПОСАДОВІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Ключові слова: професіоналізм, управлінська діяльність, управлінська кваліфікація, вимоги до особистості керівника, розумові здібності, знання справи, керівник – лідер змін, директор школи – менеджер освіти, лідери формальні і неформальні, якості креативного менеджера.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу:

1. Керівник загальноосвітнього навчального закладу – лідер педагогічного колективу:
   * зміст поняття лідерства;
   * основні характеристики лідерів освіти.
2. Модель сучасного керівника – менеджера:
   * знання й уміння менеджера;
   * особистісні якості керівника;
   * етичні норми менеджера освіти;
   * особисті ресурси керівника;
   * навички і здібності ефективного управлінця;
   * висока інформаційна культура.
3. Посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу.

1. Керівник загальноосвітнього навчального закладу – лідер педагогічного колективу

Якісна освіта розглядається в наш час як один із основних індикаторів життя, інструмент досягнення соціальної та культурної злагоди й економічного зростання. Сучасна освіта характеризується низкою трансформаційних перетворень: освітня система поступово відходить від ієрархічної структури; відбувається активізація децентралізацій них процесів, результатом яких є розвиток автономного шкільного менеджменту; здійснюється об’єднання шкіл в межах інноваційних шкільних мереж; спостерігається активна взаємодія навчальних закладів з метою удосконалення, а значить висуваються нові вимоги до професійних і

особистісних якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу, його готовності бути лідером очолюваного ним колективу.

Керівник навчального закладу є ключовою фігурою перетворень освітнього середовища, саме він повинен визначати долю освітніх реформ і впливає на педагогічну творчість кожного вчителя.

Сучасний керівник – це **творча особистість**, здатна перетворювати стереотипи й знаходити нетрадиційні шляхи розв'язання завдань, що стоять перед школою, створювати і використовувати інноваційні управлінські технології.

Сучасний керівник – це **психолог,** який прагне вислухати колег, налаштований на прийняття пропозицій, ентузіаст, що підтримує ентузіастів.

Сучасний керівник – це стратег, який бачить перспективу розвитку навчального закладу на кілька років уперед, виходячи з наявних умов і ресурсів.

Сучасний керівник – **носій організаційних змін,** який виробляє нові підходи до розв'язання проблем, пропагує нові цінності серед співробітників, одержимий ідеєю, готовий переборювати труднощі заради її втілення в життя.

Сучасний керівник – **це лідер,** здатний вести свій колектив до обраних перспектив, переборюючи стереотипи, використовуючи інноваційні управлінські технології, впроваджуючи зміни і долаючи труднощі та перешкоди на своєму шляху.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особистості і групи, скеровуючи їх зусилля на досягнення цілей закладу, а **шкільне лідерство** – це компонент системи управління загальноосвітньою школою, спрямований на забезпечення активної участі вчителів у здійсненні управління шкільною освітою, її реформуванням з метою удосконалення якості освітніх послуг.

Шкільне лідерство виступає одним з елементів, які обумовлюють переосмислення та перегляд основних складових системи шкільної освіти, модернізацію її змісту та організаційних форм. Щоб успішно управляти навчальним закладом, створювати стратегії, управляти інноваційними процесами сучасний лідер повинен бути:

– динамічним стратегом;
– сміливим інноватором;

– учнем і учителем водночас;

– високоосвіченим і зрілим культурно і емоційно.

Важливу роль у здійсненні управління педагогічним колективом для керівника відіграють його загально управлінські знання: організаційно-управлінські, економічно-правові, методико-педагогічні, предметні, українознавчі, «світського виховання». Характеризуючи мотиви і фактори сформованості готовності керівника до управлінської діяльності, необхідно самоутвердитися йому в колективі для успішного здійснення управлінською діяльністю колективу для досягнення цілей і розвитку та якими якостями він повинен володіти:

– рівень суспільної зрілості керівника: суспільна активність, здібності оцінювати педагогічні рішення і свої дії з урахуванням інтересів колективу;

– професійна орієнтація на виконання відповідних видів педагогічної роботи, рівень його вимогливості;

– соціально-психологічна орієнтація особистості керівника, його прихильність до відповідного стилю особистого життя та відповідної манери поведінки з педагогами;

– ділові якості керівника, його здібності досягати високих практичних результатів своєї діяльності за короткі терміни;

– інтелектуально-психологічні і педагогічні можливості керівника: гнучкість мислення, сила волі, творчий потенціал, здібності до ризику та ініціативності;

– комунікативні можливості керівника, здібності до спілкування з педагогами, учнями і батьками та його взаємовідносини з ними;

– етичні установки керівника, обумовлені його відношенням до членів колективу, учнів і батьків, форми його поведінки у спілкуванні з ними.

Педагогічна компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти кращий стиль керівництва педагогічним колективом на основі впровадження кращого досвіду управління, знань основ наук управління, особистісної психолого-педагогічної озброєності членів колективу, його наукового та загальнокультурного світогляду та відповідного фахового рівня.

При всій багатоваріантності особливостей стилю керівництва загальноосвітнім навчальним закладом, визначимо окремі його ознаки:

– як здійснюється планування, розробка та прийняття управлінських рішень: керівник сам приймає рішення, розробляє план, чи вирішує питання разом з колективом, чи взагалі відхиляється від прийняття рішень;

– як керівник організовує виконання рішень: жорстко регламентує діяльність членів педагогічного колективу, чи зосереджує увагу тільки на найскладніших питаннях, чи все спускає на самоплив;

– як здійснює контроль членів педагогічного колективу: постійно та жорстко контролює діяльність педагогів, втручається в їх роботу чи контролює регулярно, але в діяльність не втручається, контролює інколи з повагою до педагога;

– ступінь надання ініціативи педагогам загальноосвітнього навчального закладу, делегування їм повноважень та відповідальності;

– рівень забезпечення гласності в керівництві закладом освіти, джерела забезпечення інформацією колективу щодо управлінської діяльності;

– практика оцінювання діяльності педагогів: ступінь об'єктивності, гласність і справедливість оцінки їх діяльності;

– співвідношення адміністративних (директива, наказ, розпорядження, вказівка та ін.) та соціально-психологічних (особистий приклад, переконання, порада, рекомендація, прохання тощо) методів впливу на працівників;

– місце в стилі керівництва заохочень та покарань, ступінь їх співвідношення;

– ставлення до членів колективу: повага, доброзичливість, симпатія або антипатія, порозуміння або зневага;

– стиль поводження керівника з підлеглими, ступінь дотримання правил етики службового спілкування.

Поняття «*лідер»* пов'язано з поняттями *«управління»* і *«керівництво».*

Лідер – це особистість, якості якої дають змогу справляти значний вплив на поведінку і настрої підлеглих, вести їх за собою, він є членом групи педагогів, що добровільно взяв на себе відповідальність в досягненні спільних цілей. Він веде групу педагогічного колективу, стимулюючи досягнення спільних цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності.

Менеджер – це професіонал, завданням якого є організація конкретної продуктивної роботи в межах визначеного числа підпорядкованих йому працівників з метою забезпечення ефективної діяльності кожного її члена.

Керівник – особа, яка очолює організацію або структурний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Відмінності між лідерством і менеджментом:

– суть лідерства – робити правильні речі;
– суть менеджменту – робити речі правильно.

Порівняльні характеристики керівників і лідерів:

Менеджери	**Лідери**
– Призначаються на посаду.	– Беруть на себе керівництво.
– Приймають і підтримують статус-кво.	– Кидають виклик статус-кво.
– Прагнуть до передбачуваності та порядку.	– Прагнуть до змін.
– Реалізують цілі.	– Створюють події.
– Діють у рамках прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій, процедур.	– Діють за межами прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій, процедур.
– Мотивують персонал.	– Надихають працівників.
– Уникають ризиків.	– Ідуть на ризик.
– Розробляють порядок, поетапність дій, термінів їх виконання	– Розробляють концепції і стратегії.
– Контролюють відповідність критеріям.	– Виробляють критерії, задають рамки.
– Акцент роблять на тактиці, структурі.	– Акцент роблять на фундаментальних цінностях, загальних цілях.
– Організовують персонал.	– Об’єднують однодумців.
– Зацікавлені в продуктивності.	– Зацікавлені в ефективності.

Кожному керівнику важливо пам’ятати, що лідерство – це те повноваження, яке не можна делегувати, його треба або прийняти з радістю і нести з честю, або просто відійти убік. Лідерами не народжуються, лідерами стають. Модель керівника-лідера можна представити так:

1. **Лідер формує бачення,** ставить цілі, завдання. Він повинен не тільки сам мати бачення, а й бути здатним мотивувати підлеглих на досягнення мети, уміти пояснювати, чому це важливо, навіщо це потрібно, що це дасть у майбутньому.

2.Лідер завжди перебуває у колі системи: оточенні та інформації. Уміння управляти цим полем – одне з найважливіших для лідера. Лідер повинен уміти виділяти з безперервного потоку інформації потрібні відомості, розпізнавати корисні сигнали і трансформувати їх у мету. Не ловити свій шанс, а методично формувати всі умови для його появи.

3. Щоб повести за собою людей, лідер має володіти харизмою. Харизматичний лідер сам по собі є привабливим для інших. Такого лідера хочуть наслідувати і слідувати за ним. Його важко не помітити в натовпі. Харизматичність є невід'ємною складовою справжнього лідера.

4. Лідер демонструє переконання, надихає на нові ідеї, дає людям зрозуміти, що за словами і зовнішньою оболонкою стоїть конкретна справа і конкретна думка, внутрішнє переконання.

5. Лідер повинен мати певний набір якостей і вмінь, які дають йому можливість розширювати своє поле впливу. На характеристиках і якостях справжнього лідера будуються феноменологічні теорії. Виділяють величезну кількість рис, необхідних лідеру. У різних дослідженнях їх налічують десятки, а то й сотні. Зупинімося на чотирьох важливих лідерських якостях, які виділяє у своїй книзі «Альфа-лідерство» лідер світової спільноти НЛП Р. Ділтс.

Ключові характеристики сучасного лідера:

– **Бачення.** Справжній лідер повинен уміти дивитися вперед, передбачати майбутнє і, виходячи зі свого бачення, спрямовувати свою команду вперед до мети.

– **Мотивація.** Лідер повинен уміти стимулювати себе і свою команду. У будь-якій, навіть у безвихідній ситуації лідер вірить у те, що вихід існує, надихає і спонукає інших до дії.

– **Чутливість (розпізнавання слабких сигналів).** Лідер повинен бути уважним до змін, що відбуваються в зовнішньому світі та у його команді. Уміння отримувати зворотний зв'язок, швидко реагувати на зміни, попереджувати – означає бути на півкроку попереду всіх.

– **Гнучкість у поведінці.** Лідер повинен не тільки швидко реагувати на зміни, а й володіти різними стратегіями поведінки. До кожної людини лідер повинен знайти свій підхід. Важливо не тільки знайти підходи, а й взаємодіяти, ураховуючи інтереси свої й партнера, діяти з позиції «виграшу», де обидві сторони отримують вигоду. До переліку важливих лідерських якостей відносяться:

- цілеспрямованість;
- внутрішня цілісність;
- системність мислення;
- допитливість;
- активність, ініціативність;

– прагнення більшого;
– організованість;
– послідовність;
– комунікабельність; довіра;
– володіння собою;
– сміливість;
– уміння говорити, переконувати;
– уміння слухати і чути.

І, звісно, однією з найважливіших характеристик лідера можна вважати **здатність реалізувати всі ці якості в поведінці.** Будь-яке слово має реалізуватись у діях і вчинках. Якщо лідер багато говорить і мало робить, довіра до нього різко падає.

Важливим критерієм, що визначає лідера, є наявність згуртованої команди, здатної підтримати лідера в його прагненнях та починаннях. Скажи, хто твоя команда, хто ті люди, які йдуть за тобою, і я скажу, хто ти. Лідер не може існувати без підтримки і команди. Уміння створити справжню команду, знайти людей, на яких можна покластися, характеризує справжнього лідера.

Директор сучасної школи – це не просто посада керівника, але й велике педагогічне мистецтво. Провідні дослідники менеджменту вирішальною та унікальною управлінською кістю, що визначає ефективність роботи керівника навчального закладу, називають лідерство і визначають його як здатність керівника максимально використовувати людські та інші ресурси для досягнення конкретного результату. За рахунок лідерства підвищується сила управлінського впливу на підлеглих, що виражається в більш повному і точному виконання директивних вказівок. Авторитет керівника-лідера – важливий фактор надійності управління; його ознаками є довіра, згода та повага з боку підлеглих.

Діяльність керівника складна і відповідальна, але у директора школи – особлива місія. Він покликаний поєднувати в одній особі вчителя, методиста, інспектора, господарника, організатора навчально-виховного процесу, чуйного і уважного наставника дитячого колективу, лідера для колег-педагогів. Це вимагає не тільки всебічних знань, досконалого володіння наукою управління, але й високої професійної культури, справжньої самовідданості і безмежної відповідальності за доручену справу. *Лідерами не народжуються – лідерами стають!*

2. Модель сучасного керівника-менеджера

Знання й уміння менеджера

У жодній роботі немає майбутнього, майбутнє – у людині, яка її виконує…

Свого часу вагомий внесок у розроблення теорії та удосконалення практики управління вніс В. О. Сухомлинський, який зазначав, що добре керувати навчально-виховним процесом – це означає доконало володіти наукою, майстерністю і мистецтвом навчання та виховання. В його працях глибоко розкриті проблеми удосконалення контрольно-аналітичної діяльності керівника школи. «Директор школи, – наголошував він, – повинен бути знаючим, досвідченим педагогом і психологом, людиною виняткової долі, люблячим свою справу».

Сучасному керівнику необхідно знати менеджмент та вміти використовувати його у практичній діяльності. Менеджер повинен мати широкий кругозір і системне нестандартне мислення з питань внутрішнього взаємозв'язку, чинників установи та її взаємодії з зовнішнім середовищем; він повинен мати високі загальнолюдські якості та психологічні здібності, бути готовим іти на розумний зважений ризик, уміти здійснювати бізнес-проектування, розробляти, коригувати і здійснювати бізнес-плани, вміти здійснювати маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток організації з урахуванням потреб і запровадження нових інноваційних проектів.

Керівники шкіл зацікавлені у набутті знань з менеджменту та маркетингу в освіті, оскільки вони управляють педагогічною системою школи, її розвитком, організовують і стимулюють професійну діяльність підлеглих, вивчають попит на освітні послуги, забезпечують їх якість, вступають у фінансово-господарські відносини, домагаються відповідності показників роботи навчального закладу державним стандартам освіти, забезпечують його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

З огляду на зміни у змісті освіти, впровадження в навчальний процес сучасних педагогічних технологій, наявність варіативних програм, підручників, навчально-методичних комплексів, інноваційні процеси в освіті, практичну реалізацію особистісно-орієнтованого навчання, сучасному керівнику необхідні міцні фахові знання відповідно до нових досліджень і досягнень науки та практичні уміння.

Щоб реалізувати свою управлінську функцію керівнику необхідні такі **знання:**

✓ **законодавчо-нормативні:** знання Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», інші закони, що регламентують управлінську діяльність керівника та забезпечують функціонування закладу освіти в нормативно-правовому полі; нормативно-правові акти щодо управління навчально-виховним процесом і розвитком особистості учнівської молоді; Укази Президента України, постанови, розпорядження Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; концепції, положення, стандарти, накази, інструктивно-методичні листи МОН України, навчальні плани, програми з предметів, розпорядчі документи органів державної влади та місцевого самоврядування;

✓ **загальнотеоретичні:** філософську суть освітнього процесу і особливості управління ним; теорію дидактики; теорію виховання; психологію міжособистісних взаємин; критерії оцінки діяльності всіх складників управління;

✓ **організаційно-технологічні:** форми і особливості управління навчально-виховним процесом; методики і технології управління; зміст та види організаційних форм науково-методичної роботи з педагогічними кадрами.

Уміння групуються відповідно до загальних управлінських функцій:

✓ **моделюючі:** визначати цілі, місію, бачення, завдання, стратегію розвитку загальноосвітнього навчального закладу; визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу; розробляти проекти, різні види планів, програм; прогнозувати оптимальні шляхи досягнення освітніх цілей;

✓ **організаційно-регулятивні:** вміння організовувати, регулювати та координувати діяльність учнівського, педагогічного, батьківського колективів на досягнення освітніх цілей та забезпечення якісної освіти;

✓ **контрольно-коригуючі:** аналізувати, контролювати, здійснювати діагностику переваг і недоліків управління, виконання планів; володіти методами, методиками, технологіями та механізмами аналізу, оцінки, контролю педагогічних процесів.

Особистісні якості

Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями. Керівникові освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг навчально-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення, а сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив.

Вітчизняні дослідники (Б. Косов, В. Лозниця) виділяють наступні риси успішного керівника:

Якості успішного керівника

Група якостей	Якості керівника
Психологічні	Прагнення до лідерства, здатність до керівництва; вольові якості; емоційна врівноваженість; завзятість; енергія особистості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу; впевненість в собі; відкритість, гнучкість; легка пристосованість до змін; адаптабельність.
Інтелектуальні	Прагнення до постійного самоудосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення і професійна предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власним; психологічна освіта; комунікабельність; почуття успіху.
Професійні	Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; уміння заохочувати персонал за якісну роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі не чіткі або сумнівні; уміння ефективно і раціонально розподіляти знання і виділяти на них оптимальний час; діловитість; ініціатива, підприємливість; винахідливість, здатність генерувати ідеї.

Соціальні	Уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти; виступати в ролі посередника; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «на ковальнею»; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, прийнятих організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Сучасний управлінець – це людина, що не просто реагує на зовнішні події, які впливають на нього, а активно впливає на ці події, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою й іншими людьми в будь-якій ситуації.

На ефективність управління впливає: здатність управляти собою; розумні особисті цінності; чіткі особисті цілі; постійний особистий ріст; навички і прагнення вирішувати проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; здібності формувати і розвивати ефективні робочі групи; уміння навчати і розвивати підлеглих.

Морально-психологічні якості є структурним компонентом психічної складової особистості, вони зумовлюють можливість керівника приваблювати людей, сприяють створенню сприятливого мікроклімату та розвитку професійних і міжособистісних стосунків, формуванню організаційної культури школи, свідомої дисципліни та трудових відносин в колективі. До цієї групи якостей віднесені:

– чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;

– принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе і інших;

– справедливість, доброзичливість та повага у стосунках з підлеглими, неупередженість у спілкуванні з ними, здатність створювати в колективі настрій, який сприяє високопродуктивній діяльності;

– знання індивідуально-психологічних особливостей підлеглих та індивідуалізований підхід до працівників із урахуванням їх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, професійних ціннісних інтересів, здатності спрацьовуватися з людьми та знання методів ефективного впливу на них;

– готовність налагоджувати контакти з підлеглими, прагнення захищати їх законні інтереси, турбота про їх повсякденні потреби;

– здатність до співпереживання, ідентифікації;

– доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;

– об'єктивність, зважене сприйняття критики;

– терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;

– комунікабельність, уміння слухати та чути;

– розвинене почуття гумору.

Самоактуалізація – це ядро, основа будь-якої дії професіонала.

Самоактуалізація – це повне використання і реалізація здібностей особистості, її таланту і творчого потенціалу.

До найбільш важливих рис людей, що самоактуалізуються відносяться:

– ефективне сприйняття реальності та правильне ставлення до неї, уміння відрізняти конкретне, безпосереднє, індивідуальне в кожній життєвій ситуації від загального, абстрактного, стереотипного;

– прийняття себе, інших і світу: приймають власну людську природу, інших людей і світ такими, якими вони є, із перевагами і недоліками;

– спонтанність, простота і природність: поведінка людей відрізняється простотою і натуральністю, відсутністю штучності, витримкою ритуалів умовностей із добрим гумором і максимальною вишуканістю;

– проблемна центрація: цей тип особистості характеризується тим, що сфокусований на зовнішніх проблемах самого себе, автономність та незалежність суджень і оцінок від думки оточуючих, демократичність, почуття гумору.

Ці риси добре співвідносяться, корелюються із особистісними якостями керівника, із принципами творчого, мудрого ставлення до життя, професії і посади.

Етичні норми менеджера освіти.

Сучасного ефективного керівника освіти мають відрізняти з поміж інших особливого типу вміння та адміністративні навички, що характеризують його як організатора і професійного управлінця. Серед них: виконання сукупності міжособистісних, інформаційних і організаційно-технологічних управлінських ролей; використання своїх особистісних якостей як основного джерела і засобу управління; уміння гнучко і сміливо діяти в нестандартних ситуаціях; здатність визначати загальний напрям

руху навчального закладу як керованої педагогічної системи, її зміни і шляхи подальшого удосконалення.

Менеджер у своїй діяльності з колегами і партнерами керується узвичаєними моральними правилами і нормами: користуватися методами чесної конкуренції; не використовувати «брудні» прийоми у своїй діяльності; намагатися виконати свої обіцянки за будь-яких умов, використовуючи тільки чесні методи впливу на підлеглих; бути вимогливим, але не ображати гідність; бути уважним і завбачливим.

Знання людей сьогодні є головним чинником професіоналізму керівника. У закладах освіти, де люди є не лише провідним засобом реалізації владних повноважень керівника, а й головним видом ресурсів (в освіті ресурси – це діти), менеджер потребує глибоких знань *управлінської психології.*

Керівник навчального закладу – особистість у своїй багатогранності освітньої, трудової і суспільної діяльності. Індивідуально-психологічні якості (темперамент, емоції, почуття, здібності, характер, воля, уява) є складовими психологічної структури особистості і є основою для формування соціально-психологічних якостей: соціальних почуттів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, претензій-сподівань, стереотипів.

Соціальні почуття – це стійко мотивовані переживання, які виникають як результат задоволення (незадоволення) матеріальних і духовних потреб людей. Це національні і родинні почуття, патріотизм, релігійні почуття тощо.

Ціннісні орієнтації – це соціально обумовлене, вибіркове відношення особистості до матеріальних і духовних благ, які є метою чи засобом задоволення власних потреб. Менеджер освіти має враховувати ціннісні орієнтації як дітей і підлітків, специфікою яких є незавершеність формування світоглядних позицій, так і дорослих людей, що знаходяться під значним впливом суспільної думки й у значній мірі залежать від оцінних суджень колективу, соціального оточення тощо.

Соціальні установки – це такі стани психіки особистості, які характеризують її здатність сприймати оточення на імпульсивному рівні, виходячи з життєвого досвіду. Соціальна установка завжди імпульсивна і виявляється у поведінці людей.

Претензії-сподівання – це специфічні тілесно-духовні бажання особистості, які відповідають її смакам і потребам (мати актуальний

особистий вплив на керівника, отримувати від нього знаки уваги у вигляді комплементів чи подяк тощо).

Стереотипи – це стійкі образи чи новоутворення свідомості, які зберігаються у вигляді постійних оцінок, емоційних вражень.

Сукупність усіх попередньо визначених характеристик є психологічною основою наукового світогляду менеджера освіти, що базується на фундаментальних моральних цінностях і морально піднесених стереотипах. Психологічна стійкість світогляду також визначається зрілістю і стійкістю особистісних переконань, орієнтованих на ідеали.

Головними якостями менеджера освіти є: усвідомлення своєї моральної і правової дієздатності, уміння встановлювати зв'язки з людьми і піклуватися про них; розуміння самого себе як потенційної особистості здібної до саморозвитку і само перетворення в процесі професійної діяльності.

Провідною групою морально-психологічних якостей керівника є його лідерські якості. Керівник повинен максимально реалізувати ці якості, а для цього необхідно опрацювати літературу з психології й етики особистості; вивчити думку колег і всього колективу про себе як учителя і керівника та проаналізувати і систематизувати її.

Суттєвою ознакою лідера ділового соціуму є наявність у нього значної кількості позитивних звичок. Звичка – це важливий фактор розвитку особистості, у ній відбуваються традиційні, усталені форми і мотиви поведінки, які після її набуття діють спонтанно, автоматично. Лідер може виробити власний алгоритм формування позитивних звичок, орієнтований на самотворення професіоналізму менеджера. Цей алгоритм технологічно можна описати так:

– визначивши нову ціль чи нову практику, необхідно дотримуватися її послідовно і вперто;

– до рутинних справ потрібно ставитися без роздратування, розподіляти їх між справами більш цікавими;

– необхідно публічно оголосити про ті особистісні зміни, що їх плануються досягти, контроль може бути громадським.

Кожен керівник має володіти особистісною технологією самопрезентації, суть якої полягає в тому, щоб завоювати увагу людей, створити в їхній психіці позитивні емоції, здобути статус привабливої

людини. Технологія само презентації керівника базується на таких групах якостей: *моральні* (відчуття цінності морального самовиховання і самоудосконалення*); психологічні* (відчуття колективу, налагодження комунікативних зв'язків, інтуїтивне відчуття конфлікту); *манери поведінки* (володіння тілом, словом, жестом, мімікою, розуміння важливості особистого прикладу керівника у спілкуванні з людьми).

Специфічні вимоги до керівника

Основними ресурсами менеджера є: інформація й інформаційний потенціал, час і люди, вміло використовуючи які керівник забезпечує одержання високих результатів, постійно підвищуючи конкурентоспроможність керованого ним закладу. На ефективне управління впливає оперативна інформація, комунікації. Менеджер повинен розуміти важливість комунікації, постійно удосконалювати її: *регулювати* інформаційні потоки; *управлінські дії*: планування, реалізація і контроль формують додаткові можливості управління в удосконаленні інформаційного обміну; обговорення і пояснення нових планів, варіантів стратегії, цілей і призначень, контроль за ходом роботи, звіти за результатами контролю – ось додаткові дії, підвладні керівникові; *системи зворотного зв'язку:* переміщення працівників з однієї частини організації в іншу з метою обговорення певних питань, опитування їх з метою одержання інформації; *системи збору пропозицій:* скриньки для пропозицій, телефон довіри, анкетування; *інформаційні бюлетені, публікації, відеозаписи:* випуск і реалізація з метою одержання інформації про події в житті закладу; *сучасні інформаційні технології:* персональний комп'ютер, відео конференції, система Інтернет.

Для успішного управління до керівника навчального закладу висуваються наступні вимоги:

1. Компетентність. Це означає, що кожен керівник має знати, що треба робити і як здійснювати свою роботу щонайкраще, проявляти комплекс знань та ерудицію.

2. Гідність і відповідальність. Вміння підходити до розв'язання всіх питань з гідністю та високою відповідальністю. Ця абсолютна відповідальність ніколи і ні за яких обставин не може бути передана комусь іншому.

3. Почуття нового й уміння ризикувати. Почуття нового розвивається в результаті постійної зміни засобів виконання завдань. Воно виникає як стійкий результат постійного пошуку нового, що заохочується в діяльності кожного керівника. Керівник, що іде на ризик, повинен бути готовим ефективно використовувати всі наявні ресурси, бути готовим до ризику.

4. Чутливість і рухливість. Керівник зобов'язаний відчувати всі основні тенденції, що спостерігаються у розвитку закладу і підлеглих, своєчасно уловлювати настрій людей, їх потреби, шанувати думку інших, маючи свою власну, і бути готовим до змін. Ця якість культивується шляхом заохочення нових ідей, стратегічних рішень. Передбачення проблеми дозволяє справлятися з нею ще до того, як вона набуде актуальності.

5. Висока працездатність. Працездатність – це не тільки здатність довго та якісно працювати. Це уміння найбільш оптимальним способом організувати свою працю; це терпіння, без якого неможлива тривала напружена робота.

6. Вміння грамотно працювати з інформацією. Сучасний керівник володіє високою культурою отримання інформації та новими інформаційними технологіями (НІТ). НІТ виступає і як потужне джерело самоосвіти, і як перспективний шлях модернізації управління, і як інновація в навчально-виховному процесі. Спілкування сприяє інформаційному обміну всередині школи та встановленню сприятливих взаємовідносин з іншими інституціями. Компетентний керівник завжди чутливо сприймає реакцію людей на його слова, і, що особливо важливо, прислухається до того, що вони говорять у відповідь, і добирає найбільш доцільні інформаційні засоби чи канали комунікацій.

3. Посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює його директор, який може бути громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше як три роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

У своїй діяльності директор керується Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та іншими нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, указами Президента України, рішеннями Уряду України, наказами Міністерства освіти і науки України, рішеннями та розпорядженнями владних структур на місцях, органів управління освітою всіх рівнів з питань освіти та виховання молоді, правилами і нормами охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту, власним статутом і локальними правовими актами закладу: правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями.

Директор дотримується Конвенції про права дитини.

Керівник підлягає атестації відповідно до Порядку, встановленого Міністерством освіти і науки України.

Директор безпосередньо підпорядковується начальнику відділу (управління) освіти.

Керівникові навчального закладу безпосередньо підпорядковуються його заступники. Директор навчального закладу уповноважений в межах своєї компетенції давати обов'язкові для виконання вказівки та розпорядження будь-якому працівнику закладу чи учневі. Керівник уповноважений відмінити розпорядження будь-якого іншого працівника закладу.

Функції директора

Управлінська діяльність директора загальноосвітнього навчального закладу визначається сукупністю функцій.

Директор загальноосвітнього навчального закладу:

керує:

– відповідно до чинного законодавства і статуту діяльністю учнівського, педагогічного колективів, обслуговуючого персоналу;

– діяльністю своїх заступників з навчально-виховної, навчальної, наукової, господарської роботи;

– роботою педагогічної ради;

– діяльністю бібліотекаря, педагога-організатора, практичного психолога, соціального педагога, медичної сестри, вихователів групи продовженого дня, роботою з батьками та громадськістю;

– навчально-виховною роботою вчителів певного циклу навчальних предметів та їх предметних або методичних комісій, об’єднань, кафедр;

– через заступника з навчально-виховної роботи навчально-виховною роботою учителів усіх циклів навчальних предметів;

– кошторисно-фінансовою діяльністю;

визначає:

– спільно з радою загальноосвітнього навчального закладу та приймає рішення щодо стратегії, місії, мети і завдань розвитку закладу;

– згідно з трудовим законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку коло обов’язків працівників навчального закладу;

організовує:

– навчально-виховний процес;

– науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу;

– виконання постанов уряду про функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, наказів, розпоряджень і вказівок Міністерства освіти і науки України та його органів на місцях;

– згідно з чинним законодавством і Положенням про організацію охорони праці та порядок розслідування нещасних випадків у навчальних закладах системи Міністерства освіти і науки України роботу з охорони праці у структурних підрозділах закладу;

– розробку, затвердження і впровадження:

– програм розвитку навчального закладу;

– освітніх програм;

– навчальних планів, курсів, дисциплін;

– статуту;

– правил внутрішнього трудового розпорядку школи;

– інших нормативних або нормативно-методичних документів;

– роботу комісії щодо прийому закладу до нового навчального року;

– облік та збереження обладнання, його ефективне застосування у навчально-виховному процесі;

– роботу з батьками учнів, громадськістю та підприємствами, які здійснюють шефство над закладом;

контролює:

– організацію харчування і медичного обслуговування учнів;

– проходження працівниками у встановлені терміни обов’язкових медичних оглядів і несе за це відповідальність;

– виконання навчальних планів та програм;

– рівень навчальних досягнень учнів;

– рівень вихованості школярів;

– зміст і організацію позакласної та позашкільної роботи;

– роботу адміністративно-управлінського персоналу – заступників директора, педагога-організатора, шкільного психолога, соціального педагога, бібліотекаря та ін.;

– роботу учителів певного циклу навчальних предметів;

– діяльність класних керівників і її результативність;

– виконання рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень, вказівок та інших управлінських рішень;

– додержання єдиних педагогічних вимог до забезпечення якісної освіти учнів;

– стан збереження і використання навчально-матеріальної бази закладу;

– стан чергування в навчальному закладі;

– роботу всіх працівників закладу на різних ділянках;

консультує:

– адміністративно-управлінський персонал закладу;

– педагогічних працівників школи;

– класних керівників;

– актив учнівського самоврядування;

– актив батьківської громадськості;

– інших працівників закладу.

Посадові обов’язки

Директор загальноосвітнього навчального закладу:

– працює в режимі ненормованого робочого дня в межах 40-годинного робочого тижня;

– видає в межах своєї компетенції накази, розпорядження і контролює їх виконання;

– формує мережу класів і учнів відповідно до території обслуговування закладу та запитів батьківської громадськості.

Директор забезпечує:

– виконання нормативних і директивних документів, наказів управління освіти, наказів, розпоряджень, інструкцій з охорони праці;

– організацію роботи щодо задоволення освітніх потреб громадян відповідної території обслуговування в здобутті повної загальної середньої освіти;

– розробку та реалізацію варіативної складової робочого навчального плану;

– відповідність рівня загальної середньої освіти Державному стандарту загальної середньої освіти;

– створення в закладі необхідних умов для роботи підрозділів;

– організацію громадського харчування;

– організацію медичного обслуговування школярів;

– дотримання:

- вимог охорони дитинства;
- санітарно-гігієнічних та протипожежних правил і норм, техніки безпеки;
- прав учнів (вихованців) та захист їх від будь-яких форм фізичного та психологічного насильства;

– раціональний добір та розстановку кадрів та їх оптимальний режим праці й відпочинку;

– виконання колективного договору;

– необхідні умови для проведення своєчасного та об’єктивного розслідування нещасних випадків відповідно до чинного законодавства;

– ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами, громадськістю, батьками;

– відповідно до законодавства України прямі зв’язки з навчальними закладами. в тому числі і зарубіжних країн, міжнародними організаціями.

Створює умови для:

– підвищення фахового та кваліфікаційного рівня педагогічних працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу; пошуку та застосування ними ефективних форм і методів навчання та виховання;

– участі учнів у позакласній та позашкільній роботі;

– проведення виховної роботи;

– впровадження у навчально-виховний процес нових освітніх, інформаційно-комунікаційних, управлінських технологій та досягнень науки і передового педагогічного досвіду;

– роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації.

Призначає:

– класних керівників;

– завідуючих навчальними кабінетами, майстернями, навчально-дослідними ділянками;

– відповідальних за організацію роботи з охорони праці і визначає їх посадові обов'язки або створює відповідно до Закону України «Про охорону праці» службу охорони праці, яка йому підпорядковується.

Розподіляє педагогічне навантаження учителів.

Підтримує:

– ініціативи учасників навчально-виховного процесу щодо удосконалення системи навчання та виховання;

– заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів і учнів.

Розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і бюджетними коштами.

Розглядає звернення громадян, що стосуються роботи навчального закладу.

Складає:

– угоди;

– кошторис.

Відкриває рахунки в установах банків.

Презентує загальноосвітній навчальний заклад перед громадськістю.

Вживає:

– усіх можливих заходів щодо усунення причин, які викликали нещасний випадок;

– заходи щодо заохочення і стягнення до працівників закладу і учнів.

Погоджує з відділом (управлінням) освіти і затверджує структуру навчального року, штатний розклад навчального закладу, режим роботи закладу, робочі навчальні плани.

Затверджує (підписує):

– за погодженням із профспілковим комітетом правила внутрішнього трудового розпорядку;

– штатний розклад;

– графік відпусток;

– колективний договір;

– посадові обов’язки працівників.

Підписує:

– документи про успішність учнів;

– протоколи засідань педагогічної ради;

– інформацію і довідки про роботу закладу;

– статистичні звіти і фінансові документи;

– трудові книжки працівників закладу;

– акти прийому і передачі матеріальних цінностей навчального закладу, фінансово-господарських ревізій;

– перспективний, річний і тижневі плани роботи закладу;

– інші документи.

Очолює:

– педагогічну раду – постійно діючий колегіальний орган управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Інформує:

– безпосередньо і своєчасно начальника відділу (управління) освіти, батьків чи осіб, які їх замінюють, про факт нещасного випадку дітей і випадків зі смертельним наслідком;

– своєчасно відповідні органи про дітей, які залишилися без батьківського піклування, про факти насильства над дітьми в сім’ї.

Проводить вступний інструктаж з охорони праці з прийнятими на роботу особами, оформляє проведення інструктажів у відповідному журналі.

Звітує:

– відділу (управлінню) освіти та державним органам управління освітою в установлені терміни і установленій формі про результативність роботи навчального закладу.

Дотримується моральних, етичних норм поведінки, які відповідають громадському статусу педагога в закладі, побуті, громадських місцях.

Права директора

Директор має право в межах своєї компетенції на:

– здійснення керівництва загальноосвітнім навчальним закладом згідно з чинним законодавством України;

– правовий, соціальний, професійний захист;

– самостійний вибір форм, методів, засобів, технологій управління освітніми процесами;

– проведення в установленому порядку науково-дослідної, експериментальної, пошукової роботи;

– виявлення педагогічної ініціативи;

– участь у роботі громадського самоврядування навчального закладу;

– підвищення кваліфікації, перепідготовку, атестацію в порядку, визначеному законодавством України;

– матеріальне, житлово-побутове та соціальне забезпечення відповідно до чинного законодавства;

– укладання угод про співпрацю, в тому числі трудових;

– розробку наказів, розпоряджень;

– делегування своїх повноважень;

– надання доручень у межах своєї компетенції;

– отримання пенсій в порядку, визначеному законодавством України.

Відповідальність керівника закладу

Директор загальноосвітнього навчального закладу несе відповідальність за:

– виконання Конституції України, законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці», «Про місцеве самоврядування», Кодексу законів про працю України, Указів Президента України, постанов Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, Положення про загальноосвітній навчальний заклад, наказів, розпоряджень Міністерства освіти і науки України, статуту та правил внутрішнього трудового розпорядку закладу, розпоряджень органів управління освітою, інших нормативних актів, посадових обов’язків, визначених посадовою інструкцією;

– якість і ефективність роботи педагогічного колективу;

– виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти;

– підготовку учнів до подальшої освіти і трудової діяльності;

– збереження та зміцнення фізичного, психічного і соціального здоров'я учнів як найвищої соціальної цінності;

– дотримання прав учнів та працівників закладу під час навчально-виховного процесу;

– дієвість роботи педагогічної ради та виконання її рішень;

– проходження працівниками закладу в установлені терміни обов'язкових медичних оглядів;

– дотримання правил пожежної безпеки, техніки безпеки, охорони праці;

– дотримання санітарно-гігієнічних правил організації навчально-виховного процесу;

– виконання кошторису доходів і видатків;

– збереження бюджетних коштів, майна та товарно-матеріальних цінностей;

– достовірність бухгалтерського обліку та фінансової звітності;

– доцільне витрачання коштів і кредитів;

– здійснення зв'язку закладу з органами освіти, громадськими організаціями;

– своєчасну звітність про роботу навчального закладу;

– свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальними зборами (конференцією), засновником, місцевими органами державної виконавчої влади тощо;

– достовірність документів про освіту встановленого зразка; порушення законів «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці» у порядку, встановленому чинним законодавством;

– невиконання чи неналежне виконання без поважних причин статуту і правил внутрішнього трудового розпорядку закладу, інших локальних нормативних документів, розпоряджень органів управління освітою, посадових обов'язків;

– невиконання чи неналежне виконання обов'язків директор несе дисциплінарну відповідальність у порядку, визначену трудовим законодавством;

– грубе порушення трудової дисципліни (як дисциплінарне покарання може бути застосоване звільнення);

– завдані закладу чи учасникам освітнього процесу у зв’язку з неякісним виконанням (невиконанням) своїх посадових обов’язків збитки директор закладу несе матеріальну відповідальність у порядку і в межах, встановлених трудовим чи цивільним законодавством.

Взаємовідносини

Директор взаємодіє:

– з наглядовою радою;
– органами громадського самоврядування;
– з педагогічною радою навчального закладу;
– органами управління освітою;
– органами влади.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення поняття «керівник закладу – шкільний лідер».
2. Доведіть твердження: «Шкільний лідер – динамічний стратег, сміливий інноватор».
3. Визначте посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу.
4. Сформулюйте, в чому полягають функціональні обов’язки керівника школи?
5. Дайте визначення дефініції «професіоналізм» як основної управлінської функції директора школи.
6. Розкрийте права керівника закладу, затверджені законодавчо.
7. Охарактеризуйте вимоги до особистості керівника навчального закладу: розумові здібності, знання справи, впевненість у своїх силах, високий загальний рівень розвитку, здатність доводити розпочату справу до кінця.
8. Назвіть та доведіть необхідність наявності специфічних вимог до особистості директора школи.
9. Охарактеризуйте якості успішного керівника.
10. Дайте порівняльну характеристику керівника-лідера та керівника-менеджера.

Практичне заняття

ТЕСТ № 1: *Чи приємно з Вами спілкуватися*

Цей тест допоможе визначити Ваш стиль спілкування з колегами, друзями, в суспільстві. Виберіть одну із трьох відповідей. Якщо жодна відповідь Вас не влаштовує, пропускайте це питання і відповідайте на наступне.

1. Чи схильні Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?

а) завжди;

б) інколи;

в) ніколи.

2. Як Ви поводитеся в критичній ситуації?

а) внутрішньо «закипаю»;

б) зберігаю повний спокій;

в) втрачаю над собою контроль.

3. Яким, на ваш погляд, вважають Вас колеги?

а) самовпевненим і заздрісним;

б) доброзичливим;

в) спокійним і незалежним.

4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?

а) погоджуся на неї з деякими побоюваннями;

б) погоджуся без вагань;

в) відмовлюся від неї заради власного спокою.

5. Як Ви будете поводитись, якщо хтось із колег візьме без дозволу з Вашого столу документи?

а) піду на конфлікт;

б) примушу повернути;

в) запитаю, чи не потрібно йому ще щось.

6. Якими словами Ви зустрінете чоловіка (дружину). якщо він (вона) повернувся (повернулася) додому значно пізніше, ніж зазвичай?

а) « Що тебе так затримало?»;

б) «Де ти ходиш допізна?»;

в) «Я вже почав (почала) хвилюватися».

7. Як Ви поводитеся за кермом автомобіля?

а) намагаюся обганяти машини;

б) мені байдуже, скільки автомобілів мене обігнало;

в) тисну на газ. щоб мене ніхто не наздогнав.

8. Яким ви вважаєте свої погляди на життя?

а) збалансованими;

б) легковажними;

в) жорсткими.

9. Що Ви робитимете, якщо Вам не все вдається?

а) намагаюся звинуватити іншу людину;

б) упокорююся;

в) стаю обережнішим.

1**0. Як Ви реагуєте на випадки розпусти в середовищі сучасної молоді?**

а) «Пора б уже навести порядок і заборонити такі розваги»;

б) »Потрібно створити умови для того, щоб молодь могла цивілізовано та культурно відпочивати»;

в) «І чого з ними панькатися».

11. Що ВИ відчуваєте, якщо на посаду, на яку претендували Ви, призначили іншого працівника?

а) «Навіщо було псувати собі скільки нервів»;

б)» Мабуть, цей працівник більше імпонує керівнику»;

в)»Можливо мені вдасться наступного разу».

12. Які почуття у Вас викликає перегляд фільмів жаху?

а) почуття страху;

б) нудьгу;

в) отримую задоволення.

13. Як Ви будете поводитися, якщо через затори на дорозі Ви спізнюєтеся на важливу нараду?

а) буду нервуватися під час наради;

б) сподіватимуся на поблажливість керівника;

в) вибачуся.

14. Як Ви ставитеся до своїх спортивних успіхів?

а) завжди намагаюсь перемогти;

б) вважаю, що головне – грати, а не перемагати;

в) дуже засмучуюся, якщо програю.

15. Як Ви вчините, якщо Вас погано обслуговуватимуть у ресторані?

а) терпітиму, уникаючи скандалів;

б) викличу адміністратора та зроблю йому зауваження;

в) звернуся зі скаргами до директора ресторану.

Ключ до тесту

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2

30 балів і більше. Ви надто агресивні й неврівноважені, часто буваєте невиправдано жорстокими з людьми. Сподіваєтеся отримати найвищу посаду. Досягаючи успіху в будь-якій сфері можете пожертвувати інтересами оточення. До критики ставитеся двояко: «згори» – сприймаєте, «знизу» – ігноруєте.

20-29 балів. Ви в міру агресивні, Вас супроводжує успіх у житті, оскільки у Вас достатньо здорового честолюбства. До критики ставитися спокійно, якщо вона ділова та без претензій.

19 балів і менше. Ви надто миролюбні, що зумовлено невпевненістю у своїх силах та можливостях. Вам не завадило більше рішучості, боїтеся критики «згори», але позитивно ставитеся до критики «знизу».

Оцінки за іншою методикою:

Якщо у Вас із 7 і більше запитань по 3 бали і менш ніж із 7 запитань – по 1 балу, то ваша агресивність має більш руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильні до непродуманих вчинків і жорстких дискусій. Ставитеся до людей зверхньо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком могли б уникнути.

Якщо у Вас із 7 і більше запитань по 1 балу і менш ніж 7 запитань – по 3 бали, то Ви надзвичайно замкнута людина. Це не означає, що Вам не властиві спалахи гніву, але Ви їх старанно приховуєте.

ТЕСТ № 2: *Оцінка лідерських рис*

Лідер-ведучий – людина, здатна повести за собою, пробудити інтерес до справ. Він прагне «викластися» для досягнення загальної мети, активно впливає на тих, хто поряд, найліпше розуміє інтереси більшості. А Ви?

Будь ласка, дайте чіткі відповіді («так» або «ні») на запропоновані запитання.

1. Чи вмієте Ви відмовляти іншим у їхніх проханнях?
2. Чи уникаєте Ви суперечок, навіть якщо переконані у своїй правоті?
3. Чи легко Ви дотримуєтеся встановлених правил та вимог?
4. Чи часто Ви просите пробачення?
5. Ви більше не одягаєте одяг, над яким хтось пожартував?
6. Чи намагаєтеся модно одягатися?
7. Якщо одяг незручний, але Вам дуже личить, то чи будете Ви його носити?
8. Чи доводилося Вам коли-небудь погрожувати водіям або пішоходам?
9. Ви нетерплячі до людей, які не розуміють, чого від них вимагають?
10. Чи вживаєте Ви ненормативну лексику?
11. Чи демонструєте Ви перевагу над іншими людьми?
12. Чи дратують Вас думки, що висловлюються по телевізору?
13. Чи можете Ви чесно сказати іншій людині, що вона не якісно виконує свою роботу?
14. Ви завжди говорите те що думаєте, незважаючи на наслідки?
15. Чи вважаєте Ви себе нетерплячим?
16. Чи дратуєтеся Ви, якщо не перемогли в суперечці?
17. Чи приймають за Вас важливі рішення інші?
18. Ви витрачаєте гроші лише на себе та свої задоволення?
19. Чи одягаєтеся Ви так, щоб привернути увагу?
20. Чи нормально Ви почуваєтеся у натовпі?

Кожна позитивна відповідь приносить 1 бал. Однак запитання 9–18 і 20 оцінюються навпаки: «ні» – 1 бал, «так» – 0.

14–20 балів. Ви не лідер. Ви не любите самостійно приймати рішення, а, навпаки, прагнете, щоб за Вас це робили інші. У важких ситуаціях Ви схильні виконувати чужі вказівки.

7–13 балів. У вас непостійний характер, однак Ви здатні керувати й організовувати. Вам подобається давати поради іншим. Але Вам не вистачає певної агресивності та рішучості, які перетворюють людину на лідера.

6 балів та менше. Ви – вроджений лідер. Маєте владний характер і не сприймаєте чужих вказівок та наказів. Якщо Ви не реалізуєте себе, то можете стати бунтарем.

Питання для самостійної роботи

1. Зміст управлінської діяльності керівника навчального закладу в умовах реформування та становлення системи національної освіти.
2. Класичні та модернізовані управлінські функції.
3. Сучасний керівник – лідер, хто він?
4. Професійний керівник – успішний заклад.
5. Розвиток управління як передумови розвитку навчального закладу.
6. Вимоги до керівника навчального закладу та його професійної підготовки.
7. Самоосвіта і освіта управлінського персоналу як оновлення професійних знань.

Індивідуальне науково-дослідне завдання

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі-ІНДЗ) є формою самостійної роботи студента, метою якої є поглиблення та засвоєння знань з дисципліни «Керівник навчального закладу». Тему ІНДЗ студент визначає з переліку запропонованих тем. В окремих випадках студент може самостійно запропонувати та розробити тему ІНДЗ, попередньо обговоривши її з викладачем. ІНДЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження : практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та елементів творчості.

Структура і зміст теми ІНДЗ визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність:

- вибір теми
- розробка плану;
- ознайомлення з рекомендованою літературою;
- написання та оформлення роботи.

При написанні та оформленні ІНДЗ варто керуватися такими вимогами:

– обґрунтування вибраної теми;
– опрацювання відповідної літератури;
– наявність авторського розділу;
– наявність списку використаної літератури.

ІНДЗ студент виконує у вигляді реферату. Цитати та статистичні матеріали слід обов'язково супроводжувати посиланнями на джерела інформації, які мають бути відображені у списку використаної літератури. Посилання на інформаційні джерела необхідно подавати у тексті контрольної роботи у квадратних дужках, наприклад [17, с. 24], 17 – це порядковий номер джерела у списку літератури, а 24 – сторінка із вказаного джерела.

Реферат має складатися із вступу (актуальність теми, предмет, об'єкт, мета, завдання), основної частини (визначення проблеми та послідовне її розкриття), висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – до 25 машинописних сторінок формату А4,14 шрифтом з інтервалом 1,5; з полями (верхнє/нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1,5 см.).

Слід мати на увазі, що головною вимогою написання ІНДЗ є розкриття суті питань, а не кількість сторінок. У кінці роботи студент ставить підпис та дату закінчення виконання.

Теми наукових рефератів

1. Керівник і керівництво: інноваційні підходи.
2. Керівник – мистецтво взаєморозуміння.
3. Керівник – мистецтво делегування повноважень.
4. Керівник – мистецтво самоуправління.
5. Керівник – ділова людина: шляхи становлення.
6. Імідж навчального закладу як управлінське нововведення.
7. Імідж керівника – символ, код, засіб організації шкільного колективу.
8. Сучасний керівник: актуальність управлінських дій, їх динамізм, креативність.
9. Як стати і бути лідером.
10. Лідер і керівник: схожість і відмінність.

11. Управлінська діяльність керівника як основа його професійної діяльності.

12. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника загальноосвітнього навчального закладу.

13. Роль керівника навчального закладу у формуванні творчої особистості учня.

Список джерел до теми

1. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – К.: Логос, 2002. – 140 с.

2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною освітою в регіоні. – Х.: Крок, 1999. – 303 с.

3. Кайданов Д. П., Суименко Е. И. Психология единоначалия и коллегиальности. – М.: Мысль, 1979. – 254 с.

4. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Моск. рабочий, 1983. – 191 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

6. Наукові основи управління школою / За ред.. Г.В.Єльникової. – Х.: ХДПІ, 1991. – 170 с.

7. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління. – К.: Рута, 2000. – 176 с.

8. Сергеева В. П. Управление образовательными системами : программно-метод. пособие. – М., 2001. – 160 с.

9. Фролов П. Г. Школа молодого директора: Учеб. пособие для студ. пед. ин-тов. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.

10. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. – К. : Знання, 2006. – 365с.

РОЗВИТОК І НАВЧАННЯ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ТА ЗАКОНОДАВЧА БАЗА УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Ключові слова: керівник, розвиток, навчання керівника, ролі керівника школи, сучасні методи навчання, лідер школи, цілісний лідер, чотири типи шкільних лідерів, професіоналізм, ефективність, критерії ефективності, стилі керівництва, професійна підготовка керівника навчального закладу, законодавча база, нормативно-правова база освіти, міжнародні договори.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу:

1. Характеристики різних типів діяльності шкільних лідерів:
   * лідер школи як адміністратор;
   * керівник як лідер з питань людських ресурсів;
   * керівник школи як інструкційний лідер;
   * керівник школи як підприємець.
2. Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів.
3. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом.

1. Характеристика різних типів діяльності шкільних лідерів

Сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника нові вимоги: виникла і стала часом непомірно складною система управління з усіма її розгалуженнями і підпорядкуванням; якісно змінився звичайний працівник. Фундаментальні зміни у ставленні до роботи, освіти, технології, стилю життя, потреб і соціальних очікувань істинно змінили і становище керівника. Директор школи знаходиться в новій нормативно-правовій та фінансово-господарській ситуації, а значить стала зрозумілою поява соціального замовлення на керівника школи нового типу, здатних вирішувати задачі, з якими раніше вони в своїй діяльності не стикались. Поява такого замовлення зумовлена зміненою концепцією освіти, появою

нових технологій управління, здійсненням реформування системи освіти, з посиленням самостійності навчальних закладів, їх саморозвитком, реалізацію принципу демократизації управління.

У цьому складному лабіринті нових завдань методи роботи, знання, вміння та навички, які сформувалися у більшості керівників у колишніх умовах управління та господарювання, стають недостатніми для виконання управлінських функцій, що змінилися, більше того, вони іноді гальмують формування і динамічний розвиток системи освіти. Сучасний керівник не може виникнути сам по собі, його потрібно підготувати, бо ефективна школа може бути керована тільки ефективним керівником.

Ефективність – ключове слово, яке відображає шкільну організацію. Ефективність школи визначається такими термінами: досягнення зростаючих навчальних результатів, внутрішній моніторинг. Існують типи ефективних моделей, які визначаються різними критеріями ефективності.

Ефективна школа – це така школа, яка не має проблем із комплектацією контингенту учнів, чиє ім'я на слуху, куди прагнуть влаштуватися на роботу й витримують конкурс, щоб там навчатися. Це можливо лише тоді, коли школа забезпечує стійкий рівень якості освітніх послуг. Ефективність школи – це бренд школи, бренд школи – це бренд керівника навчального закладу.

Ефективність навчально-виховного процесу в школі залежить від ефективного керівника.

Лідер школи як адміністратор

Перший погляд на ефективність може бути охарактеризований ключовим словом «менеджмент», спрямований на стабільність. Внутрішні шкільні правила розробляються і дотримуються в рамках існуючих національних правил. Ці правила, зокрема, стосуються послуг та інших управлінських питань, а саме: фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу залучення додаткових джерел.

Основні завдання – стандартизувати і правильно розподілити послуги. Керівникові, котрий зосереджений на цьому типі ефективності, відповідають такі види діяльності як координація і моніторинг організаційного менеджменту, розробка планів, заповнення вакансій, планування і проведення зустрічей відповідно до порядку денного,

надання інструкцій технічному персоналу, виконання адміністративних завдань, наймання на роботу та звільнення, складання бюджетів, формулювання критеріїв щодо освітньої політики школи, встановлення інформаційної системи, застосування адміністративних заходів.

Цей погляд на ефективність можна спостерігати у традиційних школах із відносно значним відокремлення освітніх і управлінських питань. Педагоги у такій школі розглядаються як фахівці, які володіють вирішальним голосом під час прийняття рішень щодо освіти, яку забезпечують. Вони спрямовують свої зусилля на щоденну професійну діяльність і є до певної міри незалежними.

Інновації, які здебільшого відбуваються під впливом державної політики, майже не порушують внутрішню стабільність такої школи. Більше того, інновації можуть здійснюватися на рівні окремих педагогів. Вони, зазвичай, залишаються в рамках окремого класу. У традиційній школі найважливішою роллю керівника (його найголовніша сфера ефективності) є роль адміністратора.

Керівник як лідер з питань людських ресурсів

Другий погляд на ефективність школи пов'язаний з питанням «благополуччя». Він спрямований на забезпечення різноманітних потреб членів цієї школи. розвиток команди і визнання окремих особистостей, залучення до процесів прийняття рішень – важливі для такого типу керівника.

Прикладами діяльності керівника, який зосереджується на розумінні ефективності як процесі, орієнтованому на розвитку людських ресурсів, є:

- залучення персоналу до прийняття рішень;
- посередництво у вирішенні конфліктів;
- урахування і використання особливих умінь персоналу;
- надання зворотного зв'язку педагогам;
- заохочення командного духу;
- увага до почуттів кожного члена команди.

Школи, де є таке розуміння ефективності, характеризуються як заклади з гарними стосунками між персоналом і високим ступенем співпраці з урахуванням поглядів кожного. Особливі якості кожного члена команди використовуються таким чином, що педагоги мають змогу виконувати не лише викладацькі, а й інші функції.

У рамках такого погляду ефективність поширюється і на учнів, багато уваги приділяється диференціації процесу навчання (враховуються потенційні можливості кожного члена команди).

Турбота один про одного спостерігається у так званій педагогічній школі. У такій школі керівник виконує роль лідера з питань людських ресурсів; члени команди підтримують один одного і створюють позитивний соціальний клімат.

Керівник школи як інструкційний лідер

Третій критерій ефективності може бути охарактеризований поняттями «результативність». На відміну від двох попередніх критеріїв, тут має місце зосередження на досягненні результатів збігається із зосередженням на стабільності і моніторингу.

У рамках цієї перспективи ефективна школа забезпечує високі учнівські навчальні результати.

Дослідження з питань ефективності шкіл засвідчують важливе значення керівника, який має високі очікування щодо педагогів і учнів. Він здійснює нагляд за роботою педагога у класі, розробляє навчальну програму й оцінює її виконання, стежить за прогресом учнів.

Зосередження зусиль на такому типі ефективності приводить до ефективної школи (хоча у даному випадку термін «ефективність» має дещо обмежене значення). В ефективній школі основні зусилля спрямовуються на високі навчальні результати учнів, часто пов’язані з когнітивними цілями. Високі результати потребують певного педагогічно-навчального клімату, інструкцій і високих очікувань. У такій ефективній школі наголошується на навчальній ролі керівника, який грає прагматичну роль інструкційного (навчального) лідера.

Керівник школи як підприємець

Четвертий критерій ефективності може бути виражений за допомогою терміну «продовження» і поєднується з гнучким ставленням та спрямованістю на зміни. Адаптація школи до навколишнього середовища, що змінюється, відіграє важливу роль. Школа спрямована на зовнішній розвиток і намагається володіти ресурсами та допоміжними засобами з огляду на майбутній розвиток.

Діяльність керівника такої школи спрямована на пошук стратегічних можливостей для розвитку та вдосконалення закладу. Прикладом такої діяльності є початок проведення консультацій з іншими школами, збереження контакту із зовнішнім середовищем. Керівник такої підприємницької школи намагається аналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, обирати стратегію, яка б забезпечила сталий розвиток закладу. Це також передбачає, що керівник розробляє певні ідеї, які лежать в основі стратегічних і операційних планів, він активно долучається до розвитку гарних стосунків між школою і середовищем. Керівника такої школи можна вважати підприємцем, який фокусується на її сталому розвиткові.

Керівник громадсько-активної школи

У традиційній школі керівник відіграє роль адміністратора: чіткі державні вказівки, незначна конкуренція між школами, школа недостатньо прозора і непідзвітна перед батьками, а учитель – єдиний керівник у своєму класі. Малоймовірно, що керівник у такій школі буде працювати з крейдою в руках, бо він уже не «перший серед рівних», а більше капітан, професійний шкільний менеджер. За допомогою політики, спрямованої на цільову групу, такий керівник працюватиме посилаючись на її сильні сторони. Він ініціює введення і впровадження освітніх інновацій, інформаційних і комунікаційних технологій, залучається до розробки навчальної програми з курсами за вибором.

У сфері політики персоналу керівник закладу освіти працює над професійним розвитком команди і окремих педагогів за допомогою внутрішньої та зовнішньої політики школи. Він стимулює розвиток школи як організації, що навчається, використовуючи засоби автономності, щоб реалізувати освітню і педагогічну політику.

Якщо керівник школи прагне бути ефективним, він повинен зважати на всі види завдань, діяльності, фондів, структур; він повинен вміти планувати, добувати всі види ресурсів для досягнення цілей. Керівник здатен впоратися з усіма поставленими завданнями через цілісне лідерство.

2. Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Для системи освіти особливого значення набуває проблема професійного становлення менеджерів навчальних закладів. Нові запити суспільства вимагають наукового аналізу особистісних і професійних якостей керівника навчального закладу, мотивів управлінської діяльності тощо. Варто зазначити, що рівень професійної компетентності керівника значною мірою впливає на підвищення конкурентоспроможності та привабливості освітніх послуг. Зважаючи на це, пріоритетними завданнями перед сферою освіти, як зазначається у Національній доктрині розвитку освіти та Законі України «Про загальну середню освіту» є розвиток людського потенціалу, забезпечення нового рівня якості підготовки спеціалістів, формування високоосвіченої особистості. Специфіка управління школою, на відміну від інших підприємств і установ, зумовлює визначення пріоритетного завдання: формування особистісних і професійних якостей менеджерів навчального закладу, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей їхнього професійного становлення.

Зростанню рівня професійної компетентності менеджерів усіх ланок і підвищенню управлінської культури присвячено багато досліджень як вітчизняних учених А. Алексюка, І. Беха, В. Галузинського, В. Григори, Л. Даниленко, В. Демчука, М. Євтуха, Г. Єльникової, І. Зязюна, О. Касьянової, О. Мармази, Н. Ничкало, В. Паламарчук та ін., так і зарубіжних Г. Емерсона, А. Файоля, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Тейлора та ін. Поняття «культура управлінської праці» містить такі різновиди культури: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу та специфіки навчального закладу. Вчені виділяють сучасні *вимоги до керівника* навчального закладу, його професійних знань і вмінь, позитивного досвіду педагогічної діяльності, його професійних і особистісних якостей: організованість, комунікативна обізнаність, переконливість, наполегливість, відповідальність, впевненість у власних діях, винахідливість, висока моральність, толерантність, чуйність, гуманність, доброта, справедливість, відповідальність, комунікабельність, оптимізм, прагнення самовдосконалення тощо.

Можна виділити такі необхідні *професійні знання:* знання сучасних теорій та моделей освітнього менеджменту, інноваційних технологій, стилів управління, методів підвищення ефективності керівництва та якості освітніх послуг, основних принципів менеджменту в освітніх організаціях тощо. *Професійними уміннями*, у даному випадку, виступають: установлення ділових контактів, організація та планування діяльності навчального закладу, управління конфліктами, делегування повноважень, створення спеціальних умов для повноцінного розвитку педагогічного персоналу й учнівського колективу, прийняття управлінських рішень тощо. Важливим є взаємозв'язок *професійних* і *особистісних* якостей керівника навчального закладу.

Ключовими у цій схемі є професійні й особистісні якості керівника, які визначають його здатність оптимально використовувати свої знання і вміння, що реалізуються у функціях професійної діяльності. Зазначимо, що під функціями професійної діяльності керівника навчального закладу ми розуміємо відокремлені *напрями керівництва*, які повинні бути забезпечені управлінськими діями. Основними функціями вважаємо: організацію, планування, координацію, прогнозування, прийняття та виконання управлінських рішень, регулювання та коригування роботи закладу, активізацію та мотивацію педагогічної діяльності, контроль і корекцію навчально-виховного процесу.

Реалізація функціональних обов'язків менеджера навчального закладу передбачає застосування спеціальних прийомів та способів керівництва, які у процесі здійснення професійної діяльності стають неповторним та індивідуальним стилем кожного керівника. У свою чергу, саме стиль керівництва, дії керівника, його культура спілкування визначають ефективність професійної діяльності менеджера, та, як наслідок – якість освітніх послуг.

Професійна діяльність керівника школи вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. Така діяльність збагачує особистість, розширює її можливості, вводить у сферу соціально-економічної та духовної взаємодії з колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації. Управлінська компетентність як основа професійної діяльності керівника школи характеризується особливостями усвідомлення поведінки та

діяльності людей в організації і є часткою сфери культури праці, культури професійної управлінської діяльності. В особистісному плані управління визначається певними особливостями, якостями та стилем діяльності керівника, що безпосередньо впливають на організацію співробітництва працівників у досягненні загальної мети організації.

Управлінська культура – це властивість керівника навчального закладу як особистості, але проявляється вона в усіх царинах його діяльності як професіонала, і зробити висновок, що поняття «управлінська культура керівника закладу» є, з одного боку, поняттям видовим (окремим) стосовно загальніших (управлінська культура керівника, управлінська культура праці), з іншого, як одна з характеристик особистості керівника школи, що суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності.

Управлінську діяльність визначається як *цілеспрямована взаємодія суб'єктів та об'єктів*, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування, та обов'язків, розвиток школи; як цілеспрямовану діяльність з узгодження суб'єкт-суб'єктних стосунків і дій для підтримки функціонування й цілісності системи, а також цілеспрямований процес взаємодії особистостей, так і управління навчально-виховним процесом. Слід також пам'ятати, що управління є сферою діяльності, яка за своїм значенням і специфікою ніколи не розглядалась як професійна. Управлінцями завжди працювали вузькі спеціалісти різних галузей, які не мали спеціальної підготовки в такій складній галузі, як управління соціально-економічними процесами. Разом з тим важко назвати важливішу сферу діяльності в житті суспільства. Від рівня управління залежить і ефективність виробництва, і задоволення потреб суспільства, зокрема й освітніх. В умовах соціально-економічних реформ професіоналізм управлінців стає вирішальним фактором.

С*пеціальна підготовка* керівного складу освіти є сьогодні проблемою актуальною. Керівники навчальних закладів, працівники органів управління освітою здебільшого не мають відповідної професійної підготовки до управління, хоча вони є висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей, а тому причини невідповідності реального рівня управлінської культури керівників навчальних закладів необхідному для ефективного управління криються саме у відсутності

професійної освіти. У закладах освіти практично ще немає менеджерів. Є формальні управлінські одиниці в особі керівника, його заступників і педагогів. Але проблема зміни *командно-адміністративного* менталітету в освіті на *менеджерський* уже є актуальною. Для керівника школи та педагога така трансформація може здійснюватися в межах спеціальної підготовки в умовах післядипломної освіти.

Сьогодні дуже важливо, щоб підготовка високопрофесійних керівних кадрів відповідала інтеграційному критерію, в основі якого знаходяться: педагогічна й менеджерська майстерність, комунікативна компетентність та нові технології. Саме ці критерії є для нас орієнтиром у підготовці майбутнього керівника навчального закладу, оскільки освіті потрібний керівник нової генерації: лідер, менеджер, експерт. Одним із компонентів структури науково-методичної є робота **Школи підготовки керівних кадрів закладів освіти**, діяльність якої спрямована на відбір та підготовку талановитих педагогів, спроможних і бажаючих побудувати професійну кар'єру. *Очікуваний результат* роботи: оволодіння педагогічними працівниками основами освітнього менеджменту, забезпечення системи освіти міста резервом висококваліфікованих конкурентоспроможних керівних кадрів.

Навчання в школі повинно здійснюватися за принципом наступності, а значить його ефективність забезпечуватиметься не окремими фрагментарними заходами, а якісно організованою функціонально-завершеною роботою, яка дає можливість визначати змістові пріоритетні лінії при плануванні й розташовувати навчальний матеріал так, щоб структурні компоненти плану мали відносну автономність. Крім того, це створює підґрунтя для можливості коригування планів, не порушуючи єдності змісту. Слід зазначити, що така організація навчання дає змогу надавати пріоритет індивідуально-творчій, самоосвітній роботі керівників, враховувати їх особистісні потреби.

Навчальним планом передбачені ключові питання щодо здійснення управлінської діяльності навчально-виховним процесом; організації і стимулювання професійної діяльності педагогічних працівників; вивчення попиту на освітні послуги; оволодіння фінансовим менеджментом, а саме:

– нормативно правове поле освіти в умовах переходу на новий зміст, структуру і термін навчання;

– державні стандарти загальноосвітньої середньої школи;

– сучасні концепції змісту освіти;

– психолого-педагогічні засади створення сприятливого мікроклімату в освітньому закладі;

– основи фінансово-господарської діяльності навчального закладу;

– стратегічне планування: управлінський аспект забезпечення рівня доступу до якісної освіти;

– ведення ділової документації загальноосвітнього навчального закладу;

– новий зміст освіти (типові, авторські, експериментальні програми і підручники);

– педагогіка співпраці;

– управління якістю освіти;

– мета і зміст моніторингу якості освіти;

– формування професійної компетентності та компетентнісної культури педагогів;

– особливості організації науково-методичної роботи в закладах освіти;

– володіння інноваційними педагогічними технологіями навчання та виховання;

– моделювання освітніх програм;

– організація позакласної та позашкільної роботи.

Саме такий підхід до організації змісту роботи дає змогу здійснити комплексну стратегію професійного зростання керівних кадрів. В основу навчання покладено діяльнісний та особистісно-зорієнтований підходи. Це вимагає особливої уваги до практичної спрямованості навчання. Метою практичної складової є залучення слухачів до поглибленої діяльності в процесі розгляду різних педагогічних проблем, стимулювання до здійснення аналізу, оцінювання рівня професіоналізму. В ході занять необхідно здійснювати практичний показ алгоритму дій директора в управлінні закладом освіти; ознайомлення із шкільною документацією, моделювання плану школи; моделювання структури методичної роботи; опрацювання нормативної бази; складання розкладу. При цьому необхідно використовувати різні форми навчання. Цікавою формою роботи є ділова гра «Портрет професіонала», бо професіоналізм − це показник якості професіонала, який визначається рівнем оволодіння ним змістом праці й

засобами вирішення професійних завдань. Професійна ж компетентність розглядається як сукупність знань і вмінь, які визначають результативність праці. А далі, використовуючи інтерактивні форми роботи, виділяються професійно важливі риси педагогів і керівників у рамках особистісно-зорієнтованого навчання; напрацювання та «захист» образів-концепцій професійної діяльності педагогів; визначення «портрету професіонала» тощо.

Цікавою формою роботи є запровадження проектно-цільовий підхід до організації науково-методичної роботи, коли керівниками здійснюється захист проектів «Школа моєї мрії». Вони завчасно повинні отримати завдання і, в умовах концептуально обумовленої та технологічно забезпеченої діяльності, створити образ бажаної системи навчання та виховання. При цьому майбутні керівники повинні осмислити вид і характер вихідного матеріалу, засоби досягнення основної мети.

Важливим напрямком науково-методичної роботи, зокрема і з резервом керівників, є інформатизація навчального процесу. З цією метою використовуються інформаційні технології при розкритті кожної теми, що сприяє формуванню інформаційної культури учасників освітнього процесу. Важливою особливістю роботи керівника є організація самоосвітньої діяльності. З цією метою можна запропонувати домашні завдання:

– скласти тезаурус з актуальних питань управлінської діяльності;

– розробити алгоритм дій директора в умовах утвердження державно-громадської форми управління освітнім закладом;

– розробити один із розділів плану із урахуванням типу навчального закладу;

– підготувати реферат на тему: «Безпечні умови праці для учасників навчально-виховного процесу»;

– опрацювати праці В. Сухомлинського «Розмова з молодим директором школи» тощо.

Такий зміст роботи стимулює самостійну роботу, сприяє їх професійному зростанню керівника.

Через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття спеціальних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного й управлінського досвіду, виконання спеціальних завдань, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток організаційної культури відбувається процес професійного становлення менеджера навчального закладу.

3. Законодавче та нормативно-правове забезпечення установ і закладів освіти

Освіта XXI століття – це освіта для людини. ЇЇ стрижень – розвивальна, культурологічна домінанта, виховання відповідальної особистості, яка здатна до самоосвіти і саморозвитку, вміє критично мислити, опрацьовувати різноманітну інформацію, використовувати набуті знання і вміння для творчого розв'язання проблем, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни. На визначення та закріплення позитивних змін у сфері освіти та визначення основних вимог щодо її подальшого розвитку спрямована законодавча та нормативно-правова база, яка створена і функціонує в Україні.

Законодавство України про освіту базується на:

– Конституції України;

– Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про позашкільну освіту» «Про вищу освіту»; «Про статус і соціальний захист громадян», «Про Загальнодержавну програму «Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини» на період до 2016 року», «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні»;

– указах Президента України, його розпорядженнях, дорученнях;

– постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України;

– постановах Верховної Ради України;

– інших нормативно-правових актах та міжнародних договорах України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

– Національна доктрина розвитку освіти України, затверджена Указом Президента України № 347/ 2002 від 17.04. 2002 р.

– Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»);

– Законодавчі та нормативно-правові документи з питань охорони здоров'я;

– Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»;

– Наказ МОН України від 30.01.2015 року №67 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів»;

– Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 443 від 06.05.2001р.;

– Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 563 від 01.08.2001р., зареєстрованого в Мінюсті України 20.11.2001р. № 969/6160, зі змінами, затвердженими наказом МОН України № 782 від 20.11.2006р.;

– Примірна інструкція з діловодства у дошкільних навчальних закладах, затверджена наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 1059 від 01.10.2012р.;

– Типова інструкція з діловодства у загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів і форм власності, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України № 1239 від 20.08.2013р.;

– Статут навчального закладу;

– Правила внутрішнього трудового розпорядку навчального закладу;

– Посадові інструкції адміністрації, педагогічних працівників та співробітників;

– Положення про здійснення інноваційної освітньої діяльності, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 552 від 07.11.2000р.;

– Положення про індивідуальну форму навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 732 від 20.12.2002р., зареєстроване в Мінюсті України 08.01.2003р. № 9/ 7330 зі змінами, затвердженими наказом МОН України №432 від 19.05.2008 р. «Про внесення змін до Положення про індивідуальну форму навчання у загальноосвітніх навчальних закладах»;

– Типові правила внутрішнього трудового розпорядку, затверджені наказом Міністерства освіти України № 455 від 20.12.1993р., зареєстрованими Мінюстом України 02.04.1994р № 121 / 330, зі змінами, внесеними наказом МОН України № 73 від 10.04.2000р.;

– нормативно-правовими актами МОН України і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, які є обов’язковими для виконання.

Якщо міжнародними договорами України, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені законодавством про освіту, то застосовуються правила міжнародних договорів.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1.Охарактеризуйте типи діяльності шкільних лідерів:

- лідер школи як адміністратор;
- керівник як лідер з питань людських ресурсів;
- керівник школи як інструкційний лідер;
- керівник школи як підприємець.

2. В чому полягають шляхи та методи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

3. Спеціальна підготовка керівників закладів освіти: підготовка у вищих навчальних закладах за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

4. Дайте визначення школи підготовки керівних кадрів як структура науково-методичної роботи.

5. Охарактеризуйте сучасні вимого до керівника та його професійних знань.

6. Розкрийте сутність проектно-цільового підходу до управління навчальним закладом.

7. В чому полягає педагогічна, управлінська і менеджерська майстерність керівника?

8. Визначте джерела, в яких висвітлено основні положення щодо державно-громадського управління освітою.

9. Національна доктрина розвитку освіти: досягнення, проблеми, перспективи.

10. Висловіть свою думку щодо необхідності вдосконалення системи управління освітою в Україні.

11. Які зміни необхідно запровадити в навчанні керівників навчальних закладів, щоб отримати професійного керівника?

12. Продовжіть речення:

- Директор – це той, хто...
- У школі у мене є можливість...
- Я почуваюся у школі...
- Ідеї директора...
- Імідж директора...
- Авторитет школи залежить від...

Питання для самостійної роботи

1. Проблема оновлення управління навчальним закладом.
2. Професійна підготовка керівника до управління навчальним закладом.
3. Соціально-психологічні функції керівника.
4. Компоненти, які впливають на якість управлінської діяльності.

Теми наукових рефератів

1. Якісні зміни – якісна освіта.
2. Мотивація до професійних знань як функція управління.
3. Діагностика слабких і сильних сторін у роботі керівника.
4. Комплекс загрозливого авторитету – риса характеру чи хвороба?
5. Організаторські здібності керівника та їх вплив на якісь управління.
6. Лідерство директора – приклад для всіх учасників навчально-виховного процесу.
7. Керівництво громадянською освітою – пріоритетний напрям діяльності керівника.
8. Конкурентноздатна школа – це...

Список джерел до теми

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, иД. Френсис; пер. з англ. – Дело, 1991. – 320 с.

2. Нормативно-правове забезпечення освіти : у 4 ч. Ч. 1. – Х. : Видавнича група «Основа», 2044. — 144 с.

3. Островерхова Н. М. Ефективність управління ЗОШ: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1995. – 302 с.

4.Павлютеноков Є. М. Основи управління освітою/ Є. М. Павлютеноков, В. В. Крижко. – Х. : Видавнича група «Основа», 2006. – 176 с.

5.Терентьев П. И. Управление школой по результатам / П. И. Терентьев. – М. : Новая школа; Сентябрь, 2002. – 288 с.

6. Управление развитием школы: пособие для руководителей общеобразовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая шк., 1995. – 464 с.

7. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой. – М.: Сентябрь, 2000. – 155 с.

8. Чернов Ю.В. «Паблік рілейшнз» сучасної школи. – Х.: Гр. «Основа», 2003. – 80 с.

КЕРІВНИК І КЕРІВНИЦТВО: ТИПИ, ВИДИ, СТИЛІ. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Ключові слова: керівництво, стилі керівництва: авторитарний, демократичний. ліберальний, характеристика стилів керівництва, виховання, навчання, управління, галузь знань, дошкільні заклади, загальноосвітні школи, професійно-технічні училища, позашкільні заклади, коледжі, технікуми, університети, академії, форми управління освітніми закладами.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу:

1. Керівник і керівництво: типи, види, стилі;
   * авторитарний стиль керівництва;
   * демократичний стиль керівництва;
   * ліберальний стиль керівництва;
   * поєднання стилів керівництва;
   * чинники, що формують стиль керівництва.
2. Демократизація управління освітніми навчальними закладами.

1. Керівник і керівництво: типи, види, стилі

Людей завжди приваблювали і завжди будуть приваблювати такі особистості як Олександр Македонський, Чингізхан, Петро Великий, Богдан Хмельницький, Авраам Лінкольн, Генрі Форд, Теодор Рузвельт, Уїнстон Черчілль, Білл Гейтс. Популярність цим видатним постатям принесло те, що вони домоглися значних цілей, які ставили перед собою, але в ще більшому ступені приваблює в цих постатях їхнє уміння підкорити своїй волі інших людей, змусити своїх однодумців і підлеглих наполегливо, свідомо, часто добровільно діяти заради досягнення поставленої мети. Оскільки від уміння управляти державою, армією, виробництвом залежать долі багатьох людей, воно по праву визначається мистецтвом або талантом.

Поняття управління широко використовується в різних науках, існує величезна кількість його визначень. У найзагальнішому визначенні під управлінням розуміється елемент, функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності,

реалізацію їх програм і цілей. З одного боку управління містить у собі керівництво, а з іншого – воно само є змістом керівництва, оскільки здійснюється людиною щодо інших людей.

Мистецтво управління полягає в тому, щоб для даної групи працівників підібрати такий комплекс управлінських впливів, який забезпечить максимальну ефективність роботи, при цьому на об'єктивну необхідність вибору методів управління накладається схильність керівника до улюблених методів спілкування. А все це разом утворює своєрідний характер ділового спілкування – *стиль керівництва.*

Стиль керівництва **–** це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою впливу на них і спонукання їх до досягнення цілей організації. Під стилями керівництва психологи розуміють індивідуально-типові особливості цілісної, стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного і якісного виконання управлінських функцій.

Стиль управління (керівництва) – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва. Стиль лідерства (керівництва) – це типова для керівника-лідера система прийомів впливу на підлеглих.

Існують різні підходи до оцінки стилів управління, але найпоширенішою класифікацією типів є розроблена Куртом Левіним у 1939 р.: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Авторитарний стиль проявляється в тому, що керівник ґрунтується на власному баченні проблеми і виходить зі своїх ідей і планів, орієнтуючись на суб'єктивні оцінки проблеми і визначаючи засоби, за допомогою яких проблема може бути вирішена. Якщо керівник обговорює зі своїми підлеглими шляхи вирішення проблеми, то прагне схилити їх до своєї концепції рішення, а при груповому ухваленні рішення затверджує свою думку, яка повинна розглядатися членами групи як наказ.

Авторитарне управління має різні форми:

– *патріархальне* – всі члени «сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не доросли до прийняття рішень;

– *автократичне* – більш притаманне інституціям (державі, закладу) – керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа, залишаючись підлеглими йому;

– *бюрократичне* – домінує деперсоналізація (керівник – носій регламентованих функцій) – керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень;

– *харизматичне* – (харизма – милість Бога) – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

Авторитарний стиль керівництва доречний при наявності таких умов:

– того вимагає виробнича ситуація;

– персонал добровільно і охоче погоджується на авторитарні методи керівництва.

Авторитарний керівник намагається сконцентрувати в своїх руках владу, покладаючись на законні повноваження, вплив, який базується на винагороді та примусі. За авторитарного стилю керівник володіє владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без вагань втілювати в життя прийняті рішення. При цьому стилі керівник користується серед підлеглих формальним авторитетом.

Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожість, покірність і підлабузництво, заздрість і недовіру, але якщо такий стиль приводить до успіху, він сприяє сприятливому соціально-психологічному клімату.

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і сильні сторони: робить можливим швидке ухвалення рішень і мобілізацію працівників на їх виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним в кризових ситуаціях, в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації працівників, а також в умовах низького рівня об'єкту управління, слабких управлінських зв'язків в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти). Перевагами авторитарного стилю є:

– забезпечення чіткості і оперативності управління;

– створення видимої єдності управлінських дій для досягнення поставлених цілей;

– мінімізація часу прийняття рішень;

– незначні матеріальні затрати;

– на новостворених підприємствах дозволяє успішно впоратися із труднощами становлення.

Авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним. Він доцільний лише за певних обставин, що вимагають швидких і категоричних рішень.

Демократичний стиль забезпечує ініціативу учасників, які у відповідності до своїх здібностей, ступеня компетентності і особистісних якостей включаються в процес вирішення проблеми. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановлення відповідності цілей організації і цілей групи працівників. Цей стиль дозволяє:

– стимулювати прояв ініціативи, розкривати творчий потенціал виконавців;

– успішно вирішувати інноваційні, нестандартні завдання;

– ефективніше використовувати матеріально-договірні стимули праці;

– включити психологічні механізми трудової мотивації, підвищити задоволеність виконавців результатами своєї праці;

– створити сприятливий психологічний клімат в колективі.

Демократичний стиль успішним є за умов: стабільного, сталого колективу; високої кваліфікації працівників; наявності активних, ініціативних, нестандартно думаючих і діючих працівників; не екстремальних виробничих умов праці; можливість здійснення вагомих матеріальних витрат. Демократичний стиль управління розвиває товариськість, довірливість стосунків, почуття дружби.

Демократичний керівник – лідер, який делегує владні повноваження співробітникам, сприяє їх участі в управлінні, і, впливаючи на підлеглих, покладається на референтну та експертну владу, він характеризується високим ступенем демократизації повноважень, рішення приймає тільки після виявлення думок підлеглих. Демократичний лідер охоче ділиться з підлеглими владою, дає змогу проявити ініціативу, розвивати власні здібності. У своїй практичній діяльності демократичний керівник виходить із того, що люди мотивуються не стільки матеріальними, скільки вищими потребами.

Концепція типових стилів керівництва містить у собі і третій тип – *ліберальний* (нейтральний або потуральний). На нього зазвичай звертається мало уваги, тому що він вкрай рідко зустрічається на практиці. Цей стиль характеризується відсутністю будь-якої системи у застосуванні методів управління. Його типові риси:

– відхід від прийняття стратегічно важливих рішень;

– надання справам можливості йти своєю чергою, самопливом;

– незначний контроль підлеглих;

– використання колективного способу прийняття рішень для відхилення від відповідальності;

– байдужість до критики;

– байдужість до персоналу.

Ліберальне управління – це низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація, це фактична відмова від активного впливу на підлеглих, невтручання і потурання їм.

Ліберальний керівник висуває низькі вимоги до підлеглих, надає самостійність у роботі, прийнятті рішень. Керівник дає лише загальні настанови, час від часу контролюючи діяльність виконавців. В умовах ліберального стилю керівництва ступінь особистої участі керівника в процесі ухвалення рішень перебуває нижче оптимального. У такому випадку ініціативу бере на себе неформальний лідер.

Прийняття того чи іншого стилю керівництва визначає виробнича ситуація, а це значить, що керівник зобов’язаний вміти застосовувати будь-які стилі керівництва, змінюючи їх залежно від ситуації. Вченими з розвитку управління наводяться й інші класифікації стилів керівництва в залежності від поєднання адміністраторських і лідерських якостей:

– ***авторитарний –*** найкращий з погляду адміністратора, який у будь-якій справі вище за все цінує єдиноначальність; втіливши свій ідеал в життя такий керівник виключає яку б то не було ініціативу й самостійність підлеглих;

– ***диктаторський –*** коли для досягнення мети використовується страх, покарання;

– ***авральний –*** девіз керівника-авральника «давай-давай, а потім розберемося!»; у цьому випадку захід, що підходить для виключної ситуації, став системою, дезорганізує нормальну роботу, призводить до конфліктів, невдоволення в колективі;

– ***діловий –*** припускає виконання роботи тільки за розрахованими, упорядкованими і оптимальними схемами; такому стилю можна віддати перевагу при умові, що робота не містить несподіваних сюрпризів і піддається прогнозу;

– ***демократичний –*** до нього схильні організатори, що управляють за принципом «Моя точка зору – одна з можливих.» Саме такий стиль здатен давати найкращі результати, тому що дає можливість кожному розкрити свої здібності;

– ***доброзичливий –*** в управлінні використовує природну мудрість, сумління, має високі особисті якості, які віддзеркалюють його порядність;

– ***компромісний –*** у його основі – здатність керівника, поступаючись працівникам з різними інтересами, домагатися своїх цілей; цей стиль корисний при погашенні конфліктів, коли вся увага переключається на роботу, а керівник стає дипломатом.

Сучасний рівень менеджменту дає інші класифікаційні ознаки стилів керівництва:

1. За формою впливу:

– авторитарний: влада зосереджена в одних руках, централізація прийняття рішень, структурування роботи підлеглих, характеризується здійсненням психологічного тиску, спілкування з підлеглими у вигляді наказів;
– демократичний: важливі рішення приймає лідер, всі інші розподіляються між підлеглими, високий рівень децентралізації повноважень, турботою про працівників, більше часу у керівника для розробки стратегій і творчої роботи;
– ліберальний: керівник знімає з себе обов’язки з управління компанією і виконує представницькі функції.

2. За типом темпераменту:

– холеричний: характеризується жорстким контролем, критикою на адресу підлеглих, високим темпом роботи, який задає керівник;
– сангвінічний: велика ймовірність використання ситуаційних стилів керівництва, ефективне делегування повноважень, прагнення до інновацій;
– флегматичний: добре працює в умовах монотонності, рішення, які приймаються будуть виваженими, продуманими і без ризику;

– меланхолічний: орієнтований на людину, керівник проникливий і має аналітичні здібності.

3. За методом впливу:

– адміністративно-правовий: передбачає юридичний вплив на відносини людей у процесі виконання завдань, здійснюється за допомогою посадових інструкцій, наказів, правил внутрішнього трудового розпорядку, правових актів;
– економічний: реалізується через матеріальне стимулювання праці, участі в прибутках, пільгами;
– соціально-психологічний: використання психологічних факторів, моральних стимулів, просування по службових сходах, участі у прийнятті рішень.

4. За видами мислення:

– теоретичний: являє собою систему інтелектуальних операцій з абстрактними об'єктами, пошук нових шляхів для вирішення поставлених цілей;
– практичний: підготовка до перетворення дійсності: постановка мети, створення плану, проекту, схеми.

5. За позицією щодо людського фактору:

– технократичний: керівник зосереджений виключно на виробництві, підходить до вирішення завдань із суто технічних позицій;
– гуманістичний: управлінець людяний у своїх діях і ставленні до інших людей, доброзичливо, чуйно ставиться до підлеглих, уважний до чужих потреб.

6. За ступенем співпраці:

– партнерський: злагоджені дії керівника з підлеглими для участі у спільній справі, які базуються на взаємовигідності та рівноправності;
– конкурентний: централізація повноважень, керівник акцентує увагу на своєму положенні в ієрархії управління.

7. За швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії:

– гнучкий: керівник швидко і вміло пристосовується до різних обставин, вміє управляти своїми емоціями;
– негнучкий: не здатний адекватно оцінити свої дії та дії підлеглих, впертий, потребує вагомих доказів для зміни поведінки.

8. За стилем поведінки:

– примусовий: примушує підлеглих прийняти його точку зору для вирішення виробничих завдань;
– ухвалю вальний: керівник погоджується із запропонованими ідеями підлеглих, не бажає вступати з ними в дискусії;
– співробітницький: керівник демонструє зацікавлення до результатів діяльності підлеглих;
– компромісний: керівник шукає компромісу при виникненні конфліктних ситуацій через взаємні поступки;
– поступливий: поступається власними інтересами на користь підлеглих.

9. За мотиваційною базою:

– стилі керівництва, що базуються на матеріальних стимулах;
– стилі керівництва, що базуються на моральних засадах.

10. За цілеспрямованістю:

– примусовий: керівник орієнтований на досягнення власних цілей, при цьому використовує засоби примусу і тиску на підлеглих;
– кооператійний: спрямованість на досягнення з підлеглими спільної мети;
– дипломатичний: часткове досягнення цілей заради умовної рівності;
– домінуючий: зорієнтований на виконання поставлених завдань, сумлінно організовує роботу, але при цьому жорстко контролює роботу підлеглих;
– альтруїстичний: може поступитися власними інтересами заради задоволення інтересів підлеглих та досягнення цілей закладу;
– егоїстичний: зорієнтований на досягнення власних цілей;
– виробничий: орієнтований на критерії технологічної та економічної раціональності;
– підприємницький: спрямований на досягнення цілей закладу, спираючись на власний досвід, не залучаючи підлеглих;
– пристосовувальний: спрямований на часткове задоволення цілей підлеглих та закладу.

11. За комунікативною поведінкою:

– діяльнісний: орієнтований на встановлення взаєморозуміння і доброзичливості між закладом і громадськістю;

– егоцентричний: керівник зосереджений на власних інтересах, ігнорує взаємодію з підлеглими;
– антипатійний: керівник негативно сприймає підлеглого, уникає обговорення питань, які передбачають розбіжності в думках;
– симпатизуючий: керівник готовий поступитися своїми інтересами заради підлеглого, якого поважає і симпатизує йому;
– творчий: керівник характеризується здатністю бачити нове, вміє зацікавити своїми ідеями підлеглих;
– діловий: спрямований на розвиток відносин, які б сприяли розвитку закладу, посиленню ділових зв'язків;
– емпатійний: характеризується домінуванням емоційного сприйняття підлеглого, його внутрішнього світу.

12. За рівнем управління:

– стилі керівників інституційного рівня управління: прийняття найважливіших рішень в закладі, від яких залежить його діяльність в цілому, характеризується колективністю прийняття рішень, високими темпами роботи;
– стилі керівників управлінського рівня: полягають у координуванні і контролюванні роботи керівників низового рівня, забезпечують просування генеральної лінії;
– стилі керівників технічного рівня управління: забезпечують здійснення розташування працівників у закладі, роздачу виробничих завдань, організацію системи мотивації, контролю результатів.

13. За здатністю керівництва до інновацій:

– традиційний: орієнтований на збереження тієї ситуації, до якої пристосований керівник;
– інноваційний: використовуються нові підходи в управлінні, керівник орієнтований на зміни.

14. За гендерними ознаками:

– стилі керівництва, які обирають жінки: керівники-жінки більш схильні до демократичності, уважніші до людей, сміливіші і активніші у налагоджені соціальних контактів, ефективніше застосовують індивідуальний підхід до підлеглих;

– стилі керівництва, які обирають чоловіки: їм більш властива об’єктивність, довіра до колег, упевненість у собі, відсутність дріб’язковості, комунікативна врівноваженість, вимогливість до підлеглих.

15. За акцентуацією характеру:

– демонстративний: головна потреба керівника привернути увагу до себе, потребує похвали, вибирає підлеглих, які схильні ідеалізувати начальника, мета діяльності – постійно перебувати в центрі уваги;
– гальмівний: характеризується прагненням керівника в головному і в дрібницях відстоювати свою точку зору, не враховуючи позицію колективу, присутня атмосфера недовіри і підозри, відсутній обмін інформацією, багато внутрішніх таємниць;
– педантичний: характеризується високим ступенем недовіри працівників до керівника, в закладі всі заходи стандартизовані, правила регламентують всі дії необхідні для виконання поставлених завдань, важливим є не результат, а які були виконані дії для його досягнення;
– відчужений: характерний принцип невтручання, дії зосереджені на внутрішніх інтересах, недостатньо вивчається зовнішнє середовище, керівник утримується від особистих контактів з підлеглими, в результаті повноваження делегуються керівникам нижчої ланки.

16. За емоційним інтелектом:

– диктаторський: керівник вимагає негайного виконання наказів, емоційний інтелект орієнтований на досягнення результатів, ефективний в період кризи;
– авторитетний: керівник мобілізує підлеглих на втілення своїх ідей, вміє мотивувати, емоційний інтелект характеризується самовпевненістю, прагненням до змін;
– партнерський: керівник створив атмосферу згоди, дружніх відносин, емоційний інтелект характеризується емпатією, вмінням налагодити відносини;
– демократичний: керівник вміє задіяти всіх в процес роботи, характерне співробітництво, колективне керівництво;

– еталонний: керівник показує підлеглим власний приклад і чекає від них відмінної роботи, задає високі стандарти, їх інтелект характеризується прагненням отримати відмінний результат, ініціативністю;
– партисипативний: керівник готує підлеглих до успіхів у майбутньому, він розвиває підлеглих, емоційний інтелект характеризується схваленням розвитку інших, самоаналізом.

17. За стадіями розвитку закладу:

– дружній: керівник створює дружню атмосферу, при якій кожен працівник може реалізувати свої потенційні можливості;
– адміністративно-авторитарний: керівник несе відповідальність за добробут працівників, з'являються посадові інструкції, поставлені стратегічні цілі, що може викликати протест з боку працівників;
– прагматично-персоніфікований: передбачає оцінювання кожного працівника, його індивідуальної компетенції і вклад в розвиток закладу.

18. За характером подолання опору організаційних змін:

– примусовий: акцент робиться на силу примусу, підлеглих змушують без особливих роз'яснень діяти так як вимагає стратегія;
– компромісний: характеризується помірною наполегливістю, керівник намагається роз'яснити і йти на компроміс з тими, хто виступає проти змін;
– співробітницький: керівник проводить зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір;
– пристосування: намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін;
– самоліквідація: керівник не шукає шляхів співробітництва, не проявляє особливої наполегливості у проведенні змін, існує самоплив.

19. За досвідом керівника:

– консультативний: недосвідчений керівник не впевнений у своїх силах, підтримує дружні відносини з підлеглими, прислухається до їх ідей і думок;

– експертний: керівник переходить в стадію експерта, демонструє свої знання;
– партисипативний: відкритість у відносинах, делегування повноважень підлеглим для розробки і прийняття рішень.

20. За рівнем розвитку підлеглих:

– директивний: керівник чітко формулює завдання, терміни виконання, розписує поетапно дії підлеглого і здійснює контроль за їх виконанням;
– коучінг: дії керівника спрямовані на професійний розвиток підлеглих, керівник консультує працівника і допомагає йому знайти розв'язки поставлених завдань;
– підтримуючий: керівник підтримує підлеглого, віднаходить мотиви для стимулювання його подальшої роботи.

21. За стадіями розвитку колективу:

– стадія зародження колективу: потребує від керівника більш авторитарних дій, чіткого формулювання завдань і контролю за їх виконанням;
– стадія динамічного розвитку: керівник застосовує поєднання стилів керівництва відповідно до ситуації;
– стадія зрілості: керівник використовує демократичні стилі керівництва, відмічається високим ступенем делегування повноважень;
– стадія застою: керівник здійснює жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом, здійснює кадрові перестановки.

Сучасний рівень менеджменту припускає, що об'єктом управлінської діяльності є організаційні культури, а не процеси та люди, а тому можна зробити висновки, що в загальних рисах стиль керівництва визначається такими параметрами:

– мірою делегування керівником своїх повноважень;
– мірою участі підлеглих у прийнятті рішень;
– рівнем інформованості підлеглих;
– типами влади, що їх використовує керівник.

Стиль керівництва директора загальноосвітнього навчального закладу – це система особистих засобів і способів управлінської діяльності менеджера освіти з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації в цілому.

Як бачимо не існує універсального стилю керівництва, придатного на всі випадки життя, Уміння вибрати найкращий для конкретного колективу і виконання завдання та своєчасно змінювати тактику – це і є головна якість лідера.

Стиль керівництва складається поступово, доки не сформується сукупність прийомів спілкування з підлеглими і впливу на них у відповідності з темпераментом, характером та іншими елементами структури особистості керівника. Цей процес іде до того часу, поки він не знайде задоволення від вибраних способів і прийомів рішення управлінських завдань. Кожен керівник досягає цілеспрямованого впливу на підлеглих: один прагне впливати переконаннями, а інший надає перевагу діям за формулою: «повинні», «зобов'язані». Деякі прагнуть тримати підлеглих на відстані, вирішувати одноосібно навіть незначні питання. Але є і прибічники «відкритих дверей», куди можна зайти з будь-якого приводу.

Один керівник щоденно обходить робочі місця працівників, а інший не бачить у цьому необхідності, тому в залежності від особливостей особистості керівника і організаційних форм його роботи з підлеглими можна виділити такі стилі керівництва: дистанційний, контактний, цілеспрямований, делегуючий.

Дистанційний стиль керівництва передбачає умови, при яких керівник надає перевагу не зближенню з підлеглими, а дії «на відстані», вважаючи, що цим він підвищить посадовий авторитет.

Контактний стиль у керівництві передбачає умови, коли керівник надає перевагу тісному зближенню з підлеглими, вважаючи це основною умовою успішного керівництва.

Цілеспрямований стиль використовується тоді, коли керівник вважає кращим засобом мобілізації енергії працівників постановку перед ними великих, складних та відповідальних завдань, які відкривають перед кожним із підлеглих перспективу досягнення особистих і колективних цілей.

Делегуючий стиль створюється тоді, коли керівник надає підлеглим широку ініціативу і самостійність у роботі, він делегує багато своїх повноважень підлеглим, але остаточне рішення основних питань вважає своїм одноосібним правом і обов'язком.

На практиці рідко у чистому вигляді буває той чи інший стиль керівництва, а більше всього використовується комбінація стилів, створена даним керівником, який прагне використати позитивні риси того чи іншого стилю і, головне, послабити, нейтралізувати його негативні сторони, але у кожному випадку залишається якийсь домінуючий стиль.

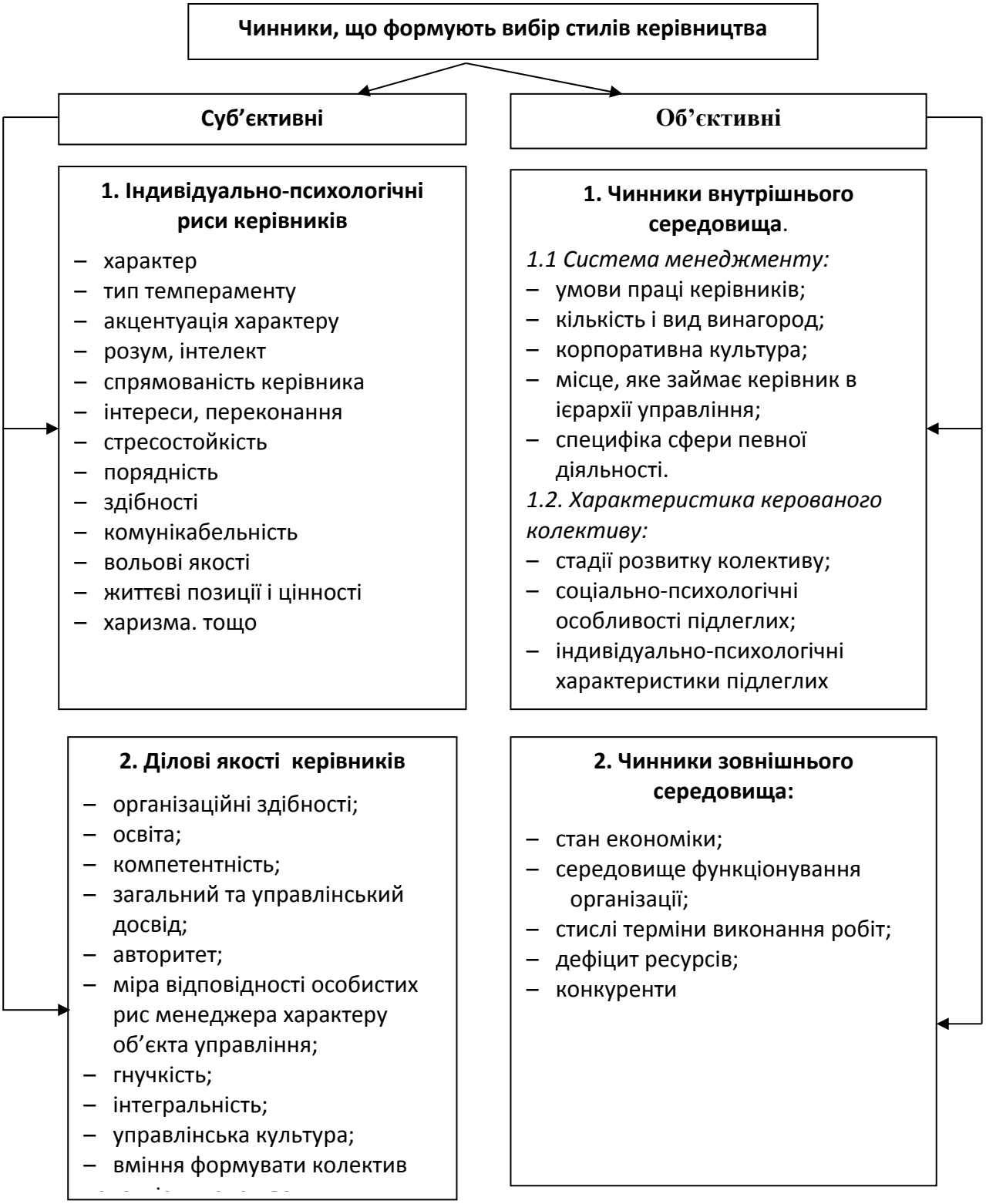
У сучасній практиці переходу до ринкової економіки в закладах домінують демократичний (колегіальний) та авторитарний (одноосібний) стилі керівництва. У діях керівників у неоднаковій мірі є компоненти різних стилів і це обумовлено наявністю у кожному стилі характерних рис, дольові функції яких змінюються в залежності від ситуації.

Вибір стилю керівника залежить не тільки від нього самого, а здебільшого від підготовленості, рівня професійності та поведінки підлеглих.

На формування стилю керівництва впливає рівень ієрархії структури управління і місця у ній керівника, розмір і форма власності підприємства, вид діяльності та конкретні ситуації виробничого характеру установи, а тому один і той же керівник може бути автократом в одних ситуаціях і демократом в інших. Коли колектив слабко організований, мало ініціативних працівників, проявляє недисциплінованість, міжособистісні та між групові відносини не налагоджені, то в таких обставинах демократичний стиль не дасть бажаних результатів, в такому колективі більш підходить автократичний стиль з його жорсткою вимогливістю.

Крім того, автократичний стиль дає позитивний результат керівництва в екстремальних ситуаціях, коли за відсутністю часу немає можливості порадитися з колективом керівник бере на себе всю відповідальність за вихід із ситуації і вимагає безперечного виконання своїх рішень.

Розглянемо чинники, що впливають на формування стилю керівництва:



Посилення конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки минулого століття у світі розпочалося формування нових – новаторських стилів керівництва: «прихований» стиль керівництва, «відкритий» стиль керівництва, стиль

«керівництво завданнями», стиль «золотої середини», корпоративний стиль, уважний стиль, авторитарний стиль, трансформаційний стиль.

Слід зазначити, що стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, від особистісних рис керівника. З огляду на співвідношення суб'єктивного і об'єктивного в процесі управління, сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва:

1. Орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника: базується на тому, що кожен керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі структурні компоненти особистісно-ділових якостей, залежно від поєднання компонентів окреслюються такі структури:

– «керівник – політичний лідер», «спеціаліст», «організатор», «наставник», «товариш», які гармонійно поєднуються в ідеальній схемі управління;

– поєднання в процесі управління авторитарного і ліберального стилів керівництва – вважається, що для досягнення управлінського ефекту керівник повинен застосовувати адекватний ситуації стиль.

2. Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні: на цій підставі розрізняються діловий, компанійський та кабінетний стилі.

Діловий стиль керівництва характеризують такі ознаки:

– чіткість і якість у постановці цілей і окресленні завдань;
– конкретний розподіл прав і обов'язків працівників, оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності;
– оперативність у роботі, різноманітність методів управління;
– знання потенційних психофізіологічних та професійно-моральних можливостей підлеглих;
– чітка спланованість часу діяльності, що запобігає простоям, авралам, хаотичності керівництва;
– налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;
– налагодження системи поінформованості працівників про результати виконання завдань;
– творче мислення керівника як системна ознака успішності керівництва.

Компанійському стилю властиве прагнення до встановлення дружніх стосунків, а *кабінетному* – зосередженість уваги на виконанні постанов, резолюцій, наказів тощо.

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Поняття «***тип»*** (грецьк. typos – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної категорії людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, потаємне «Я» і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісні поняття «тип керівника».

На формування типу керівника впливають: політична система суспільства; виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності; цінності суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони»); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (потреби); національний менталітет.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи закладу і в управлінській культурі характеризується наявністю чотирьох типів:

«Майстри». Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, на скільки творчо вони виконують свої обов’язки. Такі керівники захоплені предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

«Борці з джунглями». Пристрасно прагнуть до влади; їх інтелектуально-психічний потенціал скерований на забезпечення власної вигоди і добробуту; колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюється два підтипи: «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої інтереси, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі, але їх плани часто розвалюються, наштовхнувшись на протистояння тих, кого вони використали).

«Люди компанії». Ідентифікують себе з організацією до якої належать, але усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у закладі доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

*«Гравці».*Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень; прагнуть не створення власної імперії, а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників найширше представлений останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».Проаналізувавши концепції стилів керівництва можна стверджувати, що кожен сучасний керівник повинен бути психологом, адже правильно вибраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Поведінка керівника, його вміння управляти підлеглими створює здоровий клімат в колективі, сприяє розвитку творчої ініціативи працівників, що на кінцевому етапі дає відмінний результат.

2. Демократизація управління освітніми системами

Демократизація – одна із провідних ідей державотворення сучасної суверенної України. Вона узаконена у відповідних державних документах і втілюється у всіх сферах нашого суспільства. На демократичних засадах розвивається політична, економічна та соціальна системи країни, утверджується свобода і незалежність її громадян.

Система освіти – одна з найважливіших галузей економіки країни, яка від гранично уніфікованої, жорстко централізованої переходить до альтернативних варіантів її перебудови, модернізації змісту та структури управління.

Демократизація освіти, науки, виховання – явище історичне. Вона передбачає забезпечення умов розвитку та саморозвитку особистості: адекватне сприйняття дійсності, вільне від впливу стереотипів, ділова спрямованість, динамічність та мобільність мислення, здатність до самопізнання та самоудосконалення, стійкі моральні норми, творчий стиль діяльності.

Однією з основних тенденцій розвитку сучасного суспільства є його гуманізація. Головним критерієм прогресу людства є рівень гуманізації суспільства, тобто становище в ньому особистості: рівень задоволення її матеріальних і духовних потреб; стан її психічного і соціального здоров'я.

Зміни що відбуваються в суспільному розвитку, зумовили появу феномену особистісно зорієнтованої освіти. формування його принципів:

визнання особистості учня, педагога, керівника суб'єктом відносин; визнання людини метою а не засобом освітньої діяльності.

Необхідність у демократизації виникає. якщо керівник постійно виявляє авторитарність використовує тиск, примус критику, кулуарно приймає рішення, співробітники не виявляють самостійності, їхня думка при прийнятті рішень не враховується, у змісті їхньої діяльності переважають виконавчі функції, вони почуваються незахищеними, в колективі не створено умов для свободи вибору, характерною особливістю є сувора регламентація всіх сторін життя навчального закладу, обмеження прав педагогів і колективу, жорстка централізація управління.

Особистісною основою демократизації управління навчальним закладом є перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистому й діловому авторитеті. Такий стиль передбачає використання своєї влади без апеляції до неї. При розробці рішень керівник спирається на активну участь ініціативних груп, однак право остаточного вибору залишає за собою. Він керується принципом свободи думок «знизу догори» і «згори до низу», робить зусилля для розвитку ділової ініціативи підлеглих, виявляє при спілкуванні з підлеглими контактність, тактовність, терплячість, оптимізм.

Демократичний стиль управління характеризується сприйняттям людини і повагою до неї у всій її цілісності, проявом високих етичних норм поведінки, створенням умов для особистісного розвитку співробітників. Вимоги ставлять у формі порад, консультацій. Головний спосіб впливу на людину – заохочення за прояв ініціативи. Керівник – демократ підтримує зі співробітниками й учнями довірчі стосунки, поводиться відверто й просто, в контролюючій діяльності не виявляє упередженості.

Реалізація демократичного стилю можлива за високого рівня інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностей керівника. Такий стиль керівництва найбільш ефективний, адже він забезпечує більшу ймовірність правильних рішень, активність співробітників, їх задоволеність своєю роботою, сприятливий психологічний клімат, згуртованість колективу, високі результати навчально-виховного процесу.

Керівник – прибічник демократичного стилю управління розуміє значення колегіальних органів і активно допомагає в їх становленні, зміцнює їх авторитет, він терплячий до критики, вміло веде діалог, створює

умови для розвитку творчого потенціалу працівників, не протиставляє себе колективу, гласність – дисципліні, демократію – порядку.

Демократизація управління навчальним закладом передбачає делегування повноважень керівників окремим співробітникам і колегіальним органам, що дає можливість задіяти механізм самоорганізації. Делегування повноважень здійснюється при вирішенні питань планування роботи, заохоченні співробітників, розподілі навантаження викладачів, підготовці питань для обговорення на засіданнях управлінських органів, проведенні атестації співробітників, організації контролю за діяльністю членів колективу, розподілі громадських доручень. Значно рідше делегування повноважень використовують при розподілі позабюджетних коштів, коли рекомендують співробітників на більш високу посаду.

Одним із напрямків демократизації управління є розвиток колегіальних основ діяльності керівника, відмова від кулуарності прийняття управлінських рішень. Чим ширше коло людей зачіпає те чи інше рішення, тим більша необхідність розширення кола учасників підготовки цього рішення.

Найяскравішим прикладом колегіальності в управлінській діяльності є процедура планування роботи навчального закладу, яка склалася на практиці. В цьому процесі зазвичай бере участь значна або більша частина педагогічного колективу. Протилежним прикладом можна назвати традицію проведення нарад, яка склалася на практиці. По суті саме нарада – найбільш яскравий приклад реалізації принципу колегіальності управління, але в реальному житті нарадою зазвичай називають те, що таким вважати не можна. Нарада як форма роботи передбачає колективне обговорення тієї чи іншої проблеми і колективне прийняття рішення. зазвичай трапляється, що на «нараді» керівник ознайомлює підлеглих з особисто прийнятим рішенням.

Рівень колегіальності управління певною мірою можна з’ясувати, підрахувавши частку учасників у прийнятті рішення щодо загальної кількості співробітників, котрих стосується таке рішення. Та при цьому необхідно враховувати, що процедури колегіального прийняття рішень не завжди доцільні. Це стосується поточних, оперативних, організаційних рішень, розрахованих на нетривалий термін, а також гострих кризових ситуацій, що потребують швидкого розв’язання .

З колегіальністю тісно пов’язана гласність рішень, які приймаються. Вона особливо необхідна у великих за численністю співробітників навчальних закладів, де практично неможливо залучити всіх співробітників для прийняття рішення. В такій ситуації гласність полягає в повідомленні всім зацікавленим про майбутнє обговорення того чи іншого питання. у створенні умов для участі в його обговоренні бажаючих і для вільного ознайомлення всіх співробітників із прийнятим рішенням.

Оскільки одним із основних напрямів демократизації управління є делегування повноважень, що веде до виконання функцій, які не входять до посадових обов’язків співробітників, актуальною стає проблема особистої відповідальності працівників. Умовою її формування й розвитку є моральна готовність працівника до виконання нових функцій, ставлення до них як до основних, важливих, а не периферійних. Така особливість зумовлює важливість вирішення керівником завдання мотивації співробітників на виконання управлінських функцій. І тут необхідний не стільки контроль, скільки формування традицій, громадської думки, що стимулюють активну участь в управлінській діяльності.

Мотивацію співробітників можна розглядати не лише як засіб активізації участі в управлінні, а й як один з основних напрямів демократизації управління навчальним закладом. Недостатньо мотивовані співробітники зазвичай неефективно виконують свої функції, і виникає велика ймовірність використання авторитарних методів їх активації.

Для стимулювання й активізації участі членів колективу в управлінській діяльності керівник може використовувати:

– формування почуття відповідальності у співробітників;
– роз’яснення необхідності й значення майбутньої діяльності;
– опору на позитивні якості, достоїнства співробітників;
– поєднання контролю й самоконтролю в управлінні;
– вимоги, заохочення, громадська думка;
– розподіл управлінських функцій з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників;
– облік і аналіз результатів управлінської діяльності;
– організацію методичної роботи з питань управлінської діяльності;
– створення ситуації успіху в управлінській діяльності;
– залучення співробітників до прийняття управлінських рішень.

Демократичний характер повинні мати всі основні управлінські процедури, що передбачає широку участь членів колективу в аналізі мікро- і макросередовища навчального закладу, у визначенні основних напрямів діяльності й розвитку навчального закладу, мотивації й підготовці членів колективу до реалізації планів роботи, в контролі результатів діяльності колективу.

Ключову роль у процесі демократизації управління відіграє демократизація контролю вчителів загальноосвітніх шкіл, в яких тривалий час зберігаються традиції недемократичного авторитарного контролю. Невипадково навіть у сучасній управлінській літературі йдеться про підвищену тривожність, нервозність більшості вчителів, пов'язану з очікуванням перевірок, демократизація контролю викладачів передбачає:

– відмову від контролю процесу діяльності вчителів, реалізацію його права на вибір форм і методів своєї діяльності;

– розробку й використання чітких критеріїв оцінки результатів діяльності вчителів;

– об'єктивну оцінку результатів діяльності вчителів;

– створення умов для самоконтролю педагогічної діяльності;

– делегування функцій контролю членам колективу;

– урахування в процесі контролю вчителів думки учнів, інших вчителів;

– зведення кількості перевірок до мінімуму, який дає змогу отримати інформацію про результати діяльності вчителів.

Деякі керівники навчальних закладів вважають, що в згуртованих, дієздатних колективах контроль за діяльністю вчителів не потрібен. Однак у таких колективах не потрібні традиційні форми контролю, але інформація про результативність роботи вчителів необхідна лише для його оцінки. Така інформація – фактор захисту прав учнівської молоді на якісну освіту.

Ефективність управління залежить від вирішення проблеми співвідношення централізації, авторитарності й децентралізації, демократизації. Пріоритет централізації і авторитарність, породжена нею, призводять до неврахування особливостей, інтересів окремих людей, зниження їх активності, звуження можливостей самореалізації. Пріоритет децентралізації і демократизації може призвести до послаблення цілеспрямованості, системних зв'язків.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення стилів керівництва.

2. Охарактеризуйте типологію стилів керівництва.

3. Від яких чинників може залежати вибір певного стилю управлінської діяльності?

4. Авторитарне управління: його форми, види, системи.

5. Демократичне управління: його форми, види, системи.

6. Ліберальне управління: його форми, види, системи.

7. В чому полягають демократичні засади управління загальноосвітнім навчальним закладом?

8. Охарактеризуйте умови, що сприяють розвитку та саморозвитку особистості.

9. В чому полягає головна мета демократизації освіти в Україні?

10. Які стимули може застосовувати керівник для активізації членів колективу до участі в управлінській діяльності?

11. Дайте характеристику діловому стилю керівництва.

12. В чому полягає компанійський стиль управління?

13. Кабінетний стиль управління: його переваги і недоліки.

14. Назвіть чинники, що формують відповідний стиль керівництва.

15. Дайте визначення стилів керівництва за гендерною ознакою.

Практичне заняття

ТЕСТ №1*: «Перевірте, який Ви керівник»*

Дайте відповіді «так» чи «ні» на наведені нижче питання:

1. Чи охоче Ви беретеся за управлінські задачі, що не мають типових схем рішення?

2. Чи важко було Вам відмовитися від тих прийомів керування, якими Ви користувалися, обіймаючи нижчу посаду?

3. Чи довго Ви віддавали перевагу раніше очолюваному Вами підрозділу, пішовши на підвищення?

4. Чи прагнете Ви до того, що виробити універсальний стиль керування, що підходить для більшості ситуацій?

5. Чи умієте Ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам більш низького рангу), класифікувавши їх як сильних, середніх чи слабких керівників?

6. Чи легко Вам вийти за рамки особистих симпатій чи антипатій, вирішуючи кадрові питання.?

7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю керівництва немає, а тому потрібно вміти застосовувати різні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?

8. Чи вважаєте Ви, що Вам легше уникати конфлікту з вищестоячим керівництвом, ніж з підлеглими?

9. Чи хочеться Вам зламати стереотипи керування, що склалися в очолюваному Вами підрозділі?

10. Чи часто виявляється правильним Ваше перше інтуїтивне враження про якості людини як керівника?

11. Чи часто Вам доводиться пояснювати невдачі в керуванні об'єктивними несприятливими факторами (відсутністю приміщень, проблемами в матеріально-технічному постачанні тощо)?

12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам бракує часу?

13. Чи вважаєте Ви, що якби мали можливість частіше бувати в підрозділах, то ефективність Вашого управління значно підвищилася б?

14. Чи надаєте Ви підлеглим Вам сильним керівникам значно більше значно більше повноважень і самостійності в рішенні питань, ніж слабким, хоча і ті, й інші мають той самий посадовий статус?

Ключ:

Визначте кількість набраних Вами балів за такою таблицею:

Питання	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Відповідь «так»	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
Відповідь «ні»	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Від 0 до 5 балів: Ви більше фахівець, ніж керівник, і, якщо видасться можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний фахівець, заступник директора та ін., не треба вагатися.

Від 6 до 10 балів: не можна сказати. Що Ви сильний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то краще не починати

корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам належить прислухатися до думки вищестоячих керівників і до думки колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створити й зміцнити традиції в колективі.

Від 11 до 15 балів: Ви належите до типу керівника-організатора, умієте сконцентрувати увагу на найбільш важливих проблемах, до них зараховуєте проблему ефективного підбору і розміщення кадрів, проблему розробки й узгодження оптимального (реально здійсненного) плану, проблему матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що Ви ніколи не захоплюєтеся поточними справами, відокремлюєте головне від другорядного, умієте будь-що домогтися рішення принципових проблем, не зупиняєтеся перед конфліктами і стягненнями. Справи в очолюваному Вами підрозділі, як правило, ідуть успішно. Вам можна дати одну пораду: не запускайте поточні справи, передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20 балів: Ви можете вивести з прориву відстаючий колектив, але Вам важко працювати в «текучці». Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтеся, тому, що Вам заважає зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, зайва різкість у відносинах з вищестоячими керівниками.

Питання для самостійної роботи

1. Типи керівників: харизматичні, трансформуючі, інтерактивні, сервісні.
2. Особливості шкільних лідерів: класифікація типів їх поведінки.
3. Десять законів лідерства за У. Бланком.
4. Синергетичний підхід до демократизації управління.
5. Сутність та напрями демократизації управління навчальним закладом.
6. Розвиток колегіальних основ управління навчальним закладом.

Індивідуальне науково-дослідне завдання

1. Портрет сучасного менеджера освіти.
2. Гуманізація як основа тенденцій розвитку сучасної освіти.
3. Стилі керівництва та їх різновиди.
4. Скласти опис ідеального, на Ваш погляд, керівника, вказавши якості управлінця, з яким би Вам хотілося працювати.
5. Стиль керівництва як система методів, прийомів, засобів.

Список джерел до теми

1. Бегей В.М. Демократизація управління загальноосвітньою школою. – Т. : Кн.-журн. вид-во «Тернопіль», 1994. – 195 с.

2. Зуб А. Т. Лідерство в менеджменті / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. – М. : ЗАТ «Принт-Ателье», 1999. – 212 с.

3. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2004. – 240 с.

4. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). – М.: Новая шк., 1997. – 352 с.

5. Розанова В. А. Психология управления / В. А. Розанова. – М. : Бизнес-школа, 1999. – 352с.

6. Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. – М. : Экономика, 1991. – 320с.

7. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.

ФОРМУЛА УСПІХУ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОБОТИ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ТРУДОВИЙ РОЗПОРЯДОК, КОНТРАКТ

Ключові слова: контракт з керівником навчального закладу, трудовий розпорядок, правові відносини, трудове право, трудові відносини, трудовий договір, робочий час і час відпочинку, режим робочого часу, адміністративна служба навчального закладу, успішний керівник, критерії успішності менеджера освіти, принципи успіху, лідерські навички, охорона праці та техніка безпеки закладу, атестація навчального закладу.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Успішний керівник: який він? Формула успіху.
2. Трудове право:
   * трудовий договір;
   * робочий час і час відпочинку.
3. Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера.
4. Робочий час і час відпочинку.

1. Успішний керівник: який він? Формула успіху

Чи існує процвітаюча особистість – яке виграшне сполучення рис характеру, що незмінно приведе до успіху? Яка конкретно таємнича формула успіху і чи доступна вона кожному із нас?

На ці питання людство завжди шукало відповіді і знаходило в різних інтерпретаціях. Наведемо, на нашу думку, найважливіші:

Здоровий глузд. Це найбільш поширена якість, дуже важливий фактор успіху керівника – це здатність виносити оптимальні й конкретні судження з приводу повсякденних справ; це здатність відкинути всі сторонні думки і вирішувати конкретне завдання. Здоровий глузд можна розвивати – учитися на досвіді інших людей, а також на власних помилках.

Знання своєї справи. Ніщо так не допомагає успіху як глибоке знання того, чим займаєшся. Це знижує ступінь ризику й діє як страховий поліс твоїх здібностей. Професійні знання – це процес навчання після досягнення найбільших висот. Щоб досягти успіху, треба цього захотіти, а досягнувши, намагатися втриматися на завойованих позиціях.

Упевненість у власних силах. Люди, які досягли найбільшого успіху, розраховують на власні резерви і здібності. Ця впевненість означає наявність здатності і бажання до сміливих дій, силу волі і можливість ставити перед собою чіткі цілі.

Високий загальний рівень розвитку є необхідною умовою видатних досягнень. У цьому зв'язку важливою умовою є здатність швидко осягати складні концепції і піддавати їх швидкому і чіткому аналізу. Високий загальний рівень розвитку передбачає: багатий словниковий запас, значні навички читання і письма та потребу у самовдосконаленні.

Здатність доводити справу до кінця. Для досягнення цієї мети необхідні: організаторський талант, гарні робочі навички і ретельність у виконанні справ, здатність керувати, творчий потенціал, взаємовідносини з колегами, і, обов'язково, удача.

Кожен керівник у своєму житті, рухаючись до вершини досконалості, обирає два шляхи: один широкий, протоптаний тисячами ніг, інший – це шлях крізь терни до зірок – *зірок всередині самого себе*, це процес поступового розвитку та становлення особистості успішного керівника. Свідомо чи несвідомо, але кожен із нас вирішує, яку частину себе ми готові віддати роботі. Пропонуємо низку якостей, які нададуть можливість звіряти Вашу реальну поведінку й ідеальну поведінку лідера, допомагаючи тим самим ліквідувати розходження між ними.

Особливості мислення

1. Здатність до екстраполяції. Сильні лідери не мають потреби в достатку даних. Маючи глибокі і широкі знання, вони інтуїтивно розуміють як далеко можуть зайти у своїй екстраполяції ситуації.

2. Здатність до розробки кількох проблем одночасно. Занадто високий показник завзятості за психологічним тестом Едвардса для успішно діючих керівників не бажаний. Потрібна гнучкість, що складає найважливіший аспект поведінки лідера.

3. Стійкість у ситуації невизначеності. Це одна із головних якостей лідера: йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Білі плями не заважають його діяльності. Він справляється зі своєю справою, розв'язуючи проблеми, непосильні для інших, нездатних до дій в умовах невизначеності.

4. Розуміння. Успішно діючі керівники вищого рівня мають високу сприйнятливість, відрізняються розвинутою інтуїцією; вони схоплюють суть справи інтуїтивно і швидко, виявляючи дивну здатність відрізняти істотні сторони ситуації від несуттєвих.

Уміння справлятися з агресією

5. Здатність брати управління на себе. Лідер легко звикає до ролі керівника з моменту свого призначення, не вибачаючись за неї й не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цей пост. Він не дозволяє чиїмось розчаруванню, заздрості й ревнощам заважати виконанню своїх обов'язків.

6. Наполегливість. Успішно діючі керівники завзято виконують задумане, навіть якщо їхня точка зору виявляється не популярною. Їм властиве інтуїтивне розуміння, за які ідеї варто триматися, при цьому вони активно цікавляться всіма доступними даними. Їх не лякає незгода з ними інших.

7. Здатність до співробітництва. Успішно виконуючи свої функції, лідери вміють придушувати свою ворожість і діяти ефективно, незважаючи на неї. Їм вдається нівелювати свої неприязні почуття. Такому керівнику властиве вміння розмовляти з людьми, такт, можливість спілкування на будь-якому рівні. Завдяки здатності до міжособистісних контактів він домагається ґрунтовної підтримки в закладі для себе і своїх ідей. Лідер уміє стримувати свою ворожість і агресивність.

8. Ініціативність. Успішно діючий лідер активний. Він веде в атаку. Йому зрозумілі можливості, що вислизають від уваги інших. Він знає, коли почати – це частина його інтуїтивного знання. Коли інші коливаються, він діє. Ініціативність такого керівника включає одну з основних якостей, що ведуть до успіху – здатність ризикувати.

9. Енергійність. Керівнику важко домогтися успіху, не володіючи витривалістю, без фізичних і інтелектуальних можливостей. Запас фізичних і інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії успішно діючого лідера. Такий керівник продовжує справу, коли інші вже падають від утоми.

Управління емоціями

10. Здатність робити ставку на інших. Успішно діючий керівник охоче передає знання, дає поради, допомагає росту інших, не жаліючи на це часу. Він завжди готовий допомогти професійному росту й розвитку, просуванню інших службовими сходами.

11. Сензитивність. Керівники вищого рівня сприйнятливі до почуттів інших. Їм властива емпатія (співпереживання). Вони здатні поставити себе на місце іншого й випробувати його почуття. Успішні лідери володіють свого роду особистим радаром, що дає їм можливість відчувати, що почувають і навіть думають інші колеги.

Лідерство в конкретних галузях

12. Ідентифікація себе зі справою. Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Їх цікавить сам процес досягнення результату; вони не прагнуть бути всемогутніми і всевідаючими, не намагаються бути всюди одночасно, робити всю роботу за інших, не намагаються здаватися такими, хто уміє все. Лідери високого рівня вміють доручати роботу іншим. Вони знають собі ціну і задоволені нею, вони абсолютно впевнені в собі. Все це дає лідерові сили протистояти небажаному розвитку подій.

13. Здатність до співчуття. Успішно діючі керівники проявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це будуть любити. Вони здатні неупереджено й точно оцінити своїх підлеглих, прекрасно розуміючи, що неможливо догодити всім. Вони вміють співчувати людині, не дозволяючи при цьому зробити себе безпомічним і невимогливим. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що подобатися підлеглим зробить його нездатним керувати ними. Завдяки сильному почуттю ідентифікації він здатний приймати непопулярні рішення.

14. Зацікавленість у розвитку закладу, а не у власній кар’єрі. Справжній лідер завжди зацікавлений у тому, що він залишить після себе. Його найбільше прагнення – не до особистої влади; йому не потрібно, щоб весь колектив підганявся під його смаки. Ідучи, він хоче залишити результат своєї роботи, а не забрати все із собою.

15. Незалежність. Керівники, які домагаються успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них, але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, вони

проявляють незалежність. Прийнявши рішення на основі всіх наявних у їхньому розпорядженні фактів, вони дотримуються його. Такого лідера неможна примусити приєднатися до рішення, з яким він незгодний: він скоріше подасть у відставку, ніж робитиме те, що йде в розріз з його поглядами й переконаннями.

Особистісний ідеал

16. Гнучкість. Керівник не має необхідності зосереджуватися в кожен момент на єдиній проблемі: він повинен розв'язувати одночасно кілька завдань і, коли це необхідно, перемикатися з одного напряму діяльності на інший. Лідер повинен бути відкритим для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Прагнучи до успіху, керівник розвиває в собі гнучкість, розуміючи, що дуже легко виявитися обмеженим своїми перевагами і захопленнями.

17. Стійкість до стресу. Лідер уміє піклуватися про своє здоров'я, як тілесне, так і психічне, і справляється зі стресами. Він розуміє, що для цього треба вести збалансований спосіб життя, і управляє своїм життям і своїм часом. Успішно діючий керівник не дозволяє обставинам і часу управляти собою. Він добре почуває себе при такому способі життя й із задоволенням смакує все, що чекає на нього щодня. Почуваючи дію стресу, він знає, що зробити, щоб уникнути негативного впливу на стан здоров'я.

18. Наявність мети. Лідер має тверді переконання і чітку мету. Мета є в його житті, є в його роботі. Прокидаючись, він не просто чекає, що принесе йому новий день. Наявність мети припускає планування, і щодня наближає лідера до досягнення поставленої мети. Метою є здійснення мрії: мрії про те, яким стане його навчальний заклад, чим стане все його життя. Лідер любить і вміє говорити про свою мрію, яка повинна розвиватися і втілюватися в життя.

Лідерство в конкретних областях

19. Керівництво співавторством. Керівник використовує свою владу й вплив на благо суспільства. Він відповідально ставиться до своїх обов'язків. Лідер віддає свій час, сили й енергію покращенню життя людей і розвитку суспільства, використовуючи для цього всі наявні в його розпорядженні ресурси.

20. Почуття гумору. Найбільшого успіху домагаються керівники, які мають почуття гумору. Вони здатні бачити позитивну сторону там, де інші

бачать тільки трагедію. Вони не дозволяють невдачам гнітити себе, здатні знайти в ситуації щось забавне. Вони легко знаходять різноманітні можливості. Зробивши помилку, визнають її й готові посміятися над нею, а не звалюють провину на інших.

21. Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре уявляє собі, який він, до чого прагне, як живе. Він послідовний і постійно вживає зусиль для того, щоб його слово не розходилося зі справою, щоб відповідати своєму особистісному ідеалу. Наслідком збігу цього ідеалу і фактичної поведінки є те, що лідер живе в миру із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі почувають себе з ним невимушено, незалежно від їхньої посади та суспільного становища. Люди не відчувають страху й охоче довіряють йому свої прикрості і турботи, тільки особистісна цілісність лідера робить це можливим.

Якщо претендент на заміщення вакантної посади керівника загальноосвітнього навчального закладу володіє лідерськими характеристиками, опановує критерії успішності керівника закладу такі як *лідерство:* рішучість, відповідальність, харизма, уміння вести за собою, креативність; *міжнародна* спроможність*:* робота в інших країнах, авторитет у міжнародних партнерів; *особиста стійкість*: здатність долати кризи; *наявність команди:* якісний і кількісний ріст команди однодумців; *володіння основними функціями менеджменту:* знання та уміле застосування на практиці основних функцій менеджменту; *репутація:* авторитет серед колег як людини і керівника; *успішність керованого закладу освіти:* популярність закладу серед учнів, батьків, колег, та дотримується класичних функцій менеджера і зобов'язаний: досконало знати; контролювати і управляти; знати та уміти організовувати; розвивати; впроваджувати нові ідеї та технології; впроваджувати інновації; керувати; забезпечувати; займатися зв'язками з громадськістю й рекламою.

Якщо керівник далекоглядний, уміє стратегічно мислити; швидко і ефективно виправляти помилки; уміє приймати ризиковані рішення й управляти змінами; впроваджує міжнародний досвід; має високий інтелектуальний рівень та уміє працювати в команді; фізично загартований і має розумове здоров'я та почуття гумору – *він потрібен сучасній школі*!

2. Трудовий договір. Порядок прийому на роботу

Одним із основних учасників трудових правовідносин вважається роботодавець. На відміну від працівника він є найбільш універсальним учасником трудового права, оскільки бере участь не тільки у власне трудових відносинах (індивідуальних), а й у колективно-трудових та інших правовідносинах, що тісно пов'язані з трудовими. Це правовідносини з органами працевлаштування, з органами, що виконують нагляд і контроль за дотриманням трудового законодавства, з органами, які розглядають індивідуальні та колективні трудові спори та ін.

Поняття *роботодавець* є порівняно новим у трудовому праві України. Чинний Кодекс законів про працю України такого поняття не застосовує, але застосування цього терміну для позначення сторони трудового договору передбачає проект нового Трудового кодексу України.

Роботодавець як учасник трудового права – це особа, яка надає роботу іншій особі на підставі трудового договору у формі будь-якого виду, передбаченого законодавством, у тому числі при обрання чи призначенні на посаду.

Керівник навчального закладу відноситься до категорії роботодавців, так як він призначає, переводить та звільняє працівників закладу. Для недопущення помилок при найманні персоналу керівнику навчального закладу необхідно знати основні законодавчі та нормативні акти про працю.

Законодавство про працю складається з Кодексу законів про працю України та інших актів законодавства України, ухвалених відповідно до нього (ст. 4 КЗпП України). Законодавство про працю регулює трудові відносини працівників підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за договорами з фізичними особами.

Правові відносини – це такі стосунки, які виникають на основі правових норм, і їх учасники наділені правами та юридичними обов'язками, що забезпечуються державою. Наявність лише правових норм не достатньо для існування правових відносин, для їх виникнення необхідно, щоб учасники правових відносин вчинили передбачені законом дії: уклали договір, влаштувалися на роботу. Правовідносини – це завжди двосторонній зв'язок у якому одна сторона має права, а інша – відповідні обов'язки.

Трудові правовідносини – це врегульовані нормами трудового права суспільні відносини, що виникають у результаті укладання трудового договору, а також відносини з приводу встановлення умов праці в закладі, навчання й підвищення кваліфікації та відносини, пов'язані з наглядом і контролем за додержанням трудового законодавства, вирішення трудових спорів та працевлаштування громадян.

Згідно ст. 21 КЗпП України *трудовий договір* – це угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Трудовий договір є основним інститутом у системі трудового права. Він розглядається як підстава виникнення правовідносин і як форма залучення до праці. За юридичною природою трудовий договір – це угода про працю між роботодавцем і найманим працівником. Трудовий договір – універсальна модель найму на підставі якої працівник здає в найм роботодавцю свою здатність до праці. Праця керівника навчального закладу здійснюється за трудовим договором. Перед укладанням трудового договору сторони мають дійти згоди про його умови. Більшість із них передбачено законодавством про працю і колективним договором, а деякі з них визначаються сторонами при укладанні трудових відносин.

Види трудових договорів (за строками дії):

1) договір, укладений на невизначений строк;
2) строковий договір:
   - сезонний договір – для працюючих на роботах, які внаслідок природних умов виконуються протягом певного періоду року – сезону, що не перевищує шести місяців;
   - договір за сумісництвом – працюючі за певних умов можуть укладати одночасно декілька трудових договорів на різних підприємствах;
   - тимчасовий договір – для працюючих зі строком роботи до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутніх працівників – до чотирьох місяців;
   - договір, укладений на час виконання певної роботи.

Умови трудового договору, що визначаються сторонами, поділяються на основні та додаткові. Наявність додаткових умов не обов'язкова, але можлива. Головними умовами трудового договору є зазначені в ньому місце роботи, трудова функція і оплата праці. Додаткові умови при укладанні договору це – випробування при прийнятті на роботу (ст. 26 КЗпП України), термін трудового договору (ст. 23 КЗпП України), тривалість робочого часу (ст. 56 КЗпП України) та ін. При цьому навіть за згодою сторін не можуть до трудового договору включатися умови, що погіршують становище працівників порівняно з чинним законодавством про працю або суперечать йому (ст. 9 КЗпП України).

Як конкретний юридичний факт, з яким закон пов'язує виникнення трудових правовідносин відповідно до ст. 21 КЗпП України, трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації, уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з виконанням Правил внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

Законодавче визначення трудового договору вказує на його двосторонній характер і характеризує його як угоду.

Однією із сторін трудового договору, як це випливає із ст. 21 КЗпП України є працівник, який набуває цього статусу за фактом укладання трудового договору. Керівник навчального закладу, по відношенню до роботодавця – відділу освіти, також є найманим працівником. Ст. 24 КЗпП України передбачається, що при укладанні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що засвідчує особу, трудову книжку, документ про освіту, про стан здоров'я та інші документи. Особі, запрошеній на роботу в порядку переведення з одного закладу в інший за погодженням між керівництвом цих установ, не може бути відмовлено в укладанні трудового договору.

Після укладання трудового договору працівник потрапляє під дисциплінарну залежність від роботодавця. При порушенні працівником своїх зобов'язань за договором роботодавець має право застосувати до працівника дисциплінарні санкції. При порушенні працівником своїх

зобов’язань за договором роботодавець має право застосувати до нього дисциплінарні санкції. Ця дисциплінарна залежність працівника компенсується для нього безумовним правом достроково розірвати трудовий договір, укладений на невизначений термін, аналогічні права роботодавця законом обмежені. Саме в цьому і полягає рівність сторін.

Трудовий договір – це результат добровільного волевиявлення його сторін. Не можна примусити працівника укласти трудовий договір, так само, як і роботодавця зобов’язати найняти ту чи іншу особу на роботу.

Для трудового договору законодавством передбачено письмову форму, дотримання якої вимагає, щоб усі умови трудового договору були викладені у вигляді окремого письмового документа, погоджені сторонами та підписані ними особисто. Письмовий трудовий договір укладається у двох примірниках, які вважаються рівноцінними за своєю юридичною силою і зберігаються у кожної зі сторін. Проте для юридичного оформлення взаємного волевиявлення сторін у письмовій формі достатнім можна вважати і одного примірника договору, скріпленого підписом працівника і роботодавця.

Усна форма трудового договору хоча і не виключається чинним законодавством України про працю, але потребує юридичного оформлення у вигляді певних письмових документів.

Трудове законодавство встановлює єдині вимоги щодо порядку укладання трудового договору: наявність трудової книжки і документа, що засвідчує особу. Якщо особа наймається вперше і у неї відсутня трудова книжка, то вона має подати довідку з місця проживання. Ст. 25 КЗпП України забороняє при укладанні трудового договору вимагати від осіб, які улаштовуються на роботу, документи, подання яких не передбачено законодавством.

Разом з тим законодавство передбачає подання додаткових документів у тих випадках, коли зайняття посади чи виконання певної роботи вимагає відповідної освіти чи кваліфікації. Наприклад, диплом про освіту, посвідчення водія, медичну довідку тощо.

Порядок укладання трудового договору умовно можна поділити на декілька етапів:

– звернення особи до роботодавця з пропозицією (письмовою заявою) про укладання трудового договору;

– розгляд заяви роботодавцем і прийняття ним рішення;

– видання наказу або розпорядження про зарахування працівника на роботу;

– оформлення трудової книжки.

До початку роботи роботодавець зобов'язаний:

– роз'яснити працівнику його права та обов'язки, проінформувати про умови праці, а також його права на пільги та компенсації за роботу на шкідливих та небезпечних роботах;

– ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

– визначити працівнику робоче місце, забезпечити необхідними для роботи засобами;

– проінформувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Зазначені дії роботодавець повинен вчинити до того, як працівник приступить до роботи, оформивши при цьому відповідні документи.

На всіх працівників, які працюють більше п'яти днів, заводиться трудова книжка. Вона є основним документом про трудову діяльність працівника. Порядок ведення трудових книжок регулюється «Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників», затвердженою наказом Мінпраці України, Мінюсту України і Мінсоцзахисту України від 29 липня 1993р. № 58.

Види трудового договору визначаються за різними критеріями: терміном дії, характером і кількістю виконуваних трудових функцій, порядком виникнення трудових правовідносин тощо.

За терміном дії трудові договори поділяються на строкові та безстрокові, а з огляду на підстави виникнення трудових правовідносин вони бувають: звичайні, контракт, укладені за фактом обрання на посаду та призначення на посаду. Найбільш традиційним вважається поділ трудового договору за термінами його дії. Згідно ст. 23 КЗпП України розрізняють такі його види:

– *безстрокові,* тобто укладені на невизначений строк;

– *строкові,* укладені на строк, визначений угодою сторін;

– такі, що укладалися на час виконання певної роботи.

За загальними правилами трудовий договір укладається на *невизначений термін.* Закон надає перевагу такому виду договорів, оскільки вони сприяють стабільності трудових правовідносин.

Серед договорів, які впливають на факт виникнення трудових правовідносин особливе місце займає *контракт.* Він отримав своє юридичне оформлення у трудовому праві з 1991 р.

3. Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера

Контракт як особлива форма трудового договору

Контракт *(від лат. contractus)* – угода, що має законну силу, між двома і більше сторонами про вчинення чи невчинення певних дій. Контракт є синонімом поняття «договір», що застосовується в цивільних, господарських, сімейних та трудових відносинах.

Контракт у трудовому праві за юридичною природою:

– це угода про працю; від звичайного трудового договору відрізняється тим, що завжди укладається в письмовій формі;

– у ньому можуть установлюватися додаткові (крім тих, які зазначені в трудовому законодавстві) підстави щодо його розірвання;

– зазвичай має строковий характер;

– при його розірванні (відповідно до Положення про порядок укладення контракту при прийнятті (найманні) на роботу працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1994 року № 170) можливе й відшкодування моральної шкоди;

– сфера його застосування визначається законами України.

Особливість контракту в його спеціальному цільовому призначенні як регулятора трудових відносин на ринку праці й робочої сили. Як особлива форма трудового договору, контракт регулює не лише трудові, а й тісно пов’язані з ними інші суспільні відносини – соціально-побутові та економічні. Таким чином, порівняно з традиційним трудовим договором контракт охоплює ширше коло правовідносин. Упровадження контрактної форми в трудових правовідносинах обумовлено прагненням роботодавців залучати до роботи найкваліфікованіших і творчо найактивніших працівників, а також захищати більшою мірою проти законодавства власні інтереси.

Ця форма трудового договору дає можливість раціональніше регулювати чисельність та якісний склад персоналу, поліпшувати структуру зайнятості, в разі потреби додатково залучати кваліфікованих працівників зі сторони.

Перевага контракту перед звичайним трудовим договором полягає в тому, що контракт дає змогу максимально індивідуалізувати кожну конкретну угоду про працю, наповнити її специфічним змістом: детально регламентувати права та обов'язки сторін, режим праці й відпочинку, соціально-побутові умови, форму й розмір винагороди за роботу та інші додаткові умови.

Частина третя статті 21 Кодексу законів про працю України визначає контракт як особливу форму трудового договору, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці керівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Від контрактів слід відрізняти письмові трудові договори, хоча б вони і передбачали права, обов'язки і навіть відповідальність сторін. Не підпадають під дію частини третьої статті 21 КЗпП України також угоди між адміністрацією вищого навчального закладу та особами, що навчаються за рахунок державних коштів, згідно яких ці особи зобов'язуються після закінчення навчання та одержання відповідної кваліфікації відпрацювати в державному секторі економіки не менше 3 років (ст. 2 Указу Президента України «Про заходи щодо реформування системи підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників вищих навчальних закладів»).

На сьогодні склалася досить велика законодавча база, присвячена контрактам. У великій кількості спеціальних законів передбачається можливість укладення контрактів. Кабінет Міністрів України постановою від 19 березня 1994 року затвердив Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників. Міністерство праці України наказом від 15 квітня 1994 року затвердило Типову форму контракту з працівником, Наказ Міністерства освіти і науки України від 05.10.2015року № 1005 «Про затвердження Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів)», зі змінами, внесеними наказом МОН України №1230 від 26.11.2015 р. затверджено рекомендації щодо обрання та призначення науково-педагогічних працівників та укладання з ними контрактів.

Контракт повинен спрямовуватися на створення умов для виявлення ініціативи та самостійності працівника, врахувати його індивідуальні здібності й професійні навички, забезпечувати йому соціальний і правовий захист. Покладання контрактом на працівника додаткової відповідальності за доручену справу, встановлення додаткових підстав для дострокового його розірвання за ініціативою роботодавця та інші допустимі обставини, неодмінно мають компенсуватися більш високими матеріальними і моральними стимулами: підвищеною зарплатою, додатковою відпусткою, вихідною допомогою у разі звільнення з ініціативи роботодавця.

Питання укладення контрактів з керівниками підприємств, що є в державній власності, при найманні на роботу урегульовані спеціальними нормативними актами. Це – Положення про порядок укладання контракту з керівниками підприємств загальнодержавної власності при прийнятті на роботу, затверджене постановою КМ України від 19 березня 1994р. № 170, Типова форма контракту з керівником підприємства, що є в загальнодержавній власності. В згаданому Положенні міститься посилання на Декрет Кабінету Міністрів «Про управління майном, що є в загальнодержавній власності», відповідно до якого видана зазначена постанова. А в цьому Декреті є вказівка на те, що у ньому під підприємством розуміється не тільки підприємства, але й установи, організації (ст. 2). Це дає підставу для поширення зазначених вище нормативно-правових актів на керівників установ і організацій, що є в загальнодержавній власності, з якими укладаються контракти, а значить, на керівника навчального закладу.

Сьогодні контракти можуть укладатися з такими працівниками:

1) з керівниками підприємств, державних професійно-технічних навчальних закладів, вищих навчальних закладів та керівниками комунальних навчальних закладів (ч. 4 ст. 65 ГК). Ст. 65 ГК дає підстави для висновку про те, що укладення контракту з керівником підприємства є обов’язковим.

2) з керівниками установ і організацій, що є в загальнодержавній власності і не належать до категорії підприємств. Підставою для укладення контрактів з цією категорією працівників є ст. 2 та 4 Декрету Кабінету Міністрів України «Про управління майном, що є в загальнодержавній власності», що передбачають застосування контрактної форми трудового

договору та надають міністерствам та іншим підвідомчим Кабінету Міністрів України органам виконавчої влади повноваження в межах їх компетенції укладати та розривати контракти з керівниками підприємств.

3) з науково-педагогічними та педагогічними працівниками дошкільних, середніх закладів освіти, закладів освіти для громадян, що потребують соціальної допомоги і реабілітації, закладів позашкільної освіти, професійно-технічних закладів освіти, вищих закладів освіти, закладів післядипломної освіти. Правовою підставою для укладання контракту з педагогічними працівниками є стаття 54 Закону України «Про освіту». Ст. 20 Закону України «Про освіту» спеціально передбачає можливість укладення контрактів з керівниками закладів освіти загальнодержавної власності. Про укладання контрактів з керівниками закладів освіти комунальної власності в законі «Про освіту» мова не йде. Однак, треба думати, що з ними також можуть укладатися контракти, оскільки вони належать до категорії педагогічних працівників. Це правило поширюється й на інші відповідні установи незалежно від форм власності. Відсутність у Законі «Про загальну середню освіту» норм щодо укладення контрактів з педагогічними працівниками, у тому числі і з керівниками загальноосвітніх навчальних закладів, не є підставою для твердження про неможливість укладення контрактів з керівниками та педагогічними працівниками таких закладів. Навіть зазначення на те, що до приведення законів України у відповідність до закону «Про загальну середню освіту» застосовується лише в частині, що не суперечить цьому Закону (ч. 2 ст. 48 закону «Про загальну середню освіту»), не перешкоджає укладенню контрактів з педагогічними працівниками та керівниками загальноосвітніх навчальних закладів, оскільки в ч. 1 ст. 26 закону «Про загальну середню освіту» є посилання на те, що трудові відносини у системі загальної середньої освіти регулюються законодавством України про працю, законом «Про освіту» та іншими актами. закон «Про освіту» саме й передбачає укладання контрактів з педагогічними працівниками і керівниками системи освіти. Спеціально зазначається (ст. 24 закону «Про професійно-технічну освіту») на укладення контрактів з директорами державних професійно-технічних навчальних закладів. Закон «Про професійно-технічну освіту» також не виключає укладення контрактів з педагогічними працівниками закладів професійно-технічної освіти. Можливість укладення контрактів з ними на підстав і ст. 54 закону

«Про освіту» .випливає із посилання в частині першій ст. 47 закону «Про професійно-технічну освіту» на те, що права, обов'язки та спеціальні гарантії педагогічних працівників визначаються, зокрема, законом «Про освіту». Таке, ж посилання в ч. 4 ст. 21 і ст. 23 закону « Про позашкільну освіту» і ч. 1 ст. 31 закону «Про дошкільну освіту» є підставою для укладення трудових контрактів з педагогічними працівниками дошкільних та позашкільних навчальних закладів. В ст. 40 закону «Про вищу освіту» передбачається укладення трудових контрактів з директорами навчально-наукових інститутів, деканами факультетів, стосовно інших науково-педагогічних працівників регламентує ст. 55 цього закону.

У відповідності до ст. 24 Кодексу законів про працю України контракт може бути укладений лише в письмовій формі, тобто контракт не може бути оформлений тільки шляхом видання наказу про прийняття на роботу. Для укладання контракту необхідно, щоб сторони підписали документ під таким заголовком.

Підписання контракту не є достатнім для визнання трудових відносин належно оформленими, а тому – такими, що виникли. Частина друга статті 24 КЗпП України встановлює, що укладення трудового договору (підкреслимо: будь-якого трудового договору, отже, в тому числі й контракту) оформляється наказом або розпорядженням власника або уповноваженого ним органу про зарахування працівника на роботу. З цього робимо висновок, що підписання контракту ще не означає, що оформлення трудових відносин завершено.

Згідно п. 9 цього Положення про порядок укладання контрактів, контракт набирає чинності з моменту його підписання або з дати, зазначеної сторонами в контракті. Таке ж правило Кабінетом Міністрів України було встановлено раніше в п. 7 Положення про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є в загальнодержавній власності, при прийнятті на роботу. Однак, з частин третьої і четвертої ст. 24 КЗпП України слід зробити висновок про те, що будь-який трудовий договір вважається укладеним, коли виданий наказ власника про зарахування на роботу або працівник допущений до роботи. Власник до початку роботи взагалі не повинен видавати наказ про прийняття працівника на роботу. Якщо він такий наказ видав, а працівник до роботи не приступив, слід видати наказ не про звільнення працівника, а про скасування раніше виданого наказу. Власник не може примусити стати до роботи працівника, що підписав контракт, а

приступити до роботи відмовився. Працівник, що уклав трудовий контракт, може вимагати, щоб власник допустив його до роботи.

Особливістю контракту є те, що в ньому може визначатися строк його дії. Контракт не обов'язково повинен укладатися на визначений строк. Право його сторін – визначати чи не визначати в ньому конкретний строк трудового контракту.

Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників не зачіпає питання про строк, на який укладається контракт, залишаючи це цілком на розсуд сторін трудового договору, що відповідає ст. 23 КЗпП України. Однак при затвердженні Положення про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є в загальнодержавній власності, при прийнятті на роботу Кабінет Міністрів України визнав необхідним встановити, що контракт може бути укладений на строк від одного до п'яти років. Невипадково Кабінет Міністрів України прямо не поширив дію згаданого Положення на комунальну власність, а тільки рекомендував використовувати її в цій сфері (п. 5 постанови «Про застосування контрактної форми трудового договору з керівником підприємства, що є в загальнодержавній власності»). Кабінет Міністрів України дав припис органам, що здійснюють управління державним майном, укладати контракти з керівниками підприємств, установ, організацій, що є у державній власності встановити мінімальний і максимальний строки, на які можуть укладатися контракти з керівниками підприємств, установ, організацій державної форми власності.

Ще одна особливість контракту полягає в тому, що в ньому визначаються права, обов'язки та відповідальність сторін, а також умови матеріального забезпечення та умови прац працівників. Допустивши встановлення в контракті прав, обов'язків і відповідальності обох сторін контракту, законодавець відразу спеціально зазначає на ті права та обов'язки, які він вважає допустимим визначати в контракті, на права та обов'язки, що виражаються в умовах матеріального забезпечення та організації праці працівника. Тому контрактом не можуть встановлюватися, наприклад, права та обов'язки, що стосуються охорони праці.

Цікавим є питання про зміст контракту і про межі правомірності його умов. Поява у вітчизняному трудовому праві інституту контракту, що укладається при прийнятті на роботу, у принципі, не передбачала

загального поширення цієї форми трудового договору. Ця форма трудового договору може застосовуватися в окремих, виняткових випадках, і в силу цієї винятковості законодавець і дозволив сторонам трудового договору у формі контракту самим встановлювати їх права, обов'язки та відповідальність.

Складним є питання про юридичну чинність Типової форми контракту з керівником підприємства, що є в загальнодержавній власності, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України, і Типової форми контракту з працівником, затвердженої наказом Міністерства праці, а також інших типових форм, затверджених за наявності відповідного повноваження.

Значно простіше вирішується питання про умови розірвання контракту до закінчення строку, на який він був укладений. Це допускається законом і визнається на практиці. В зв'язку з внесенням до ст. 21 КЗпП України змін та доповнень, що передбачають укладення трудових контрактів, ст. 36 КЗпП України була доповнена пунктом 8, на який робиться посилання при достроковому розірванні контракту з підстав, передбачених контрактом. Підстави для дострокового розірвання трудового контракту можуть бути як пов'язані, так і не пов'язані з виною іншої сторони контракту.

Термін «умови» необхідно тлумачити як «підстави». Звідси право встановлювати додаткові умови його розірвання, в тому числі і дострокового, було сприйнято як право встановлювати додаткові підстави для розірвання контракту, а також право сторін обмежувати можливість дострокового розірвання контракту (за наявності підстав, встановлених ст. 40. 41 КЗпП України). Термін «умови допускає можливість визначення в контракті й особливостей порядку (процедури) звільнення.

Зокрема, контрактом може передбачатися звільнення керівників без погодження з виборним органом первинної профспілкової організації, якщо відповідно до закону така згода є необхідною, або з його згоди, якщо закон надає право власникові звільнити керівника без такої згоди. Гранична обережність правозастосовчих органів до умов контракту, які погіршують становище працівників, дає підстави стверджувати, що вони не визнавали б і право сторін контракту встановлювати підстави його розірвання, якби ст. 36 КЗпП України не була доповнена пунктом 8, на який робиться посилання при звільненні працівника з підстав, передбачених контрактом.

На практиці виникає чимало питань, пов’язаних із запровадженням контрактної форми трудового договору. Якщо закон дозволяє у відповідних випадках укладати трудовий контракт, то він, за загальним правилом, може бути укладений як при прийнятті на роботу, так і пізніше. Такий висновок слід зробити з частини третьої ст. 21 КЗпП України, що не виключає можливості укладення контракту з керівником, який раніше був прийнятий на роботу з укладанням звичайного трудового договору на невизначений строк. Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників встановлює порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) керівників на роботу. Але немає підстав для твердження про те, що, встановлюючи порядок укладання контракту при прийнятті на роботу, Кабінет Міністрів України повністю виключив можливість укладати контакти з працівниками, раніше прийнятими на роботу.

Про запровадження контрактної форми трудового договору з раніше прийнятими керівниками слід видати наказ і ознайомити з ним відповідних працівників за два місяці до укладання контракту Таке попередження необхідне з тієї причини, що працівники, які відмовляються підписати контракт, підлягають звільненню за п. 6 ст. 36 КЗпП України (у зв’язку з відмовою від продовження роботи при зміні істотних умов праці).

Якщо при прийнятті керівника на роботу трудовий контракт не було укладено, а згодом власник (оскільки це допускається законом) вирішив укласти з керівником трудовий контракт, Кабінет Міністрів щодо працівників-керівників підприємств, що є в загальнодержавній власності, надав власникові право вирішувати питання про те, укладати з працівником, що займає посаду керівника, контракт або звільнити його на підставі п. 1 ст. 40 КЗпП України. Це правило ґрунтується на буквальному тлумаченні п. 1 ст. 40 КЗпП України. яка дає власникові право на звільнення працівників у зв’язку зі змінами в організації виробництва і праці. Однак при його застосуванні необхідно виявляти граничну обережність, оскільки судова практика схильна до обмежувального тлумачення п. 1 ст. 40 КЗпП України: самі по собі зміни в організації виробництва і праці не визнаються підставами для розірвання трудового договору з ініціативи власника, якщо тільки не має місця ліквідація, реорганізація, банкрутство, перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників.

У разі розірвання контракту з ініціативи власника на підставах, визначених контрактом, але не передбачених чинним законодавством, звільнення працівника проводиться за п. 8 ст. 36 КЗпП України з урахуванням гарантій, установлених чинним законодавством і контрактом. Якщо сторонами не виконуються або неналежно виконуються зобов'язання, передбачені в контракті, то його можна достроково розірвати із попередженням відповідної сторони за два тижні.

За два місяці до закінчення терміну дії контракту за згодою сторін його можна продовжити або укласти на новий термін.

Типова форма контракту
з керівником навчального закладу, що є у спільній власності
територіальних громад сіл, селищ, міст області

місто _____ «____»_____ 20___ р.

_____ обласна рада в особі голови обласної ради_____, який діє на підставі Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та рішення обласної ради від «_____» _____ 20_____р. №_____ з одного боку, та громадянин(ка)_____

_____

_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

з другого боку, за рішенням вищого колегіального органу громадського самоврядування _____

_____

_____

_____

(повна назва навчального закладу)

та погодженням з постійними комісіями обласної ради_____,

уклали цей контракт про те, що громадянин(ка)_____

_____

_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

приймається на роботу до_____

_____

_____

_____

(найменування закладу)

на посаду_____

(надалі – Керівник)

(повна назва посади)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Керівник у своїй роботі у межах питань, встановлених чинним законодавством України, Статутом навчального закладу (повна назва) (надалі – навчальний заклад) та цим контрактом, підзвітний _____ обласній раді (надалі – Рада).

1.2. За цим контрактом Керівник зобов'язується здійснювати оперативне керівництво навчальним закладом, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, забезпечувати ефективне використання і зберігання майна, закріпленого за навчальним закладом на праві оперативного управління, а Рада зобов'язується створювати необхідні умови для матеріального забезпечення та організації праці Керівника .

1.3. Цей контракт є особливою формою строкового трудового договору. На підставі контракту виникають трудові відносини між Керівником та Радою, які є сторонам по контракту.

1.4. Керівник є повноважним представником навчального закладу. На період відпустки, хвороби або відсутності з інших поважних причин, обов'язки Керівника виконує призначена ним особа, яка у повному обсязі виконує його функції та обов'язки, користується повноваженнями і правами Керівника, якщо останнім не установлено іншого.

1.5. При виконанні покладених на Керівника обов'язків він керується Конституцією України, законами України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України, рішеннями обласної ради, розпорядженнями голови обласної ради, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, наказами управління освіти і науки обласної державної адміністрації, прийнятими в межах встановлених повноважень, іншими нормативно-правовими актами та Статутом навчального закладу.

2. ПРАВА ТА ОБОВ’ЯЗКИ СТОРІН

2.1. Керівник здійснює оперативне керівництво навчальним закладом, організує його навчально-виховну, фінансово-господарську, соціально-побутову та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань, передбачених Статутом та цим контрактом.

Обов’язки Керівника:

2.2. Виконувати такі постійні функції і обов’язки з організації і забезпечення діяльності навчального закладу:

– організацію й контроль виконання державних освітянських і навчальних програм та планів;

– організацію навчального процесу на рівні державних стандартів освіти;

– забезпечення вчасної, передбаченої чинним законодавством України строку, атестації навчального закладу;

– організацію виконання договірних та інших обов’язків, що взяті навчальним закладом;

– організацію юридичного, бухгалтерського та інформаційного забезпечення діяльності навчального закладу;

– організацію впровадження у діяльність навчального закладу нових освітніх технологій;

– організацію заходів щодо створення бази для науково-методичної роботи в навчальному закладі;

– здійснення контролю за виконанням кошторису навчального закладу, цільового використання бюджетних коштів;

– забезпечення контролю за дотриманням штатно-фінансової дисципліни всіма підрозділами навчального закладу;

– забезпечення дотримання службової та державної таємниці;

– забезпечення контролю за якістю наукової, навчальної, методичної, культурно-масової та оздоровчої роботи у навчальному закладі, станом здоров’я працівників;

– організовувати побутове обслуговування учасників навчально-виховного процесу та інших працівників навчального закладу;

– забезпечення зміцнення матеріально-технічної бази навчального закладу;

– виконання інших функцій з організації і забезпечення діяльності навчального закладу згідно з чинним законодавством України;

– _____
_____;

– _____
_____.

2.3. Ініціювати укладання Колективного договору та його виконання.

2.4. Забезпечувати ефективне використання та збереження майна спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, що знаходиться на балансі навчального закладу і закріплене на праві оперативного управління.

2.5. Створювати на кожному робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечення додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці.

2.6. Щорічно до 1 липня наступного року надавати до Ради звіт про виконання умов контракту.

2.7. Щоквартально надавати Раді бухгалтерську та статистичну звітність, інформацію про рух основних засобів за квартал, наявність вільних площ, придатних для передачі в оренду.

2.8. У кінці кожного року надати до Ради матеріали річної інвентаризації основних засобів.

2.9. Щомісячно надавати Раді інформацію про нарахування та перерахування плати за оренду майна спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, що знаходиться в оперативному управлінні навчального закладу, за встановленою формою.

2.10. Щоквартально надавати Раді інформацію щодо орендарів, яким передано в оренду майно спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, за встановленою формою.

2.11. У кінці кожного року погоджувати у голови обласної ради графік своєї відпустки.

2.12. Здійснювати контроль за проходженням попереднього медичного обстеження працівниками, які влаштовуються на роботу, а надалі – за періодичним медичним оглядом усіх працівників згідно з діючими нормами.

2.13. Забезпечувати підвищення кваліфікації працівників навчального закладу.

2.14. Контролювати виконання Правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових інструкцій працівниками навчального закладу.

2.15. Забезпечувати своєчасну виплату заробітної плати.

Права Керівника:

– діяти від імені навчального закладу, представляти його у процесі будь-яких відносин з підприємствами, установами та організаціями;

– укладати господарські та інші угоди;

– видавати доручення;

– відкривати рахунки в установах банків та Державному казначействі;

– наймати на роботу педагогічних працівників навчального закладу на умовах контракту, а також інших працівників, та звільнення їх з посади; здійснювати ротацію кадрів;

– накладати на працівників навчального закладу дисциплінарні стягнення;

– у межах своєї компетенції давати вказівки та накази, обов'язкові для виконання усіма підпорядкованими йому працівниками;

– вживати заходів щодо виявлення та виправлення недоліків у роботі навчального закладу;

– вирішувати інші питання, віднесені до компетенції Керівника чинним законодавством України, Радою, Статутом навчального закладу і цим контрактом.

Обов'язки Ради:

– гарантувати додержання прав і законних інтересів навчального закладу, захищати і відстоювати його інтереси в органах державного управління;

– надавати інформацію на запит Керівника;

– організовувати контроль за діяльністю навчального закладу;

– здійснювати контроль за ефективністю використання і збереження закріпленого за навчальним закладом на праві оперативного управління майна спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області;

– укладати додаткові угоди до договору про закріплення майна на праві оперативного управління;

– укладати додаткові угоди до контракту.

Права Ради:

– вимагати від Керівника необхідну інформацію та звіти про результати роботи;

– звільнити Керівника у разі закінчення строку дії контракту або на підставах, передбачених чинним законодавством України та контрактом (дострокове звільнення Керівника відбувається у випадках порушення ним законодавства України та умов укладеного контракту);

– проводити планові і позапланові перевірки ефективності використання майна навчального закладу та виконання Керівником умов контракту.

3. РОБОЧИЙ ТА ПОЗАРОБОЧИЙ ЧАС

3.1. Керівник виконує Правила внутрішнього трудового розпорядку, встановлені у вищому навчальному закладі.

3.2. Особливості режиму робочого часу Керівника та часу відпочинку встановлюються відповідно до умов Колективного договору, погодженого з обласною радою.

3.3 Керівнику надається щорічна відпустка тривалістю 56 календарних днів та додаткова відпустка на строк, визначений Колективним договором.

3.4. Дату відпустки та її строки Керівник погоджує з головою обласної ради.

4. УМОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

4.1. За виконання обов’язків, передбачених цим контрактом, Керівнику нараховується заробітна плата за рахунок обласного бюджету, виходячи з установлених Керівнику розмірів сум:

а) посадового окладу, у межах, затверджених штатним розписом навчального закладу, відповідно до чинного законодавства України;

б)надбавки:

– за складність, напруженість та високу якість у роботі в розмірі _____% від посадового окладу за рахунок бюджетних коштів в межах фонду заробітної плати;

– _____
_____
_____;
– _____
_____
_____
в) доплати:
– _____
_____
_____;
– _____
_____
_____.

У разі несвоєчасного виконання завдань, визначених контрактом, погіршення якості роботи, надбавка скасовується або зменшується;

г) премія Керівнику сплачується разом з усім колективом навчального закладу або окремо за наказом або розпорядженням головного розпорядника коштів на принципах, обумовлених Колективним договором навчального закладу та Положенням про преміювання працівників навчального закладу.

У разі невиконання умов контракту, погіршення трудової дисципліни, затримки більше ніж на місяць заробітної плати працівникам – премія не нараховується.

4.2. Посадовий оклад Керівника може бути переглянутий у відповідності зі змінами умов оплати праці відповідно до постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства освіти і науки України та чинного законодавства України.

4.3. Питання відрядження Керівник погоджує з головою обласної ради.

4.4. Керівнику виплачується матеріальна допомога для оздоровлення у розмірі середньомісячного заробітку одночасно з наданням щорічної відпустки.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН, ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

5.1. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених контрактом, сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством України та цим контрактом.

5.2. Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленому чинним законодавством України.

5.3.Інші умови_____
_____
_____
_____.

6. ВНЕСЕННЯ ЗМІН І ДОПОВНЕНЬ ДО КОНТРАКТУ ТА ЙОГО ПРИПИНЕННЯ

6.1. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться шляхом підписання додаткових угод.

6.2. Цей контракт припиняється (розривається):

– після закінчення строку дії контракту (п.2 ст. 36 КЗпП України);

– за згодою сторін (п.1 ст. 36 КЗпП України);

– за ініціативою обласної ради, постійних комісій, обласної державної адміністрації у випадках, передбачених статтями 40, 41 КЗпП України;

– з ініціативи Керівника до закінчення терміну дії контракту у випадках, передбачених статтею 39 КЗпП України;

– з інших підстав, передбачених чинним законодавством України.

6.3. Додаткові підстави для припинення (розірвання) контракту:

а) у випадку систематичного невиконання Керівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього цим контрактом;

б) у випадку одноразового грубого порушення Керівником законодавства і обов'язків, передбачених контрактом, у результаті чого виникли значні негативні наслідки для навчального закладу (понесені значні збитки, сплачені фінансові санкції);

в) у разі невиконання обов'язків перед обласною радою, а також порушення термінів здійснення обов'язкових платежів, у тому числі зборів, податків до Пенсійного фонду та інших установ, невиконання навчальним закладом зобов'язань щодо виплати заробітної плати працівникам чи недотримання графіка погашення заборгованості із заробітної плати, що

призвело до здійснення виконавчих проваджень або арешту майна навчального закладу;

г) за поданням посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці у разі систематичних порушень вимог чинного законодавства з питань охорони праці.

При розірванні контракту з вищевказаних підстав, звільнення проводиться відповідно до пункту 8 статті 36 КЗпП України.

6.4. У разі дострокового припинення контракту з причин, незалежних від Керівника, йому виплачується вихідна допомога згідно з чинним законодавством України.

6.5. У разі невиконання або неналежного виконання сторонами зобов'язань, передбачених цим контрактом, він може бути достроково розірваний з попередженням відповідної сторони за два тижні.

6.6. За два місяці до закінчення строку дії контракту Керівник попереджається щодо закінчення строку його дії та оголошення конкурсу на посаду Керівника навчального закладу.

7. СТРОК ДІЇ ТА ІНШІ УМОВИ КОНТРАКТУ

7.1. Цей контракт діє протягом ____ років з «____» _____ 20____ року до «____» _____ 20____ року.

7.2. Особливі умови:

– сторони зобов'язуються дотримуватись конфіденційності умов цього контракту, окрім випадків, коли сторони посилаються на умови контракту при захисті своїх інтересів у суді;

– про умови контракту інформуються працівники навчального закладу, у зв'язку з необхідністю виконання контракту (ознайомлення бухгалтера, що займається визначенням розміру винагороди Керівника);

– конфіденційність договору не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством України, та на органи, які здійснюють нагляд (контроль) за дотриманням законодавства України.

7.3. Цей контракт укладений українською мовою, на ____ сторінках у двох примірниках, які зберігаються у кожної зі сторін і мають однакову юридичну силу.

7.4. Умови цього контракту можуть бути змінені тільки за згодою сторін у письмовій формі, про що складається відповідний документ у двох примірниках, які стають невід'ємною частиною контракту та мають однакову юридичну силу.

8. РЕКВІЗИТИ СТОРІН

8.1._____ обласна рада в особі голови обласної ради _____ Юридична адреса: поштовий індекс, м. _____ _____

код

8.2. Відомості про Керівника:

Домашня адреса: _____

Домашній телефон:_____

Службовий телефон: _____

Паспорт: серія _____ №_____

_____

(вказати орган, що видав паспорт)

Підстава для пільг по оподаткуванню та інших пільг_____

_____

Голова обласної ради:	Громадянин(ка):
_____	_____
(прізвище, імя, по батькові, підпис)	(прізвище, ім'я, по батькові, підпис)

4. Робочий час і час відпочинку

Робочий час – це встановлений законодавством проміжок календарного часу, упродовж якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, графіку роботи та умов трудового договору повинні виконувати свої трудові обов'язки.

Тривалість робочого часу працівників встановлюється державою за участі професійних спілок.

Видами робочого часу є основний та надурочний робочий час. *Основний* поділяється на повний, максимальна тривалість якого становить 40 годин на тиждень; скорочений – для осіб віком до 18 років; для працівників від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами – 36 годин на тиждень; неповний – встановлюється за угодою між працівником та роботодавцем для тих, хто бажає працювати, але не може працювати повний робочий день через певні обставини.

Режим робочого часу – це розподіл норм робочого часу протягом конкретного календарного періоду.

Норма робочого часу – це встановлена законом, Колективним або трудовим договором для даного працівника тривалість його робочого часу за певний календарний період – день, тиждень, місяць.

Робочий день керівника навчального закладу – це тривалість робочого часу в годинах і хвилинах протягом доби. Робочий день може бути: 8-годинний – при п'ятиденному робочому тижні; 7-годинний – при шестиденному робочому тижні. Робочий день скорочується на одну годину напередодні святкових днів і неробочих днів при п'ятиденному робочому тижні. Керівник має право на викладацьку роботу – роботу за сумісництвом на 0,5 ставки та 240 годин роботи з погодинною оплатою *у вільний від основної роботи час.*

Режим ненормованого робочого часу встановлюється для певної категорії працівників у разі неможливості нормування часу трудового процесу. Міра праці таких працівників визначається не тільки тривалістю робочого часу, а й колом обов'язків і обсягом виконаних робіт (навантаженням).

Як компенсація за виконаний обсяг робіт, ступінь напруженості, складність і самостійність у роботі, необхідність періодичного виконання службових завдань понад встановлену тривалість робочого часу надається додаткова відпустка до 7 (для керівника навчального закладу – 3) календарних днів. Конкретно надання такої відпустки регулюється Колективним договором.

Види обліку робочого часу: поденний, тижневий, підсумований.

Час відпочинку – це час, протягом якого працівник є вільний від виконання трудових обов'язків і вправі використовувати його на власний розсуд.

Види відпочинку: перерви протягом робочого дня (не більше 2 годин). Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. Вихідні дні – щотижневий відпочинок. Робота у вихідні дні допускається у таких випадках: для відвернення громадського або стихійного лиха; виробничої аварії і негайного усунення її наслідків; для відвернення нещасних випадків, загибелі або псування державного чи громадського майна; для виконання невідкладних, наперед непередбачуваних робіт.

Відпустка – це час відпочинку, який обчислюється в календарних днях і надається працівникам із збереженням місця роботи і заробітної плати.

Право на відпустку забезпечується гарантованим наданням відпустки визначеної тривалості у випадках, передбачених Законом України «Про відпустки» та забороною заміни відпустки компенсацією, крім випадків, передбачених ст. 24 цього закону.

Види відпусток: щорічні відпустки – основна відпустка, додаткова відпустка за роботу із шкідливими та важкими умовами праці, додаткова відпустка за особливий характер праці, інші додаткові відпустки, передбачені законодавством; додаткові відпустки у зв'язку із навчанням; творча відпустка; соціальні відпустки – у зв'язку із вагітністю і пологами, відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею 3-річноговіку, додаткові відпустки працівникам, які мають дітей; відпустки без збереження заробітної плати.

Щорічна та додаткові відпустки повною тривалістю в перший рік роботи надаються після шести місяців неперервної роботи в закладі. Щорічні відпустки за другий та наступні роки можуть бути надані працівникові в будь-який час відповідного робочого року. Черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються роботодавцем за погодженням із профспілками і доводиться до відома всіх працівників. Конкретний період надання щорічних відпусток у межах, встановлених графіком, узгоджується між працівником і роботодавцем, який зобов'язаний повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше як за два тижні до встановленого графіком терміну.

Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до 18 років та працівникам, які мають право на щорічні відпустки за роботу зі шкідливими умовами праці чи з особливим характером праці.

Педагогічним, науково-педагогічним працівникам, керівникам закладів освіти як правило щорічні відпустки надаються в літній період. Тривалість щорічної основної відпустки цих працівників складає 56 календарних днів.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Назвіть якості, які нададуть можливість звіряти Вашу реальну поведінку й ідеальну поведінку лідера, допомагаючи тим самим ліквідувати розходження між ними.

2. Дайте визначення лідерства в співавторстві, через почуття гумору, в цілісності особистісного ідеалу.

3. Дайте визначення поняття «роботодавець» як учасник трудового права.

4. Продовжіть думку: «*Трудові правовідносини* – це врегульовані нормами трудового права….».

5. Надайте перелік видів трудових договорів та визначте умови їх заключення.

6. Продовжіть думку « Трудовий договір – це результат…».

7. Назвіть та дайте характеристику основних законодавчих документів про працю.

8. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників – документ про порядок ведення трудових книжок.

9. Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера.

10. Режим роботи працівників навчального закладу: робочий час, робочий день, тижневе навантаження, час відпочинку.

11. Відпустка, її види, тривалість, оплата праці під час відпустки.

Питання для самостійної роботи

1. Особливість контракту як регулятора трудових відносин на ринку праці й робочої сили.

2. Типова форма контракту з керівником навчального закладу, що є у спільній власності територіальних громад сіл, селищ, міст області.

3. Строк дії та умови контракту.

4. Обов’язки роботодавця до початку роботи найманого працівника.

5. Законодавчі та нормативно-правові документи про працю.

Індивідуальне науково-дослідне завдання

1. Портрет сучасного лідера освіти.
2. Контракт як особлива форма трудового договору.
3. Трудова книжка – основний документ, що дає право на призначення на посаду.

Список джерел до теми

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96 – ВР.
2. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про освіту» від 21.03.1996 р. № 100/96 – ВР, зі змінами.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010р. № 5456-VI.
4. Кодекс законів про працю, затверджений Законом №322-VII від 10.12.1971 ВВР, 1971, додаток до №50 ст. 375 (зі змінами).
5. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 № 651 – XIV, зі змінами.
6. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» № 1205 від 06.12.2010р., зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 1308/18606 від 22.12.2010р.
7. Наказ Міністерства освіти і науки України від 05.10.2015року № 1005 «Про затвердження Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів)».
8. Бондаревская Е.В. Концепция личностно ориентированного образования и целостная педагогическая теория // Школа духовности. – 1999. – № 5. – С. 41-52.
9. Дьяченко В.Г. Организационная структура ученого процесса и ее развитие. – М., 1999.
10. Пунский В.О. Азбука ученого труда. –М., 1999.
11. Сборник задач с производственным содержанием: Методические рекомендации/ М.М.Балашов, А.Б.Бальдиков, А.В.Батаршев и др.. – Таллин, 2000.

ПОБУДОВА АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ: ЇЇ ФУНКЦІЇ, ЗАВДАННЯ АТЕСТАЦІЯ

Ключові слова: адміністративна служба навчального закладу, завдання та функції адміністративної служби, структура керівництва, взаємовідносини в керівництві, лінійна структура керівництва, адміністративно-управлінський апарат, атестація навчального закладу, атестація педагогічних кадрів.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Режим роботи навчального закладу:
   * структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом;
   * адміністративна служба, її завдання, функції;
   * охорона праці та техніка безпеки життєдіяльності колективу школи;
2. Атестація навчального закладу.
3. Атестація педагогічних кадрів.

1. Режим роботи навчального закладу

Адміністративна служба, її завдання, функції

Організації оточують людину протягом усього її життя. Це дитячі садки, навчальні заклади, підприємства, установи і т. д. Організації виробляють продукцію і послуги, споживаючи які людство живе і розвивається, визначають умови життя в суспільстві й контролюють дотримання їх, дають можливість виражати й реалізувати власні погляди та інтереси. Організація – це об’єднання людей, які спільно працюють для досягнення певної мети.

Керівництво людьми здійснюється тоді, коли люди, які мають певні мотиви й мету в конкуренції та боротьбі з іншими, мобілізують інституції,

політичні, психологічні та інші ресурси, щоб спонукати, залучати й задовольняти мотиви послідовників (Джеймс Макгрегор).

Процес досягнення мети організації передбачає спільну працю людей, які є працівниками цієї організації. Будь-яка організація потребує координації та взаємодії шляхом установлення певного внутрішнього порядку. Конкретні форми цього порядку реалізуються за допомогою організаційної структури.

Структура організації – це її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними. Організаційна структура організації визначає співвідношення (ієрархічність) між функціями, які виконуються її працівниками. Вони проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, системи посад і є необхідним елементом ефективної організації.

Будь-яка колективна праця, зокрема педагогічна, потребує певного розподілу обов'язків, спеціалізації трудових функцій, щоб діяльність окремих працівників та їх взаємовідносини були злагодженими.

До завдань керівництва навчальним закладом входить правильний розподіл обов'язків між окремими працівниками, погодження їх дій, без якого неможливе успішне виконання завдань, поставлених перед школою. Кожен працівник повинен чітко усвідомлювати не тільки свої права, а і обов'язки і свою посадову інструкцію – сукупність прав, обов'язків, визначених для особи, що займає дану посаду.

Вона охоплює таке коло питань: відповідає (за що); керує (ким); організовує роботу (яку); погоджує роботу (з ким); контролює роботу (яку); інструктує і консультує (кого); веде облік (чого); звітує (за що і перед ким); складає, підписує документи (які); користується правами (якими).

Науковий підхід до керівництва загальноосвітнім навчальним закладом передбачає чіткість і точність визначення посадових вимог. Їх зміст у кожному випадку визначають на основі Типового положення про загальноосвітній навчальний заклад, Типових правил внутрішнього трудового розпорядку, статуту, враховуючи специфіку даного навчального закладу. Правильне визначення посадових інструкцій і свідоме додержання їх забезпечить нормальне функціонування закладу.

Ділянки роботи в школі розподіляються з урахуванням спеціалізації: сфера контролю за станом викладання й успішності учнів визначається відповідно до фаху керівника та його заступників з навчально-виховної роботи.

Загальноосвітній навчальний заклад як і будь-яка організація як складний механізм має основні компоненти:

– стратегічна верхівка;
– середня ланка;
– виробниче ядро;
– допоміжний персонал.

Стратегічна (керівна) верхівка навчального закладу ухвалює рішення про удосконалення структури організації, підбір персоналу, його мотивацію, здійснення контролю, розробляє стратегію навчального закладу і несе відповідальність за результати його роботи. До верхівки входять: директор, заступники директора, психолог, соціальний педагог, завідувач бібліотекою. Здійснення функцій, що входять до посадових інструкцій адміністративно-управлінського персоналу вимагає від них широкої ерудиції, організаторських здібностей, світоглядність, свідомість, переконаність, компетентність у шкільній і педагогічній справі, педагогічна майстерність, організаторські вміння, зовнішній вигляд.

В ієрархії навчального закладу виробниче ядро – педагогічні працівники – є основою і охоплює працівників, які виконують основну роботу, пов’язану з наданням освітніх послуг, відповідають за реалізацію ухвалених рішень – учителі, класні керівники, вихователі. Основними їх функціями є – навчання і виховання та розвиток творчих здібностей учнів. Ця ланка займається озброєнням учнів сучасними знаннями відповідно до навчальних програм, розвитком розумових здібностей і нахилів, самостійності та ініціативи, забезпечення систематичної перевірки знань, умінь і навичок учнів із застосуванням раціональних форм і методів, збиранням інформації, встановлення тісного зв’язку з громадськими організаціями, пропаганда педагогічних знань, готує пропозиції про поліпшення організації навчально-виховного процесу, забезпечує проведення виховної роботи з учнями, згуртовує їх в дружній, працьовитий, дисциплінований колектив.

Допоміжний та навчально-допоміжний персонал надає внутрішні послуги в роботі навчального закладу, це секретар керівника, бібліотекар, лаборанти, працівники їдальні, медичного та стоматологічного кабінетів, господарської служби: робітники з обслуговування приміщень закладу, гардеробники, прибиральниці, опалювачі, двірники, сторож.

Функціональна структура навчального закладу утворюється за функціональним принципом і до її структури входять: навчально-виховна, фінансова діяльність, маркетинг, керівництво персоналом тощо.

Управління – це форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей і зорієнтована на досягнення мети закладу. У своїй діяльності навчальний заклад використовує адміністративні принципи та неформальні зв'язки. Вважається, що основними принципами адміністративного управління є: *розподіл праці, авторитет, дисципліна, єдність керівництва та управління, підпорядкування особистих інтересів загальному благу, винагорода, ієрархія, централізація, порядок, справедливість, стабільність кадрів, ініціатива, дотримання етичних норм.* Ці принципи забезпечують створення схеми структуризації й управління навчальним закладом і мають основу для визначення функцій керівника, які є такими: планування, організація, управління, укомплектування, координація. Звітна робота, складання бюджету.

Планування – це самоперевірка – визначення нинішнього стану навчального закладу; визначення мети; прогнозування можливих ситуацій; оцінка запропонованих дій; перегляд і коригування плану залежно від результату контролю та зміни обставин; спілкування в процесі планування.

Організація – це ототожнення і характеристика виконуваних робіт; розподіл роботи відповідно до обов'язків; розподіл обов'язків відповідно до посад; визначення посадових вимог; розподіл необхідних робіт, визначення звітності та обсягу повноважень; перегляд і коригування структури закладу залежно від результатів контролю та зміни обставин.

Комплектування кадрами – це визначення потреб у людських ресурсах; пошук і відбір кандидатів; підготовка і навчання персоналу; перегляд і коригування кількості та якості людських ресурсів залежно від результатів контролю та зміни обставин; спілкування в процесі комплектування кадрів.

Мотивація – це спілкування з працівниками і роз'яснення їм мети; визначення норм діяльності; справедливе заохочення і притягнення до відповідальності працівників; створення сприятливого мотиваційного середовища; перегляд і коригування методів мотивації залежно від результатів контролю та зміни обставин.

Контроль – це встановлення норм; контроль результатів і порівняння їх із нормами; коригування відхилень; перегляд і коригування результатів контролю залежно від зміни обставин; спілкування в процесі контролю.

Згідно зі ст. 45 Закону України № 651 «Про загальну середню освіту» штатні розписи державних і комунальних загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування і типів установлюються відповідним органом управління освітою на підставі Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів.

На сьогодні чинними є штатні нормативи визначені, наказом № 1205 «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» (далі – Типові штати), які набрали чинності з 1 вересня 2012 року і мають обов'язковий характер.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

06.12.2010 м. Київ N 1205

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
22 грудня 2010 р. за N 1308/18603

Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів

Відповідно до статті 45 Закону України «Про загальну середню освіту», розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 N 1716-р «Питання типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» та з метою упорядкування штатів та штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів, що додаються.

2. Керівникам закладів надається право у разі виробничої необхідності змінювати штати окремих структурних підрозділів або вводити посади (крім керівних), не передбачені штатними нормативами для даного закладу, в межах фонду оплати праці, доведеного лімітними довідками на відповідний період. Заміна посад працівників може

здійснюватися лише в межах однієї категорії (педагогічного, господарсько-обслуговуючого тощо) персоналу.

3. Керівникам закладів привести штатні розписи загальноосвітніх навчальних закладів у відповідність до цього наказу. При цьому з метою економного і раціонального використання коштів та відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22.10.2008 N 943 «Про економію бюджетних коштів, передбачених для утримання органів державної влади та інших державних органів» не допускати збільшення чисельності працівників у закладах, що склалась на 01.09.2012.

У разі виробничої необхідності за рахунок спеціального фонду навчальними закладами можуть бути введені додаткові посади.

4. Цей наказ набирає чинності з 01.09.2012.

5. Контроль за виконанням наказу покласти на першого заступника Міністра Б. М. Жебровського.

Міністр **Д. В. Табачник**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України
06.12.2010 N 1205
Зареєстровано
в Міністерстві юстиції України
22 грудня 2010 р. за N 1308/18603

Типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів

1. Типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів поширюються на усі типи загальноосвітніх навчальних закладів (далі – школи), крім шкіл-інтернатів усіх типів, спеціальних, санаторних шкіл, шкіл соціальної реабілітації та вечірніх(змінних) шкіл, та визначають максимальну кількість посад (штатних одиниць).Формування штатів шкіл передбачається з урахуванням їх контингенту учнів, кількості класів, режиму роботи, площ та санітарного стану приміщень, будівель і споруд.

2. Штатний розпис школи розробляється в межах затвердженого центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування фонду заробітної плати, дотримуючись найменування посад, передбачених цими Типовими штатними нормативами.

3. При визначенні штатного розпису школи кількість учнів шестирічного віку, навчання яких організовано в дошкільному навчальному закладі, не враховується.

4. Для надання платних послуг за рахунок спеціального фонду можуть утримуватися інші посади, необхідні для надання цих послуг.

Таблиця

Найменування посади	**Нормативна чисельність (максимальна)**	**Умови введення**
Директор школи	1	Посада директора вводиться у школах I ступеня за наявності 20 і більше учнів, а також у всіх інших школах незалежно від кількості учнів і класів у них:
Заступник директора школи з навчальної, навчально-виховної роботи у школах I, I – II, I – III, II – III та III ступенів	0,5	при кількості 6 – 9 класів
	1	при кількості 10 – 20 класів
	1,5	при кількості 21 – 29 класів
	2	при кількості 30 і більше класів
Крім того: у школах I – III ступенів, які мають один – чотири 9 – 11 класи, кількість посад заступників директора збільшується на 0,5 штатної одиниці, п'ять і більше 9 – 11 класів – на 1 штатну одиницю; у спеціалізованих середніх школах I – III ступенів з поглибленим вивченням іноземної мови, ліцеях, гімназіях та колегіумах вводиться додатково посада заступника директора. У межах вказаних норм за наявності двадцяти одного і більше класів має бути введено не менше 0,5 штатної одиниці посади заступника директора з виховної роботи		
Заступник директора з господарської роботи	1	Вводиться в міських школах та школах селищ міського типу з кількістю учнів понад 600 та в сільських – з кількістю учнів понад 400 осіб
Завідувач господарства	1	Вводиться в міських та селищних школах з кількістю учнів від 100 до 600 та в сільських – з кількістю учнів від 80 до 400 осіб за наявності восьми і більше класів. У школах I ступеня така посада вводиться при кількості шести і більше класів
Педагог-організатор	0,5	при кількості 5 – 7 класів (з 1 по 9 клас)
	1	при кількості 8 – 37 класів (з 1 по 9 клас)
	2	при кількості 38 більше класів (з 1 по 9 клас)

Вихователь	0,5 (на один автобус)	У школах, що мають групи продовженого дня, вводиться посада вихователя для роботи групи продовженого дня залежно від загальної кількості годин роботи груп, виходячи з норми на ставку 30 годин на тиждень. Вводиться додатково за наявності у школі організованого підвезення учнів шкільним автобусом для супроводу дітей (незалежно від кількості шкіл, що обслуговує автобус). У школах, де запроваджується інклюзивне навчання, може вводитися посада вихователя (асистента вчителя) для роботи з учнями, які мають вади розумового (або) фізичного розвитку, з розрахунку 0,5 ставки на клас, у якому навчаються такі діти
Майстер виробничого навчання:		Вводиться у школах I – III ступеня, де організовано виробниче навчання з керування транспортними засобами, роботі на сільськогосподарських машинах, роботі на комп'ютері та іншій організаційній техніці:
з керування транспортними засобами	1 посада	на групу 35 учнів; за кількістю учнів менше 35 – пропорційно кількості учнів
на сільськогосподарських машинах	1 посада	на групу 35 учнів. Учні в групі для практичного навчання роботі на сільськогосподарських машинах можуть комплектуватися як з однієї, так і з кількох шкіл
по роботі із комп'ютером та іншою оргтехнікою	1 посада	вводиться з розрахунку на чотири групи
Керівник гуртка, секції, студії	0,5	Вводиться в усіх школах: при кількості 5 – 15 класів
	1	при кількості 16 – 30 класів
	1,5	при кількості 31 і більше класів. Крім того, в школах I – III ступеня на гурткову роботу військово-патріотичного та спортивного напряму передбачається додатково 0,5 посади керівника гуртка
Практичний психолог Соціальний педагог		Посади практичних психологів, соціальних педагогів вводяться в штати шкіл за умови наявності фахівців за нормативами чисельності практичних психологів та соціальних педагогів шкіл відповідно до

		Положення про психологічну службу системи освіти України, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 03.05.99 N 127, зареєстрованого в Міністерстві юстиції 30.12.99 за N 922/4215 (із змінами)
Бухгалтер (головний бухгалтер)	1	Вводиться у школах, які ведуть самостійний бухгалтерський облік
Секретар (секретар-друкарка)	0,5	при кількості 8 – 10 класів
	1	при кількості 11 і більше класів
Завідувач бібліотеки	1	Вводиться у школах, що мають 11 і більше класів
Бібліотекар	0,5	при кількості 5 – 10 або 25 – 29 класів
	1	при кількості 30 і більше класів
Лаборант	0,5	Вводиться за наявності обладнаних кабінетів фізики, хімії та біології на кожні п’ять 7 – 11 класів, але не більше 3 штатних одиниць. У школах з контингентом менше 100 учнів посада лаборанта не вводиться
Інженер-електронік	0,5	За наявності навчального комп’ютерного комплексу з кількістю комп’ютерів 6 – 10 одиниць
	1	За наявності навчальних комп’ютерних комплексів з кількістю комп’ютерів більше 10 одиниць
Фахівець з охорони праці		Вводяться в штати шкіл за нормативами, визначеними наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 N 255 «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці», зареєстрованого в Міністерстві юстиції 01.12.2004 за N 1526/10125
Гардеробник	1	Вводиться за наявності обладнаного гардеробу на 200 окремих місць. За наявності другої зміни вводиться додаткова кількість гардеробників з розрахунку 1 штатна одиниця на 200 учнів, які навчаються в другу зміну і забезпечені місцями в гардеробі
Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будівель (або слюсар-сантехнік, столяр та інші)	0,5	при кількості до 7 класів включно

	1	при кількості 8 – 20 класів
	1,5	при кількості 21 – 37 класів
	2	при кількості 38 і більше класів. У школах, що мають санітарно-очисні споруди, робітник з комплексного обслуговування й ремонту будівель вводиться з розрахунку 1 штатна одиниця в зміну з урахуванням кількості робітників, передбачених цим пунктом
Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	0,5	при кількості 9 класів
	1	при кількості 10 і більше класів
Машиніст (кочегар) котельні		Вводиться в школах, де опалення приміщень не передано в систему житлово-комунального господарства. За наявності центрального опалення:
	2 штатні одиниці в зміну	в котельнях, що опалюються твердими видами палива (торф, кам'яне вугілля), з поверхнею нагріву котлів понад 75 $м^2$
	1 штатна одиниця в зміну	в котельнях з газовим опаленням
	2 штатні одиниці в зміну	в котельнях, що не обладнані автоматикою безпеки
Опалювач	0,5 штатної одиниці опалювача на кожні 5 печей (але не менше 0,5 штатної одиниці на школу)	За наявності пічного опалення
		У школах з централізованим теплопостачанням (ТЕЦ), що мають тепловий пункт або елеватор, додатково вводиться штатна одиниця робітника з комплексного обслуговування й ремонту будівель, а за наявності бойлерів, насосів – 1 посада такого робітника в зміну. Штатні одиниці кочегарів, опалювачів і робітників з обслуговування і поточного ремонту, передбачені цим пунктом, вводяться на опалювальний сезон. Із загальної кількості вказаних штатних одиниць машиністів (кочегарів) і робітників, передбачених цим пунктом, вводиться одна штатна одиниця (0,5 штатної одиниці опалювача) на рік

Водій автотранспортних засобів (автобуса)	1	За наявності автотранспортного засобу (автобуса) для організованого підвезення учнів на навчання і додому
Лікар-педіатр	1	Якщо медичне обслуговування школи не здійснюється закладами охорони здоров'я, посада вводиться за наявності 1000 і більше учнів
Сестра медична		Якщо медичне обслуговування школи не здійснюється закладами охорони здоров'я, посада вводиться з розрахунку:
	0,5	при кількості 100 і менше учнів
	1	при кількості 101 і більше учнів
Сестра медична з дієтичного харчування	0,5	При кількості від 60 до 200 учнів, які харчуються
	1	понад 200 учнів, які харчуються
Кухар		У школах, які самостійно організовують харчування учнів 1 – 4 класів та інших учнів, які згідно з чинним законодавством забезпечуються харчуванням:
	0,5	до 60 учнів, що харчуються
	1	60 – 100 учнів, що харчуються
	1,5	100 – 200 учнів, що харчуються
	2	понад 200 учнів, що харчуються
Підсобний робітник	1	У школах, які організовують харчування учнів самостійно
Комірник	1	У школах, які організовують харчування учнів самостійно
Двірник (садівник)	-	Посада двірника вводиться у школах відповідно до встановлених законодавством норм площі, що прибирається. У школах, які мають фруктовий сад чи земельну ділянку з декоративними насадженнями площею не менше 1,5 га, додатково може вводиться штатна одиниця посади садівника
Сторож*	-	Штатна одиниця посади сторожа вводяться з метою забезпечення охорони приміщень та споруд загальноосвітніх навчальних закладів упродовж необхідного для цього часу, де немає можливості передати охорону приміщення на пульт позавідомчої охорони
Прибиральник службових приміщень	0,5	На кожні 250 м^2 площі, що прибирається, але не менше 0,5 посади на школу. У школах, де заняття проводиться в другу

		зміну або є групи продовженого дня, додатково вводиться штатна одиниця з розрахунку 0,5 штатної одиниці на 250 м^{2}площі, що використовується учнями цієї зміни або групами продовженого дня. При розрахунку площі, що прибирається, не враховується площа стін, вікон, панелей. Крім того, може не враховуватися площа класних кімнат (кабінетів) 8 – 11 класів, якщо вона прибирається учнями цих класів

_____

* Відповідно до Міжгалузевих норм чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11.05.2004 N 105, загальна чисельність сторожів розраховується за формулою: $Ч_{зс} = Ч_н$ х $К_н$, де: $Ч_н$ – нормативна чисельність за таблицею, осіб;

$К_н$ – коефіцієнт, що враховує невиходи(щорічні відпустки, хвороби тощо).

Прийнято $К_н = 1,15$.

Норма чисельності сторожів визначається згідно із таблицею:

N з/п	**Кількість постів, од.**	**Тривалість охорони об'єкта на добу, год.**			
		8	**12**	**16**	**24**
		Чисельність, осіб			
1	1	1,7	2,5	3,4	4,5
2	2	3,4	5,0	6,8	10,0
3	3	5,1	7,5	10,2	15,0

Структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом – це устрій керівництва, у якому відповідно до штатного розпису і посадових інструкцій розставлені керівні кадри і визначені взаємовідносини та спосіб передавання інформації між ними та підлеглими їм службовими особами.

Взаємовідносини в керівництві бувають двох видів: взаємини субординації (підлеглості) і взаємини погоджування і координації. Взаємини субординації полягають у поданні обов'язкових вказівок, розпоряджень, наказів з боку керівників та їх виконанні з боку підлеглих. Відносини субординації називають відносинами вертикального порядку.

Взаємини погодження – це відносини між працівниками, які за своїми службовими посадами перебувають на одному і тому самому посадовому рівні, або між працівниками, посади яких не підпорядковані одна одній. Це так звані відносини горизонтального напрямку.

Розрізняють *лінійний, функціональний і змішаний* типи структури керівництва в закладах освіти.

При *лінійній* структурі керівництва розпорядження передаються тільки через безпосереднього начальника на всіх рівнях. У кожного керівника може бути кілька підлеглих, але кожен підлеглий має лише одного керівника.

Функціональна структура керівництва полягає в тому, що працівник може бути підпорядкований одночасно кільком керівникам, які відають певними ділянками роботи або виконують певну специфічну функцію.

Змішаний тип структури керівництва характеризується тим, що в ньому органічно поєднуються і лінійний, і функціональний принципи, при цьому безпосередня підлеглість працівника єдиноначальнику закладу з усіх питань має розумно поєднуватися з підпорядкованістю керівникам нижчих рівнів. Щоб не допустити при такій структурі дублювання і неузгодженості в роботі, керівник навчального закладу повинен вміло розподілити обов’язки і права всіх службовців, координувати їх дії.

Керівництво у загальноосвітньому навчальному закладі будується за лінійно-функціональним принципом, що зумовлене складністю завдань з навчання і виховання учнів, а також складністю взаємин між працівниками закладу, бо в школі керівні функції мають всі працівники, крім обслуговуючого персоналу.

Директор навчального закладу – єдиноначальник, йому підпорядковані всі без винятку працівники школи та учні, йому безпосередньо підпорядковані заступники директора, директор бібліотеки, головний бухгалтер, помічник керівника, соціальний педагог, завідувач шкільної їдальні, але цим не обмежується безпосередній вплив директора на працівників школи. За ним закріплено контроль за діяльністю учителів певного циклу навчальних предметів, керівників методичних об’єднань. Він здійснює загальне керівництво класними керівниками, спрямовує учнівське самоврядування; координує свою діяльність з діяльністю педагога-організатора, підтримує тісний контакт з батьківським комітетом.

Керівник навчального закладу безпосередньо керує педагогічною радою, координує свою роботу з профспілковою та іншими громадськими організаціями школи.

Структура керівництва в школі передбачає передачу інформації по прямому і зворотному зв'язках, без такої циркуляції інформації неможливе управління. По прямих зв'язках подається директивна, командна і розпорядна інформація, а по зворотних – інформація-відповідь про хід і стан виконання розпоряджень, про ступінь засвоєння інформації, що надійшла по прямому зв'язку.

Істотним недоліком сучасного стану внутрішкільного контролю і керівництва є те, що в школі не вистачає науково обґрунтованого інформаційного режиму.

Щоденно керівнику закладу потрібні такі відомості:

– про адміністративно-управлінський апарат – вчасність прибуття на роботу, стан виконання планових заходів;

– про вчителів і класних керівників – прибуття на роботу, заміну уроків відсутніх учителів, про проведення виховних заходів;

– про учнів – стан відвідування занять, причини пропусків уроків, дані про успішність учнів з окремих предметів, у певних класах, поведінку учнів на уроках і перервах, про стан ведення щоденників і підготовки домашніх завдань;

– про обслуговуючий персонал – прибуття на роботу, готовність шкільного приміщення, навчальних кабінетів, майстерень до навчальних занять, готовність їдальні, стан виконання оперативних господарських справ;

– про надходження до школи – заяв, листів, розпоряджень тощо.

На кінець тижня керівника закладу освіти повинні цікавити такі дані:

– про адміністративно-управлінський апарат – дані про роботу заступників директора з учителями і класними керівниками, про результати контрольних робіт, про наслідки проведених виховних позакласних і позашкільних заходів з учнями, про стан ведення класних журналів, щоденників, зошитів і т.д.;

– про вчителів і класних керівників – дані про наслідки методичної роботи, самоосвіту учителів, про результати роботи з окремими учнями і класами, про позакласну і позашкільну роботу з учнями, стан виконання навчальних програм;

– про результати роботи з учнями – дані про відвідування уроків учнями і їх успішність, захворювання, про учнів, які потребують особливої уваги, про результати участі учнів у різних шкільних змаганнях, у суспільно корисній роботі, про особливі події, внаслідок яких необхідно заохочувати учнів або застосовувати до них заходи стягнення;

– про роботу з батьками – дані про педагогічний всеобуч батьків, роботу з сім'ями, які потребують педагогічної уваги, про роботу батьківського активу з учнями, участь батьків у розв'язанні господарських питань у школі, роботу батьківського активу із сім'ями учнів;

– про господарську роботу і роботу обслуговуючого персоналу – стан шкільного приміщення і пришкільної ділянки, ставлення обслуговуючого персоналу до виконання своїх обов'язків тощо.

Час – один із ресурсів, який не відновлюється. Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованого керівника.

Підвищення наукового рівня керівництва школою тісно пов'язане з правильним і економним використанням бюджету робочого та позаробочого часу керівника закладу. Систематичний облік часу допомагає рівномірно виконувати план роботи школи без перевантаження, гарантує поетапний контроль за виконанням планових заходів.

Основний робочий час керівника навчального закладу витрачається на такі види діяльності:

I. *Керівництво навчально-виховною роботою:*

- керівництво роботою вчителів;
- керівництво роботою класних керівників;
- керівництво роботою заступників директора з навчально-виховної та виховної роботи;
- керівництво діяльністю педагога-організатора;
- спрямування і надання допомоги учнівському самоврядуванню.

II. *Організація підвищення кваліфікації педагогічних кадрів:*

- науково-методична робота;
- організація самоосвіти.

III. *Робота з батьками, громадськими організаціями:*

- спрямування роботи батьківського комітету школи;
- підготовка і проведення загальношкільних батьківських зборів;
- індивідуальна робота з батьками;
- робота з громадськими організаціями;

– робота з соціальними партнерами;
– робота з населенням мікрорайону школи;
– організація педагогічної пропаганди серед батьків та жителів мікрорайону щодо створення позитивного іміджу навчального закладу.

IV. *Адміністративно-господарська та фінансово-економічна діяльність:*

– керівництво роботою заступника директора з господарських питань (завгоспа);
– керівництво роботою бухгалтерії;
– створення спецфонду, його наповнення, використання;
– фандрайзинг.

V. *Адміністративно-управлінська діяльність:*

– ознайомлення з нормативно-правовими матеріалами: накази, розпорядження, листи та організація їх виконання;
– підготовка інформацій, доповідей, звітів;
– розгляд листів, звернень громадян, заяв, скарг;
– службові виклики і відрядження, участь у нарадах районного відділу освіти, місцевого самоврядування;
– керівництво педагогічною радою, організація і перевірка виконання її рішень;
– організація і проведення нарад при директору, шкільних зборів, оперативок;
– прийом відвідувачів;
– телефонні розмови;
– організація роботи адміністративно-управлінського апарату;
– перевірка трудової дисципліни учасників навчально-виховного процесу;
– комплектація школи педагогічними кадрами, обслуговуючим персоналом;
– робота над забезпеченням контингенту учнів;
– планування роботи школи;
– робота з шкільним лікарем, оздоровча робота з дітьми;
– розгляд питань з учасниками навчально-виховного процесу з адміністративно-управлінських питань;
– координація роботи адміністрації і профспілки.

Структура витрат часу
керівником навчального закладу протягом тижня
на керівництво навчально-виховною роботою

Види діяльності	Витрати часу			
	Фактичні		Оптимальні	
	год. і хв.	%	год. і хв.	%
Керівництво роботою вчителів в тому числі перевірка стану викладання й успішності учнів	12 (7.5)	60.0 (37.5)	22 (21)	68.8 (65.6)
Керівництво роботою класного керівника	2.5	12.5	4.0	12.5
Керівництво роботою заступника директора з навчальної роботи	2	10.0	2.0	6.2
Керівництво роботою заступника директора з виховної роботи	2	10.0	2.0	6.2
Керівництво діяльністю педагога-організатора	1.5	7.5	1.0	3.1
Спрямування загальношкільного самоврядування та надання їм допомоги	2.0	10.0	1.0	3.1
Всього	20.5	100.0	20.0	100.0

Структура тижневого робочого часу керівника
загальноосвітнього навчального закладу

Види діяльності	Витрати часу			
	Фактичні		Оптимальні	
	год. і хв.	%	год. і хв.	%
Основний робочий час	40.0	66.6	40.0	77.0
Керівництво навчально-виховною роботою	20.0	50.0	32.00	61.5
Організація підвищення кваліфікації педагогів	2.0	5.0	1.5	3.0
Робота з батьками, громадськістю і населенням	6	15.0	2.5	4.8
Організаційно-господарська і фінансова діяльність	14.0	35.0	4.0	7.7
Додатковий час в тому числі викладацька робота	20.0 (9.0)	33.4 (45.0)	12.0 (9.0)	23.0 (17.3)
Весь робочий час	60.0	100.00	50.0	100.0

Запропоновані структури є орієнтовними, а тому співвідношення її окремих частин може змінюватися залежно від умов роботи кожного конкретного навчального закладу.

На керівництво навчально-виховною роботою необхідно витрачати близько 50% загального бюджету робочого часу – бо це основна діяльність керівника навчального закладу.

На організацію підвищення кваліфікації педагогічних працівників у практиці роботи закладу витрачається близько 50 хв. на тиждень, але це

недостатньо. Це час, який використовується на відвідування засідань предметних і методичних комісій, на бесіди з учителями з питань самоосвіти, апробацію і впровадження передового педагогічного досвіду, організацію експериментальної роботи. Досвід кращих керівників шкіл показує, що на підвищення кваліфікації учителів треба відводити щонайменше 2 год. в тиждень залежно від чисельності педагогічного колективу.

Наступна складова посадового сертифікату директора школи – робота з батьками і населенням – вимагає значних затрат часу. За нашим розподілом на цю роботу виділяється 2 год. 30 хв. на тиждень. На бесіди з батьками виділяється щоденно 20-30хв., певний час потрібен на засідання батьківського комітету, участь у якому директора школи є обов'язковою, для відвідування батьківських зборів окремих класів, для проведення роботи в мікрорайоні закладу, а це потребує збільшення в тижневому бюджеті робочого часу керівника до 2,5 год.

Нечітко розподілені функції між окремими працівниками вимагають від керівника витрачати на організаційно-господарську і фінансову роботу до 14 год. на тиждень. Одним із шляхів зменшення організаційно-господарських і фінансових обов'язків керівника є функціонування власних бухгалтерій та введення посади заступника директора з адміністративно-господарської роботи, який забезпечить впорядкування господарської роботи, діяльність допоміжного і обслуговуючого персоналу.

Адміністративно-управлінська діяльність керівника навчального закладу забирає 5 год. на тиждень, але якщо скоротити різні засідання, наради і виклики в різні організації, скоротити і впорядкувати звітність надходження і підготовку інформацій, а в школі регламентувати масові заходи, то витрати часу можна скоротити до 3 год.

Робочий час керівника навчального закладу ненормований, урочний час часто витрачається на різну громадську роботу, а тому їх також треба унормовувати.

Переобтяженість керівників службовою, громадською, а також домашньою роботою призводить до того, що в них залишається мало вільного часу для самоосвіти. Цей час становить близько 1 год. 40 хв. на тиждень, – це надзвичайно мало, адже директор – це учитель учителів.

2. Атестація навчального закладу

Державна атестація навчального закладу

Основною формою державного контролю за діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів і форм власності є державна атестація закладу, яка проводиться не рідше одного разу на 10 років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України: наказ МОН України від 30.01.2015 року №67 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів». Результати державної атестації оприлюднюються в засобах масової інформації (ст. 40 Закону України «Про загальну середню освіту»).

Атестація – це насамперед допомога навчальному закладові в поліпшенні якості надання освітніх послуг. В перших пунктах Порядку, якими визначається, що головними завданнями державної атестації є, зокрема, й надання організаційно-методичної допомоги навчальним закладам. Відтепер результатом атестації мають стати рекомендації навчальним закладам щодо поліпшення якості навчального процесу.

Атестація закладу, як і раніше, проводиться раз на десять років, але дещо змінено час роботи комісії. Тепер вона працює 15 днів, причому в навчальному закладі лише 5.

Атестацією навчальних закладів займається той орган, який найкраще знає конкретний навчальний заклад, а саме – орган управління освітою, у підпорядкуванні якого перебуває дошкільний заклад, загальноосвітній чи заклад позашкілля.

Атестація розпочинається з публічного звіту навчального закладу про свою роботу, а також звіту органу управління освітою – що він зробив для того, щоб заклад успішно працював. Публічний захист здійснюється перед трудовим колективом, громадськістю, батьківським комітетом, які бачитимуть реальний стан справ.

Напрями, закладені в Порядку, не мають цифрового вираження. Але є один виняток – порівняльний аналіз зовнішнього і внутрішнього моніторингу результатів навчальних досягнень учнів. Цей показник уведений зокрема для того, щоб виявити можливе заниження чи завищення оцінок.

У МОН України переконані, що критерії не можуть бути однаковими для різних типів навчальних закладів. Наскільки заклад відповідає вимогам, визначає сама комісія, яка ці вимоги і встановлює.

Порядок державної атестації передбачає відкритість і прозорість на всіх етапах атестації: розпочинається все з публічного звіту навчального закладу. Так само результати атестації будуть доступні раді навчального закладу і трудового колективу. Обсягів звіту не встановлено.

У пункті 13 Порядку записано, що результати державної атестації оприлюднюються у засобах масової інформації, на офіційних веб-сайтах органу, що здійснює атестацію, та навчального закладу.

Інструктивно-методичне забезпечення державної атестації навчальних закладів здійснює Міністерство освіти і науки України, а контроль за її проведенням – Державна інспекція навчальних закладів (ДІНЗ).

На певному етапі можуть виникнути суперечки, і хтось повинен приймати рішення. Тобто представники ДІНЗ не будуть брати безпосередньої участі в атестації, але здійснюватимуть контроль за її проведенням.

Порядок атестації вписується в загальнодержавну політику децентралізації, бо треба довіряти і місцевим органам управління освітою, і керівникам навчальних закладів, а потім вимагати відповідальності, тоді це й буде справжня децентралізація. А якщо їм не довіряти, а лише насаджувати «циркуляри», то вони відповідно до них і працюють. Якість освіти має контролювати не МОН України, а місцевий орган управління освітою, навчальний заклад і батьківська громада.

Атестаційна комісія здійснює експертизу діяльності навчального закладу за такими напрямами (питаннями):

1) відповідність документації, зокрема фінансової, вимогам законодавства;

2) створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами, зокрема дітей-інвалідів;

3) забезпечення якості загальної середньої освіти (порівняльний аналіз результатів зовнішнього та внутрішнього моніторингу результатів навчальних досягнень учнів (вихованців); порівняння результатів незалежного оцінювання випускників 11-х класів із результатами їх навчальних досягнень (за 3 останні роки)) (для загальноосвітніх навчальних закладів);

4) дієвість внутрішнього моніторингу навчальних досягнень (розвитку) учнів (вихованців) (для дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів);

5) організація роботи щодо професійного розвитку педагогічних працівників;

6) наявність бібліотеки та/або використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчально-виховному процесі;

7) загальний стан території, будівель та приміщень навчального закладу;

8) створення безпечних умов для учасників навчально-виховного процесу;

9) організація розвивального навчально-виховного середовища (для дошкільних навчальних закладів);

10) організація харчування дітей (для дошкільних навчальних закладів);

11) забезпечення соціально-психологічного супроводу учнів (вихованців);

12) створення умов для задоволення потреб учнів (вихованців) у різних формах позаурочної навчально-виховної роботи (для загальноосвітніх навчальних закладів);

13) забезпечення якості управлінської діяльності наявність (дієвість) внутрішнього контролю за організацією навчально-виховного процесу; стан усунення порушень вимог законодавства і недоліків у роботі, виявлених під час попередніх заходів контролю; відкритість і публічність у діяльності навчального закладу;

14) роль навчального закладу у житті територіальної громади та його суспільна оцінка батьківською громадськістю, громадськими об'єднаннями.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

30 січня 2015 року **№ 67**

Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
14 лютого 2015 року за № 173/26618

Відповідно до частини третьої статті 21 Закону України «Про дошкільну освіту», частини третьої статті 40 Закону України «Про загальну середню освіту», частини п'ятої статті 10 Закону України «Про позашкільну освіту», з метою урегулювання питань, пов'язаних із державною атестацією дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів, у тому числі навчальних закладів, що створюють або входять до складу навчально-виховних комплексів (об'єднань), та приведення у відповідність до законодавства нормативно-правових актів Міністерства освіти і науки України

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Порядок державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів, що додається.

2. Визнати таким, що втратив чинність, наказ Міністерства освіти і науки України від 24 липня 2001 року № 553 «Про затвердження Порядку державної атестації загальноосвітніх, дошкільних та позашкільних навчальних закладів», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 08 серпня 2001 року за № 678/5869.

3. Управлінню зв'язків з громадськістю та забезпечення діяльності Міністра (патронатна служба) (Загоруйко Ю. А.) в установленому порядку зробити відмітку у справах архіву.

4. Департаменту загальної середньої та дошкільної освіти (Кононенко Ю. Г.) забезпечити подання цього наказу на державну реєстрацію відповідно до Указу Президента України від 03 жовтня 1992 року № 493 «Про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади» .

5. Цей наказ набирає чинності з дня його офіційного опублікування.

6. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра Полянського П. Б.

Міністр С. М. Квіт

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки України
30 січня 2015 року № 67
Зареєстровано
в Міністерстві юстиції України
14 лютого 2015 року за № 173/26618

Порядок
державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів

1. Цей Порядок встановлює основні завдання, умови та процедуру проведення державної атестації загальноосвітніх, дошкільних, позашкільних навчальних закладів, у тому числі навчальних закладів, що створюють або входять до складу навчально-виховних комплексів

(об’єднань) (далі – навчальний заклад), згідно з вимогами Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про дошкільну освіту» .

2. Державна атестація є основною формою державного контролю за діяльністю навчальних закладів незалежно від їх підпорядкування, типів і форм власності.

Головними завданнями державної атестації навчальних закладів є:

– визначення відповідності навчального закладу державним стандартам певного освітнього рівня, дотримання ним вимог цих державних стандартів та забезпечення надання якісної освіти;

– надання організаційно-методичної допомоги навчальним закладам, що атестуються.

3. Державна атестація навчальних закладів проводиться один раз на десять років.

У випадку створення нового навчального закладу, перепрофілювання (зміни типу) або реорганізації навчального закладу перша державна атестація навчального закладу проводиться не раніше ніж через один календарний рік, але не пізніше двох календарних років з дати державної реєстрації статуту (змін до статуту) навчального закладу в порядку, визначеному законодавством.

Позачергова державна атестація загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів здійснюється відповідно до Законів України «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту» та згідно з цим Порядком.

4. Державна атестація навчальних закладів державної форми власності здійснюється Міністерством освіти і науки, іншими центральними органами виконавчої влади, у сфері управління яких перебувають навчальні заклади, що атестуються.

Державна атестація навчальних закладів комунальної форми власності здійснюється відповідними місцевими органами управління освітою, у сфері управління яких перебувають навчальні заклади, що атестуються.

Державна атестація навчальних закладів приватної форми власності здійснюється відповідними органами управління освітою Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій.

5. Орган, що здійснює державну атестацію навчальних закладів, розробляє і затверджує план проведення державної атестації, який доводиться до відома керівників трудових колективів та батьківської громадськості відповідних навчальних закладів, не пізніше ніж за один календарний рік до початку проведення державної атестації.

6. Для проведення державної атестації конкретного навчального закладу орган, що її здійснює, створює атестаційну комісію з числа працівників цього органу, фахівців навчальних закладів (крім цього навчального закладу), установ освіти, підприємств, організацій та представників громадськості (профспілок, освітніх громадських організацій тощо) (за згодою) чисельністю не більше 15 осіб. Члени атестаційної комісії (крім членів атестаційної комісії – представників громадськостІ) повинні мати відповідну освіту, кваліфікацію, практичний досвід роботи у сфері освіти, володіти необхідними знаннями та навичками. Кількість представників громадськості у складі атестаційної комісії повинна становити не менше третини від її складу. Засідання атестаційної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин від її складу. Рішення атестаційної комісії приймаються колегіально, більшістю голосів. У разі якщо голоси розділилися порівну, вирішальний голос має голова атестаційної комісії.

7. Атестаційна комісія при проведенні атестаційної експертизи навчального закладу керується цим Порядком та робочою програмою, що складається нею і затверджується керівником відповідного органу, що проводить державну атестацію. Залежно від типу та ступеня навчального закладу, що атестується, до робочої програми за рішенням атестаційної комісії включаються відповідні напрями (питання), визначені пунктом 9 цього Порядку.

Робоча програма атестаційної експертизи доводиться до відома керівника, трудового колективу, батьківської громадськості навчального закладу не пізніше ніж за місяць до початку проведення атестації.

8. Атестаційна експертиза навчального закладу полягає у:

– проведенні відкритої публічної презентації діяльності навчального закладу його керівником та заслуховуванні інформації від органу управління освітою, у сфері управління якого перебуває навчальний заклад, щодо створення ним умов для забезпечення функціонування навчального закладу;

– вивченні атестаційною комісією напрямів (питань) діяльності навчального закладу, визначених робочою програмою.

Атестаційна експертиза навчального закладу не може проводитись більше ніж 15 робочих днів. При цьому робота атестаційної комісії безпосередньо у навчальному закладі не може тривати більше ніж 5 робочих днів.

9. Атестаційна комісія здійснює атестаційну експертизу діяльності навчального закладу за такими напрямами (питаннями):

1) відповідність документації, у тому числі фінансової, вимогам законодавства;

2) створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами, в тому числі дітей–інвалідів;

3) забезпечення якості загальної середньої освіти (порівняльний аналіз результатів зовнішнього та внутрішнього моніторингу результатів навчальних досягнень учнів (вихованців); порівняння результатів незалежного оцінювання випускників 11-х класів із результатами їх навчальних досягнень (за 3 останні роки)) (для загальноосвітніх навчальних закладів);

4) дієвість внутрішнього моніторингу навчальних досягнень (розвитку) учнів (вихованців) (для дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів);

5) організація роботи щодо професійного розвитку педагогічних працівників;

6) наявність бібліотеки та/або використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчально-виховному процесі;

7) загальний стан території, будівель та приміщень навчального закладу;

8) створення безпечних умов для учасників навчально-виховного процесу;

9) організація розвивального навчально-виховного середовища (для дошкільних навчальних закладів);

10) організація харчування дітей (для дошкільних навчальних закладів);

11) забезпечення соціально-психологічного супроводу учнів (вихованців);

12) створення умов для задоволення потреб учнів (вихованців) у різних формах позаурочної навчально-виховної роботи (для загальноосвітніх навчальних закладів);

13) забезпечення якості управлінської діяльності (наявність (дієвість) внутрішнього контролю за організацією навчально-виховного процесу; стан усунення порушень вимог законодавства і недоліків у роботі, виявлених під час попередніх заходів контролю; відкритість і публічність у діяльності навчального закладу);

14) роль навчального закладу у житті територіальної громади та його суспільна оцінка батьківською громадськістю, громадськими об'єднаннями.

10. Атестаційна комісія після завершення атестаційної експертизи одночасно надає органу, що здійснює державну атестацію навчального закладу, та навчальному закладу аргументований висновок щодо результатів атестаційної експертизи (далі – висновок) та вмотивовані конкретні рекомендації для навчального закладу щодо підвищення якості надання освітніх послуг населенню (далі – рекомендації). Рекомендації враховуються при проведенні перевірки (інспектування) навчального закладу з питань, пов'язаних з навчально-виховною діяльністю.

11. Керівник навчального закладу може надати обґрунтовані заперечення (далі – заперечення) щодо висновку та рекомендацій до органу, який здійснює державну атестацію відповідного навчального закладу, не пізніше ніж через 5 робочих днів з дати отримання висновку та рекомендацій атестаційної комісії.

12. На підставі висновку, рекомендацій та заперечень (за наявності) не раніше ніж через 5 робочих днів та не пізніше ніж через 10 робочих днів з дати отримання висновку та рекомендацій орган, який здійснює державну атестацію, за результатами державної атестації у межах своїх повноважень визначає відповідність освітніх послуг, що надаються навчальним закладом, державним стандартам певного освітнього рівня та приймає рішення про визнання навчального закладу атестованим чи неатестованим, яке оформлюється відповідним наказом.

13. Рішення органу, що здійснює державну атестацію, про результати державної атестації невідкладно доводяться до відома керівника трудового колективу та батьківської громадськості відповідного навчального закладу.

Результати державної атестації навчальних закладів оприлюднюються у засобах масової інформації, на офіційних веб-сайтах органу, що здійснює державну атестацію, та навчального закладу.

14. Для навчального закладу, визнаного неатестованим, орган, який здійснює державну атестацію, визначає дату проведення повторної державної атестації (не раніше ніж через один календарний рік, але не пізніше двох календарних років). При повторній державній атестації атестаційна експертиза проводиться атестаційною комісією у новому складі.

15. Визнання за результатами повторної державної атестації навчального закладу державної або комунальної форм власності неатестованим є підставою для прийняття уповноваженим органом рішення щодо:

1) створення, реорганізації або перепрофілювання (зміни типу) навчального закладу відповідно до законодавства;

2) ліквідації навчального закладу відповідно до законодавства.

Якщо за результатами повторної державної атестації навчальний заклад приватної форми власності було визнано повторно неатестованим, то це є підставою для анулювання його ліцензії на надання освітніх послуг у порядку, визначеному законодавством.

16. Витрати на організацію і проведення державної атестації навчальних закладів здійснюються за рахунок коштів органів, що її проводять.

За особами, які залучаються до роботи в атестаційних комісіях на час проведення державної атестації безпосередньо у навчальному закладі, зберігається заробітна плата за основним місцем роботи.

17. Інструктивно-методичне забезпечення державної атестації навчальних закладів здійснює Міністерство освіти і науки, а контроль за її проведенням – Державна інспекція навчальних закладів.

Директор департаменту загальної середньої
та дошкільної освіти Ю. Г. Кононенко

Ефективна цілеспрямована підготовка навчального закладу до державної атестації – одна з пріоритетних умов об’єктивності атестаційної експертизи. Правомірно навчальний заклад повинен готуватись до атестації за рік до її початку.

Обов’язки керівника перед державною атестацією:

- Ознайомити педагогічний колектив з термінами та порядком роботи експертної комісії в навчальному закладі.

- Скласти план підготовки закладу до державної атестації.
- Підготувати пакет документів, необхідних для експертизи.
- Підготувати умови для роботи атестаційної комісії (приміщення для засідань членів атестаційної комісії, визначення відповідальних за координацію зв'язків між експертами та працівниками навчального закладу).
- Ознайомити педагогічний колектив з методологією експертизи.
- Пояснити про відповідальність працівників за достовірність інформації.
- Визначити порядок подачі необхідної інформації членам атестаційної комісії.
- Визначити порядок оскарження дій атестаційної комісії.

Підготовчу роботу можна розбити на кілька змістовних етапів.

<u>Організаційний етап</u>

1. Ознайомити:
   - з наказом по відділу освіти про початок державної атестації загальноосвітнього (позашкільного, дошкільного) навчального закладу;
   - з термінами проведення атестаційної експертизи;
   - зі складом атестаційної комісії;
   - із правами та обов'язками членів педагогічного колективу;
   - із правами та обов'язками експертів.
2. Окреслити локальну мету атестаційної експертизи конкретного навчального закладу.
3. Розподіл обов'язків між педагогами:
   - відповідальний за підготовку приміщень для членів атестаційної комісії;
   - відповідальний за організацію роботи з документами;
   - відповідальний за збір інформації;
   - відповідальний за координацію зв'язків між експертами.
4. Виробити та затвердити план заходів з підготовки до атестації.
5. Підготувати належні умови для роботи експертів: виділити приміщення, забезпечити належною інформацією. Підготувати:
   - графік проведення атестаційної експертизи;
   - графік чергування адміністрації закладу;
   - списки адміністрації та перелік приміщень у яких вони працюють;

– списки педагогічних працівників;
– списки класних керівників, вихователів, керівників гуртків;
– план-схему розташування приміщень, кабінетів.

6. Визначити порядок оскарження дій атестаційної комісії.

Психологічний етап

– Налаштувати педагогічний колектив на злагоджену ефективну роботу з членами атестаційної комісії.

– Провести освітньо-психологічні консультації для молодих і новопризначених педагогів.

– Підготувати матеріали для учителів, класних керівників, вихователів, керівників гуртків для бесід з учнями та вихованцями, налаштувати їх на плідну співпрацю.

– Продумати засоби стимулювання працівників навчального закладу, учнів, вихованців після проведення атестації.

Науково-методичний етап

1. Ознайомити педагогічний колектив з документами Міністерства освіти і науки України з питань проведення державної атестації навчальних закладів:

- Закони України: «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про мови»;
- Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»;
- Національна доктрина розвитку освіти України;
- Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»);
- Концепція загальної середньої освіти, затверджена постановою спільного засідання колегії МОН України та президії АПН України № 12/5-1 від 22.11. 2001 р.;
- Законодавчі та нормативно-правові документи з питань охорони здоров'я;
- Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»;
- Наказ МОН України від 30.01.2015 року №67 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів»;

- Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 443 від 06.05.2001р.;
- Типові правила внутрішнього трудового розпорядку, затверджені наказом Міністерства освіти України № 455 від 20.12.1993р., зареєстрованими Мінюстом України 02.04.1994р № 121 / 330, зі змінами, внесеними наказом МОН України № 73 від 10.04.2000р.;
- Положення про здійснення інноваційної освітньої діяльності, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 552 від 07.11.2000р.;
- Положення про індивідуальну форму навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 732 від 20.12.2002р., зареєстроване в Мінюсті України 08.01.2003р. № 9/ 7330 зі змінами, затвердженими наказом МОН України №432 від 19.05.2008 р. «Про внесення змін до Положення про індивідуальну форму навчання у загальноосвітніх навчальних закладах»;
- Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 563 від 01.08.2001р., зареєстрованого в Мінюсті України 20.11.2001р. № 969/6160, зі змінами, затвердженими наказом МОН України № 782 від 20.11.2006р.;
- Примірна інструкція з діловодства у дошкільних навчальних закладах, затверджена наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 1059 від 01.10.2012р.;
- Типова інструкція з діловодства у загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів і форм власності, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України № 1239 від 20.08.2013р.;
- Статут навчального закладу;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Посадові інструкції адміністрації, педагогічних працівників та співробітників.

2. Опрацювати Інструкцію з ведення ділової документації в навчальному закладі.

3. Ознайомити працівників з теоретичними основами експертизи.

4. Укласти Програму розвитку навчального закладу на наступні десять років.

Діагностичний етап

1. Провести пробні діагностичні контрольні роботи у випускних класах, зробити порівняльний аналіз, дати оцінку відповідно до попередніх контрольних робіт.

2. Проаналізувати успішність учнів за попередні роки.

3. Підготувати діаграми рівнів навчальних досягнень учнів.

4. Організувати індивідуальні консультації для учнів, які мали чисельні пропуски навчальних занять.

5. Провести анкетування та вимірювання рівня вихованості, соціального авторитету закладу тощо.

Пакет документів для атестації

1. Наказ МОН України від 30.01.2015 року №67 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів».

2. Робоча програма атестації.

3. Список членів атестаційної комісії.

4. Наказ по відділу освіти про початок атестації навчального закладу.

5. Матеріали презентації навчального закладу.

6. Інструментарій для збору інформації: контрольні роботи, тести, анкети, діагностичні листи, опитувальники для бесід та інтерв'ю, протоколи експертної оцінки, інструкції для членів колективу та учнів і вихованців.

7. Підсумкові узагальнюючі протоколи.

8. Затверджені права і обов'язки членів атестаційної комісії.

Заключний етап атестаційної експертизи

На заключному етапі проводиться узагальнення експертної інформації, глибокий аналіз предмета експертизи. Керівник атестаційної комісії аналізує роботу кожного її члена, дає оцінку, вказує на виявлені недоліки чи порушення етики поведінки. Ґрунтовному аналізу підлягають достовірність і

переконливість пропозицій. Додатково опрацьовуються матеріали попередніх атестацій. Висновки здійснюються на основі узагальнення, у яких визначено: атестований чи неатестований навчальний заклад.

Останнє завдання атестаційної комісії повинно сформувати колективну експертну оцінку, що відповідає наказу Міністерства освіти і науки України від 30.01.2015 року №67 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів», яка визначає: атестований чи не атестований навчальний заклад.

Органи управління освітою, на які покладається проведення атестації навчальних закладів, можуть вносити до напрямків діяльності навчального закладу обґрунтовані зміни та доповнення з урахуванням статусу, типу, специфіки, регіональних соціально-економічних умов, стартових можливостей роботи конкретних навчальних закладів. Так, у процесі атестації гімназій, ліцеїв, колегіумів, спеціалізованих, авторських шкіл додатково аналізується науково-дослідна і експериментальна робота, у спеціальних інтернат них закладах – стан соціально-реабілітаційної роботи тощо.

Результатом державної атестації навчального закладу є наказ в якому визначається сутність, характер проведеної роботи, установлені факти, а також даються пропозиції та робляться висновки.

3. Атестація педагогічних кадрів

Право на освіту – це право людини на здобуття певного обсягу знань, культурних навичок, професійної орієнтації, які необхідні для успішної життєдіяльності в умовах сучасного суспільства.

За положенням статті 53 Конституції України, право на освіту гарантовано кожному. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, позашкільної та вищої освіти в державних і комунальних закладах. Право на освіту гарантується кожній людині на принципах рівності, визначених статтею 24 Конституції України. Визнання права кожної людини на освіту відповідає, зокрема, Загальній декларації прав людини (ст. 26), Міжнародному пакту про екологічні, соціальні та культурні права (ст. 13).

З метою стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, зростання їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи у навчальних закладах щорічно проводиться атестація педагогічних працівників.

Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

Наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 р. № 930 затверджено нове Типове положення про атестацію педагогічних працівників (далі – Положення), яке зареєстроване в Міністерстві юстиції України 14 грудня 2010 року за № 1255/18550 зі змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки України № 1135 від 08.08.2013 р., що внесли певні зміни в атестаційний процес.

Системний підхід до проведення атестації педагогічних працівників передбачає планування атестаційної роботи, суворе дотримання етапів її проведення, виконання нормативного режиму під час організації та проведення атестації.

Атестація педагогічних працівників здійснюється згідно із Законами України й іншими нормативно-правовими документами, яких необхідно дотримуватись:

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ОСВІТУ» (витяг із ст. 54):

1. Педагогічною діяльністю можуть займатися особи з високими моральними якостями, які мають відповідну освіту, професійно-практичну підготовку, фізичний стан яких дозволяє виконувати службові обов’язки.

2. Педагогічні працівники підлягають атестації. За результатами атестації визначаються відповідність працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, встановлюються категорії, присвоюються педагогічні звання (витяг з п. 4).

Порядок атестації педагогічних працівників встановлюється Міністерством освіти і науки України.

Рішення атестаційної комісії є підставою для звільнення педагогічного працівника з роботи в порядку, встановленому законодавством (витяг з п. 4).

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ЗАГАЛЬНУ СЕРЕДНЮ ОСВІТУ»:

Стаття 27. Атестація педагогічних працівників

1. Атестація педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності є обов'язковою та здійснюється, як правило, один раз на п'ять років відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого Міністерством освіти України.

2. За результатами атестації педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, встановлюється кваліфікаційна категорія («спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії») та може бути присвоєно педагогічне звання («старший учитель», «учитель-методист», «вихователь-методист», «педагог-організатор-методист» тощо). Положення про кваліфікаційні категорії та педагогічні звання затверджується Міністерством освіти України.

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ПОЗАШКІЛЬНУ ОСВІТУ»:

Стаття 24. Підготовка й підвищення кваліфікації педагогічних працівників позашкільного навчального закладу

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників державних і комунальних позашкільних навчальних закладів здійснюється не рідше один разу на п'ять років за рахунок коштів відповідних бюджетів.

Стаття 25. Атестація педагогічних працівників позашкільного навчального закладу

Атестація педагогічних працівників позашкільного навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу й форм власності здійснюється, як правило, один раз на п'ять років у відповідності з Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників.

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ДОШКІЛЬНУ ОСВІТУ»:

Стаття 29. Права й обов'язки педагогічних працівників у сфері дошкільної освіти.

Права й обов'язки педагогічних працівників у сфері дошкільної освіти визначаються Законом України «Про освіту», цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

Стаття 32. Атестація педагогічних працівників дошкільного навчального закладу.

1. Атестація педагогічних працівників дошкільного навчального закладу незалежно від підпорядкування, типів і форми власності є обов'язковою та здійснюється, як правило, один раз на п'ять років відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України, затвердженого спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі освіти і науки.

2. За результатами атестації педагогічних працівників дошкільного навчального закладу визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, встановлюється його кваліфікаційна категорія («спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії»), може бути присвоєно відповідне педагогічне звання вихователям – «вихователь-методист», а вихователям-методистам – «старший вихователь», учителям усіх спеціальностей – «старший учитель», «учитель-методист».

НАЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА2012-2021 РОКИ

Національна стратегія розвитку освіти визначає основні напрями, пріоритети, завдання та механізми реалізації державної політики в галузі освіти, кадрову й соціальну політику та складає основу для внесення змін і доповнень до чинного законодавства України, управління та фінансування структури та змісту освіти.

Схвалена постановою Кабінету міністрів України Національна стратегія розвитку освіти набуде чинності після підписання Президентом Указу про схвалення документа. Після цього урядом будуть розроблені заходи щодо реалізації стратегії на найближчі 5 років.

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ»:

Закон припиняє дію закону Української РСР «Про мови в Українській РСР», уносить зміни в декілька діючих законів, установлює, що державною мовою є українська мова, але істотно розширює використання регіональнихмов, якщо кількість носіїв цих мов не менше 10% від населення певного регіону, а в окремих випадках й менше 10%. Так, частина 7 статті 7 закону зобов'язує громадян, які проживають на території, де функціонує регіональна мова або мова меншин, розвивати та використовувати таку мову – «У межах території, на якій поширена

регіональна мова або мова меншини, …, здійснення заходів щодо розвитку, використання і захисту регіональної мови або мови меншини, передбачених цим законом, є обов'язковим для місцевих органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, установ, організацій, підприємств, їх посадових і службових осіб, а також громадян – суб'єктів підприємницької діяльності та фізичних осіб».

ПОСТАНОВА КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ «ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЕРЕЛІКУ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ КАТЕГОРІЙ І ПЕДАГОГІЧНИХ ЗВАНЬ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПОРЯДКУ ЇХ ПРИСВОЄННЯ»

від 23 грудня 2015 року № 1109(витяг)

1. Затвердити перелік кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників та Порядок присвоєння кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників.

2. Кваліфікаційні категорії «спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії» присвоюються педагогічним працівникам з освітнім ступенем магістра, які займають такі посади: вчитель; викладач; вихователь; соціальний педагог по роботі з дітьми-інвалідами; соціальний педагог; логопед закладу охорони здоров'я та соціального забезпечення; завідувач логопедичного пункту; методист; педагог-організатор; практичний психолог; концертмейстер; художній керівник; вихователь-методист; музичний керівник; інструктор з фізкультури, інструктор з праці, інструктор слухового кабінету.

3. Педагогічним працівникам присвоюються такі педагогічні звання: викладач-методист – викладачам усіх спеціальностей; педагогам професійного навчання; учитель-методист – учителям усіх спеціальностей; вихователь-методист – вихователям; музичним керівникам, інструкторам з фізкультури; педагог-організатор-методист – педагогам-організаторам; практичний психолог – методист – практичним психологам; керівник гуртка – методист – керівникам гуртків, секцій, студій, інших форм гурткової роботи; старший вожатий – методист – старшим вожатим; старший викладач – викладачам усіх спеціальностей; старший учитель – учителям усіх спеціальностей; старший вихователь – вихователям-методистам; майстер виробничого навчання I (II) категорії – майстрам виробничого навчання.

НАКАЗ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТИПОВОГО ПОЛОЖЕННЯ ПРО АТЕСТАЦІЮ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»

від 06.10.2010р. № 930 зі змінами,
внесеними наказом від 08.08.2013р.№ 1135

1.2. Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямованих на всебічне, комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічного звання.

1.3. Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

НАКАЗ МІНІСТЕРСТВА КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ УКРАЇНИ
«ПРО ВПОРЯДКУВАННЯ УМОВ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ, ЗАКЛАДІВ І ОРГАНІЗАЦІЙ КУЛЬТУРИ»

від 19 квітня 2001 р. № 204, із змінами,
внесеними наказом від 10 червня 2003 р. № 336. (витяг)

Атестація бібліотекарів на присвоєння їм кваліфікаційних категорій не проводиться. Приймає та призначає на посаду бібліотечних працівників керівник навчального закладу. У наказі на призначення зазначається, на яку посаду приймається працівник і який йому призначається посадовий оклад. Працівник, який приймається на посаду «провідного бібліотекара», «бібліотекара І категорії», «бібліотекара ІІ категорії», «бібліотекара», протягом року направляється на курси підвищення кваліфікації (якщо протягом останніх п’ять років він не проходив таких курсів) і через рік атестується на відповідність займаній посаді (або посаді, на яку претендує), тобто на відповідність його кваліфікації вимогам кваліфікаційних характеристик.

Умовою атестації педагогічного працівника є наявність фахової освіти та володіння ним державною мовою в обсязі, необхідному для виконання його професійних обов’язків, згідно з Конституцією України (стаття 10) та із Законом України «Про мови в Українській РСР».

Головою атестаційної комісії, як правило, є керівник навчального закладу. Тому під час підготовки та проведення атестації педагогічних працівників йому необхідно:

– чітко дотримуватися строків проведення атестації;
– знати повноваження атестаційної комісії;
– правильно вести документацію з атестації;
– оформити стенд з атестації.

Також керівнику навчального закладу необхідно пам'ятати, що підготовку, проведення атестації та підбиття її підсумків слід здійснювати, маючи на меті утвердження високої ролі педагогічного працівника, підвищення його авторитету в колективі навчального закладу серед вихованців та їхніх батьків, а роботу атестаційних комісій необхідно спрямувати на виявлення досягнень і прорахунків у педагогічній діяльності працівника та звернути увагу на те, що:

– Чергова атестація педагогічного працівника проводиться один раз на п'ять років згідно з графіком проведення атестації працівників, складеним закладом. Якщо педагогічні працівники з поважних або не залежних від них причин не можуть пройти чергову атестацію, то за погодженням з атестаційною комісією вищого рівня термін дії попереднього рішення атестаційної комісії при навчальному закладі може бути продовженим на один рік. Педагогічним працівникам, які відмовились від чергової атестації, встановлюється кваліфікаційна категорія, на ступінь нижча від тієї, яку вони мали за наслідками попередньої атестації, для працівників з педагогічними званням припиняється чинність відповідного звання.

– Позачергова атестація проводиться за заявою працівника з метою підвищення кваліфікаційної категорії (тарифного розряду) або за поданням керівника чи педагогічної ради навчального закладу з метою присвоєння працівнику кваліфікаційної категорії, педагогічного звання та у разі зниження ним рівня професійної діяльності. Позачергова атестація з метою підвищення кваліфікаційної категорії може проводитися не раніш як через ***три роки після присвоєння попередньої.***

– Усі педагогічні працівники, які мають педагогічне навантаження, атестуються на рівних умовах. Винятків немає для директора та його заступників, а також і для пенсіонерів (в тому числі на умовах строкового договору), педагогів, для яких навчальні заклади не є основним місцем роботи.

– Педагогічні працівники, які викладають два й більше предметів, атестуються з того предмета, з якого мають педагогічне навантаження ***за фахом освіти*.**

– На час перебування у відпустці у зв’язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (якщо дитина потребує домашнього догляду – до досягнення дитиною шестирічного віку) за педагогічними працівниками зберігаються кваліфікаційні категорії (тарифні розряди), педагогічні звання. Час перебування у таких відпустках не враховується при визначенні строку чергової атестації.

– У разі поновлення на роботі педагогічного працівника, який раніше виконував цю роботу, незалежно від тривалості перерви у роботі, за ним зберігаються присвоєні за результатами останньої атестації кваліфікаційні категорії (тарифні розряди) та педагогічні звання. Атестація таких працівників здійснюється, як правило, ***через рік*** після поновлення на роботі, але не пізніш як через два роки.

– Не розглянуті атестаційною комісією (не підтверджені або не змінені) протягом 5-ти років з дня встановлення (присвоєння) кваліфікаційні категорії, посадові звання втрачають чинність.

– Особи з повною вищою педагогічною освітою або іншою повною вищою освітою, прийняті на посади педагогічних працівників за спеціальностями, фахівці з яких не готувалися вищими навчальними закладами або підготовлені у недостатній кількості, за умови проходження ними підвищення кваліфікації, атестуються як такі, що мають відповідну освіту.

– За педагогічними працівниками, які переходять на роботу з одного навчального закладу до іншого навчального закладу системи загальної середньої освіти та системи дошкільної освіти, за наявності відповідної фахової освіти зберігаються присвоєні кваліфікаційні категорії (тарифні розряди) до наступної атестації, педагогічні звання. За педагогічними працівниками, які переходять на посади методистів, зберігаються присвоєні попередньою атестацією кваліфікаційні категорії. Атестація таких працівників здійснюється, як правило, ***через рік після переходу*** на посаду методиста, але не пізніш як через два роки.

З метою уникнення ускладнень під час проведення атестації, необхідно чітко дотримуватися строків та порядку її проведення.

До 20 вересня для організації та проведення атестації педагогічних працівників у навчальному закладі необхідно створити атестаційну комісію. Керівник навчального закладу має видати наказ про створення атестаційної комісії та затвердження її складу й ознайомити з ним педагогічний колектив. До складу атестаційних комісій можна включити не

лише працівників навчального закладу, а й представників наукових та інших установ, організацій, об'єднань громадян (за згодою) Додаток 1.

Атестаційну комісію створюють на один рік, до формування нового складу атестаційної комісії. Персональний склад атестаційної комісії протягом року може змінюватися. Атестаційні комісії створюють у складі: голови, заступника голови, секретаря, членів атестаційної комісії. Головою атестаційної комісії є керівник (заступник керівника) навчального закладу.

До 10 жовтня керівник навчального закладу має подати список педагогічних працівників, які підлягають черговій атестації, до атестаційної комісії, із зазначенням результатів попередньої атестації та строків проходження працівниками підвищення кваліфікації. У цей самий строк атестаційна комісія приймає заяви від педагогічних працівників, зокрема заяви про:

– позачергову атестацію;
– перенесення строку атестації.

Позачергова атестація може проводитися не лише за заявою працівника, а й за поданням керівника чи педагогічної ради навчального закладу. Позачергова атестація з метою підвищення кваліфікаційної категорії може проводитися не раніше як через три роки після присвоєння попередньої.

До 20 жовтня атестаційна комісія проводить своє перше засідання, на якому розглядаються такі питання:

– затвердження списків педагогічних працівників, які атестуються;
– затвердження графіка роботи атестаційної комісії;
– прийняття рішення щодо перенесення строку чергової атестації.

Атестація педагогічного працівника, який підлягає черговій атестації, може бути перенесена на один рік у разі його тривалої тимчасової непрацездатності або при переході працівника у рік проведення чергової атестації на роботу до іншого навчального закладу та з інших поважних причин. За такими працівниками до наступної атестації зберігаються кваліфікаційні категорії (тарифні розряди), педагогічні звання, встановлені попередньою атестацією.

Працівників, що атестуються, необхідно обов'язково ознайомити з графіком проведення атестації під підпис.

До 1 березня керівник навчального закладу має подати до атестаційної комісії характеристику діяльності педагогічного працівника у міжатестаційний період. З такою характеристикою необхідно ознайомити педагогічного працівника не пізніш як за десять днів до проведення атестації.

Характеристика діяльності педагогічного працівника – це оцінка досягнень та результатів роботи педагогічного працівника у міжатестаційний період, тобто за п’ять років його роботи, яку дає керівник навчального закладу.

Якщо атестується кілька педагогічних працівників, то характеристики діяльності складають на кожного працівника окремо.

У характеристиці діяльності педагогічного працівника керівник навчального закладу зазначає:

– оцінку виконання педагогічним працівником посадових обов’язків;
– дані про його професійну підготовку;
– оцінку творчих та організаторських здібностей;
– оцінку морально-психологічних якостей;
– інформацію про участь у роботі методичних об’єднань;
– інформацію про виконання рекомендацій, наданих попередньою атестаційною комісією тощо. Додаток 4.

Керівник навчального закладу обов’язково підписує характеристику діяльності педагогічного працівника.

Якщо педагогічний працівник не погоджується зі змістом характеристики, він має право викласти свої аргументи щодо незгоди в усній чи письмовій формі як самому керівнику навчального закладу, так і членам атестаційної комісії.

До 15 березня відповідно до затвердженого графіка роботи атестаційна комісія має вивчити педагогічну діяльність працівників, які атестуються. Таке вивчення проводиться шляхом відвідування уроків, позаурочних заходів, визначення рівня навчальних досягнень учнів з навчального предмета, ознайомлення з даними про участь педагогічного працівника у роботі методичних об’єднань, фахових конкурсах та інших заходах, пов’язаних з організацією навчально-виховної роботи, тощо.

Для об’єктивного вивчення педагогічної діяльності працівників, які атестуються, та оцінювання їх професійної діяльності у навчальному закладі можна створювати експертні групи.

До 1 квітня атестаційна комісія навчального закладу має завершити вивчення професійної діяльності осіб, які атестуються. Атестація педагогічних працівників здійснюється атестаційними комісіями у такі строки: комісіями І рівня – **до 1 квітня**, ІІ рівня – до 10 квітня.

Засідання атестаційної комісії проводиться у присутності працівника, який атестується. Під час засідання атестаційної комісії педагогічний

працівник має право давати усні та письмові пояснення, подавати додаткові матеріали щодо своєї професійної діяльності.

Засідання атестаційної комісії є правомочним, якщо на ньому присутні не менш як 2/3 її членів. Рішення атестаційної комісії **приймаються шляхом таємного голосування більшістю присутніх на засіданні її членів**. У разі однакової кількості голосів «за» і «проти» приймається рішення на користь працівника, який атестується.

Якщо атестаційна комісія навчального закладу ухвалила позитивне рішення, то протягом п'яти днів після підсумкового засідання атестаційної комісії керівник навчального закладу має видати наказ про присвоєння кваліфікаційних категорій (встановлення тарифних розрядів). У триденний строк він має довести наказ до відома педагогічних працівників під підпис та подати копію наказу в бухгалтерію для нарахування заробітної плати.

Повноваження атестаційної комісії: Керівнику навчального закладу необхідно знати повноваження атестаційної комісії. Слід пам'ятати, що атестаційна комісія навчального закладу має такі права:

– атестувати педагогічних працівників на відповідність займаній посаді;

– присвоювати кваліфікаційні категорії «спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії» (атестувати на відповідність раніше присвоєним кваліфікаційним категоріям).

Також атестаційна комісія навчального закладу має право порушувати клопотання перед атестаційними комісіями II, III рівнів (якщо навчальні та інші заклади перебувають в управлінні Міністерства освіти і науки України, органів управління освіти і науки обласних та інших структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади), атестаційними комісіями центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані навчальні заклади, про присвоєння педагогічним працівникам кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії» (про відповідність раніше присвоєній кваліфікаційній категорії «спеціаліст вищої категорії») та про присвоєння педагогічних звань.

Ведення документації з атестації: Відповідно до пункту 3.7. Типового положення голова атестаційної комісії веде книгу протоколів засідань атестаційної комісії. Вона має бути прошнурована, пронумерована і засвідчена підписом керівника навчального закладу та скріплена печаткою.

Атестаційний лист – це основний підсумковий документ проведення атестації педагогічного працівника, який підтверджує наявність кваліфікаційної категорії або тарифного розряду, педагогічного звання.

На кожного педагогічного працівника, який атестується, має бути оформлений атестаційний лист у двох (трьох) примірниках за формою згідно з додатком до Типового положення, один з яких зберігається в особовій справі педагогічного працівника, а другий не пізніше трьох днів після атестації видається йому під підпис. З цією метою доцільно вести спеціальний журнал обліку видачі атестаційних листів.

Рекомендації голові та членам атестаційної комісії щодо оформлення атестаційного листа

1. Прізвище, ім'я, по батькові працівника, який атестується, необхідно зазначати повністю відповідно до запису у паспорті.

2. Під час заповнення графи «Дата народження» слід звірити запис із даними паспорта працівника, який атестується.

3. У графі «Посада, яку займає педагогічний працівник, стаж роботи на займаній посаді на час атестації» назву посади потрібно вносити відповідно до запису у трудовій книжці, зазначаючи повну назву навчального закладу.

4. Стаж роботи на займаній посаді варто звірити із записами у трудовій книжці.

5. Заповнюючи графу «Освіта», необхідно робити запис відповідно до диплома про здобуття особою вищої освіти та кваліфікації за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем.

6. У графі «Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (з якої спеціальності, номер та дата видачі документа, що підтверджує підвищення кваліфікації)» слід обов'язково зазначати повну назву навчального закладу, у якому педагогічний працівник пройшов курси підвищення кваліфікації відповідно до даних, що містяться у свідоцтві про підвищення кваліфікації.

7. Характеристика діяльності педагогічного працівника, який атестується, має давати повне уявлення про рівень його кваліфікації та результативність роботи, морально-етичні якості, виконання посадових обов'язків із зазначенням його професійних досягнень.

Відповідно до ухвалених рішень атестаційна комісія навчального закладу оформлює розділ ІІ атестаційного листа. Додаток 5.

Голові атестаційної комісії навчального закладу важливо пам'ятати, що неправильне заповнення атестаційного листа може стати причиною непорозумінь під час проведення тарифікації педагогічних працівників або відмови атестаційної комісії вищого рівня присвоїти працівнику кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії», педагогічне звання.

З цією метою доцільно вести спеціальний журнал обліку видачі атестаційних листів. У разі зміни місця роботи атестаційний лист є підставою для тарифікації працівника за новим місцем роботи. Другий примірник атестаційного листа зберігають в особовій справі педагогічного працівника.

Оформлення стенда з атестації: Інформаційний стенд «Атестація педагогічних працівників» є обов'язковим атрибутом атестації у навчальному закладі. Його слід розмістити у загальнодоступному місці: наприклад, у холі, біля методичного кабінету або кабінету керівника тощо. Матеріали стенда мають містити інформацію з нормативних документів щодо атестації та якнайширше висвітлювати хід атестації у навчальному закладі. Отже, на стенді доцільно розмістити такі матеріали:

– Положення про атестацію педагогічних кадрів;

– витяги з нормативних документів, які визначають права педагогічних працівників, зокрема, під час атестації;

– перспективний графік атестації;

– плани проходження курсів підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників на п'ять років;

– накази по навчальному закладу: «Про створення атестаційної комісії», «Про атестацію педагогічних працівників у поточному навчальному році», «Про підсумки атестації педагогічних працівників у поточному навчальному році» (накази вивішують на стенді одразу після їх видання);

– склад атестаційної комісії;

– список педагогів, які атестуються у поточному навчальному році; графік проведення атестації у поточному навчальному році;

– графік проходження курсів підвищення кваліфікації у поточному навчальному році;

– графік проведення атестації педагогічних працівників;

– план проведення засідань атестаційної комісії. Додаток 2.

– План заходів з організації та проведення атестації педагогічних працівників. Додаток 3.

Дуже важливо, щоб стенд був не лише інформативним, а й привабливим. Усі текстові матеріали стенду мають бути надрукованими чітким і розбірливим шрифтом.

Стенд «Атестація педагогічних працівників» слід оформлювати на початку навчального року, поступово поповнюючи і змінюючи матеріали, щоб максимально відображувати хід атестації та її результати.

На початку навчального року доцільно якнайповніше висвітлити зміст основних документів про атестацію, поновити перспективні плани проходження курсової перепідготовки й атестації педагогічних працівників, якщо їх коригували, та розмістити наказ «Про створення атестаційної комісії».

Після проведення атестації на стенді слід розмістити наказ «Про підсумки атестації педагогічних працівників у поточному навчальному році» та аналітичну інформацію щодо результатів атестації у навчальному закладі.

Відкритість і гласність перебігу атестації у навчальному закладі сприяє створенню товариських стосунків у педагогічному колективі та є потужним мотивом фахового й особистісного зростання кожного педагога.

За наслідками атестації присвоюються кваліфікаційні категорії: *спеціаліст, спеціаліст ІІ категорії, спеціаліст І категорії, спеціаліст вищої категорії* та присвоюються педагогічні звання: *старший учитель, старший вихователь, вчитель-методист, вихователь-методист, старший викладач*, *викладач-методист, учитель-методист, вихователь-методист, практичний психолог-методист, педагог-організатор-методист, керівник гуртка-методист, майстер виробничого навчання І категорії, майстер виробничого навчання ІІ категорії.*

Присвоєння кваліфікаційних категорій за результатами атестації здійснюється ***послідовно:***

Кваліфікаційна категорія **«спеціаліст»** присвоюється педагогічним працівникам з повною вищою освітою, які раніше не атестувалися й діяльність яких характеризується: здатністю забезпечувати засвоєння учнями, студентами, курсантами, слухачами, вихованцями (далі – учні) навчальних програм; знанням основ педагогіки, психології, дитячої та вікової фізіології; знанням теоретичних основ та сучасних досягнень науки з предмета, який вони викладають; використанням інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових освітніх ресурсів у навчально-виховному процесі; вмінням вирішувати педагогічні проблеми; вмінням установлювати контакт з учнями (вихованцями), батьками, колегами по роботі; додержанням педагогічної етики, моралі.

Кваліфікаційна категорія **«спеціаліст ІІ категорії»** присвоюється педагогічним працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією «спеціаліст», та які постійно вдосконалюють свій професійний рівень; використовують диференційований та індивідуальний підхід до учнів; володіють сучасними освітніми технологіями, методичними прийомами, педагогічними

засобами, різними формами позаурочної роботи та їх якісним застосуванням; застосовують інноваційні технології у навчально-виховному процесі; знають основні нормативно-правові акти у галузі освіти; користуються авторитетом серед колег, учнів та їх батьків.

Кваліфікаційна категорія **«спеціаліст І категорії»** присвоюється педагогічним працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією «спеціаліст другої категорії», та які використовують методи компетентно орієнтованого підходу до організації навчального процесу; володіють технологіями творчої педагогічної діяльності з урахуванням особливостей навчального матеріалу і здібностей учнів; впроваджують передовий педагогічний досвід; формують навички самостійно здобувати знання й застосовувати їх на практиці; уміють лаконічно, образно і виразно подати матеріал; вміють аргументувати свою позицію та володіють ораторським мистецтвом.

Кваліфікаційна категорія **«спеціаліст вищої категорії»** присвоюється працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією «спеціаліст першої категорії», та які володіють інноваційними освітніми методиками й технологіями, активно їх використовують та поширюють у професійному середовищі; володіють широким спектром стратегій навчання; вміють продукувати оригінальні, інноваційні ідеї; застосовують нестандартні форми проведення уроку; активно впроваджують форми та методи організації навчально-виховного процесу, що забезпечують максимальну самостійність навчання учнів; вносять пропозиції щодо вдосконалення навчально-виховного процесу в навчальному закладі.

Педагогічні звання *«старший викладач», «старший учитель», «старший вихователь»* можуть присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційні категорії «спеціаліст вищої категорії» або «спеціаліст першої категорії» та досягли високого професіоналізму в роботі, систематично використовують передовий педагогічний досвід, беруть активну участь у його поширенні, надають практичну допомогу іншим педагогічним працівникам.

Педагогічні звання *викладач-методист, учитель-методист, вихователь-методист, практичний психолог-методист, педагог-організатор-методист, керівник гуртка-методист»*, можуть присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» (для педагогічного звання «керівник гуртка-методист» – найвищий тарифний розряд та повну вищу освіту), здійснюють науково-методичну і науково-дослідну діяльність, мають власні методичні

розробки, які пройшли апробацію та схвалені науково-методичними установами або професійними об'єднаннями викладачів вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації, закладів післядипломної освіти.

Педагогічне звання «вихователь-методист» може присвоюватися музичним керівникам та інструкторам з фізкультури дошкільних навчальних закладів.

Педагогічним працівникам, які мають базову або неповну вищу педагогічну освіту, можуть присвоюватися педагогічні звання «вихователь-методист» (для вихователів дошкільних навчальних закладів), «старший учитель», «старший вихователь», якщо стаж їх педагогічної діяльності становить не менш як 8 років та якщо вони мають найвищий тарифний розряд. Педагогічні звання присвоюються ***безстроково***.

За результатами атестації атестаційні комісії приймають такі рішення:

1) педагогічний працівник відповідає займаній посаді;

2) присвоїти педагогічному працівнику кваліфікаційну категорію («спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії»);

3) педагогічний працівник відповідає раніше присвоєній кваліфікаційній категорії («спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії»);

4) присвоїти педагогічному працівнику педагогічне звання (**«**викладач-методист», «учитель-методист», «вихователь-методист», «педагог-організатор-методист», «практичний психолог-методист», «керівник гуртка-методист», «старший викладач», «старший учитель», «старший вихователь», «майстер виробничого навчання I категорії», «майстер виробничого навчання II категорії»);

5) порушити клопотання перед атестаційною комісією II, III рівнів або атестаційною комісією центрального органу виконавчої влади (залежно від підпорядкування навчального та іншого закладу, в якому створено атестаційну комісію I рівня) про присвоєння педагогічному працівнику кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії»; порушити клопотання перед атестаційною комісією II, III рівнів або атестаційною комісією центрального органу виконавчої влади (залежно від підпорядкування навчального та іншого закладу, в якому створено атестаційну комісію I рівня) про присвоєння педагогічному працівнику педагогічного звання;

7) педагогічний працівник відповідає займаній посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;

8) педагогічний працівник не відповідає займаній посаді.

Засідання атестаційної комісії проводиться у присутності працівника, який атестується. Під час засідання атестаційної комісії педагогічний працівник має право давати усні та письмові пояснення, подавати додаткові матеріали щодо своєї професійної діяльності.

Матеріали щодо підготовки до атестації

– Атестаційний лист (2-3 екз.)

– Копія посвідчення про проходження курсової перепідготовки.

– Витяг з протоколу засідання атестаційної комісії закладу освіти (для районної атестаційної комісії).

– Клопотання на педагогічного працівника (для районної атестаційної комісії).

– Характеристика педагогічного працівника.

– Матеріали роботи педагогічного працівника у міжатестаційний період.

Рішення атестаційної комісії повідомляється педагогічному працівнику одразу після її засідання під підпис.

На кожного педагогічного працівника, який атестується, оформлюється атестаційний лист у двох примірниках за формою згідно з додатком, один з яких зберігається в особовій справі педагогічного працівника, а другий не пізніше трьох днів після атестації видається йому під підпис.

Принципи визначення професійного рівня педагогічного працівника

Основою для оцінювання рівня педагогічної майстерності вчителя є «**Методична картка»** участі педагогів у підвищенні науково-теоретичного рівня та професіоналізму. Картка ведеться окремо кожними педагогічним працівником від атестації до наступної атестації. «Методична картка» містить наступні розділи:

- П.І.Б. вчителя
- рік народження
- категорія
- курсова перепідготовка
- атестація
- досвід (ким і коли вивчався)
- проблеми, над розв’язанням яких працює педагогічний працівник
- участь у роботі методичних об’єднань

- участь у психолого-педагогічних семінарах
- участь у методичних місячниках та тижнях
- виступи над педраді
- виступи на методичних нарадах та інших зборах
- відкриті виховні заходи, вечори
- участь у педчитаннях
- участь у конференціях
- інші види діяльності.

Звіт роботи педагогічного працівника охоплює:

- матеріальну базу кабінету, облік навчальних посібників, їх розміщення для оперативного використання, збереження, поповнення;
- методичну, довідкову, художню літературу, нормативні документи, їх використання;
- планування, його доцільність, націленість на результат;
- проблему, над якою працює педагогічний працівник, і шляхи її реалізації;
- цікаві педагогічні знахідки, що розкривають творчість педагога;
- здобутки педагогічного працівника щодо формування культури школяра, вихованця;
- естетичне оформлення навчального кабінету, його санітарно-гігієнічний стан, дотримання вимог техніки безпеки та охорони праці;.
- збереження майна закладу;
- наявність документації згідно з Положенням про кабінет.

Повноваження атестаційної комісії

Голова атестаційної комісії навчального закладу призначається наказом по закладу. Він повинен відповідати усім вимогам до Положення про атестацію. Голова атестаційної комісії організовує роботу по створенню необхідних умов для проведення атестації, роз'яснює працівникам її мету та завдання, несе відповідальність за створення позитивної атмосфери у ході атестації.

Голова атестаційної комісії зобов'язаний:

- ознайомити вчителів з Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників України.
- ознайомити вчителів, які атестуються, з кваліфікаційними вимогами за відповідною кваліфікаційною категорією та з посадовими обов'язками зі змісту предмету.
- розподілити функціональні обов'язки членів атестаційної комісії та контролювати їх виконання.

- готувати та проводити засідання атестаційної комісії.
- здійснювати контроль за правильністю оформлення документації.
- затвердити графік проведення творчих звітів, відкритих уроків, засідань комісії тощо.

Заступник голови виконує обов'язки голови у випадку його відсутності.

Заступник голови атестаційної комісії зобов'язаний:

- скласти план підготовки та проведення атестації;
- слідкувати за виконанням графіку засідань атестаційної комісії;
- підготувати проекти наказів:
- про проведення атестації педагогічних працівників;
- про встановлення категорій за підсумками атестації;
- здійснювати контроль за правильністю оформлення документації;
- підготувати графік проведення творчих звітів, відкритих уроків, засідань комісії тощо;
- забезпечити методичну допомогу педагогічним працівникам, які атестуються.

Секретар атестаційної комісії може бути звільнений від інших обов'язків та призначений за наказом (на рівні району чи закладу освіти). Він повинен мати вищу освіту та стаж педагогічної роботи (не менш ніж 5 років).

Секретар атестаційної комісії відповідає за організацію та технічну роботу з підготовки й проведення атестації.

Секретар атестаційної комісії зобов'язаний:

- вести роз'яснювальну роботу з заповнення документації;
- приймати та реєструвати заяви педагогічних працівників, що атестуються;
- збирати матеріали досвіду з роботи педагогічних працівників, які атестуються;
- нести відповідальність за оформлення наступних документів:
- журналу реєстрації заяв педагогічних працівників;
- атестаційних листів;
- протоколів засідань атестаційних комісій;
- наказів щодо проведення атестації;
- витягів з протоколів (підготовку матеріалів до відділів освіти райадміністрацій);
- складати графіки засідань атестаційної комісії;
- запрошувати членів атестаційної комісії на засідання комісії та відповідати за їх присутність;

– регулювати режим роботи та координувати роботу членів атестаційної комісії;

– унаочнювати інформацію про хід атестації;

– збирати матеріали щодо проведення атестації, методичні розробки педагогічних працівників, які атестуються;

– вчасно інформувати педагогічних працівників, які атестуються, про зміни, доповнення в Положенні про атестацію;

– готувати проект наказу підсумків атестації про встановлення (підтвердження) категорій;

– складати списки експертів із зазначенням витраченого на експертизу часу та представляти його в атестаційну комісію.

Вимоги до членів атестаційної комісії, їх права та обов'язки:

1. Фахові вимоги:

- вища педагогічна освіта;
- стаж педагогічної роботи не менше ніж 5 років;
- для практичних робітників закладів освіти – наявність кваліфікаційної категорії;
- володіння нормативно-правовою базою атестації;
- орієнтація в проблемах розвитку регіональної системи освіти;
- володіння формами та методами отримання, аналізу й узагальнення інформації в межах компетенції робітника;

2. Комунікативні вимоги;

Член атестаційної комісії повинен мати комунікативну культуру, яка проявляється у вмінні реалізувати на практиці гуманістичне особистісно-орієнтоване відношення в ситуаціях професійної діяльності. При цьому враховується;

- наявність «установки» на реалізацію здібностей кожного педагогічного працівника, який атестується створення комфортного мікроклімату в процесі атестації;
- готовність до співпраці;
- володіння методами вирішення конфліктних ситуацій;
- мовна культура;

3. Права та обов'язки членів атестаційної комісії;

Члени атестаційної комісії мають право;

- отримувати необхідну інформацію в межах своєї компетенції;
- залучати до процедури атестації експертів;
- проводити співбесіди з педагогічними працівниками, які атестуються;

– брати участь у роботі атестаційної комісії в робочий час;
– визначати алгоритми діяльності комісії, періодичність її засідань, процедуру прийняття рішення, форму протоколу та іншої документації, не регламентованої нормативними документами;
– виступати в ролі експертів в межах своєї компетенції;

Члени атестаційної комісії зобов'язані;

– забезпечувати об'єктивність прийняття рішення в межах своєї компетенції;
– сприяти максимальній достовірності експертизи;
– захищати права педагогічних працівників, які атестуються.

Типове положення також визначає ***порядок атестації керівни***ків, їх заступників (далі – керівні кадри) дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних та вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації незалежно від підпорядкування, типів та форм власності.

Пунктом 2.13 Типового положення про атестацію педагогічних працівників надано право Атестаційним комісіям II рівня атестувати на відповідність займаній посаді керівних кадрів навчальних закладів та осіб, які призначаються на посади керівників загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів. Для навчальних закладів, які перебувають у сфері управління Київської міської державної адміністрації, інших відповідних структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади, атестація керівників закладів освіти та осіб, які претендують на зайняття посади керівника загальноосвітнього та позашкільного навчального закладу здійснюють атестаційні комісії III рівня.

Позачергова атестація керівних кадрів (відповідно до п. 1.9) проводиться за поданням керівника відповідного органу управління освітою при неналежному виконанні посадових обов'язків.

Списки керівних кадрів навчальних закладів, які атестуються, відповідно до п. 3.1 положення складають і подають до атестаційних комісій керівники відповідних органів управління освітою до 10 жовтня.

Вивчення діяльності керівних кадрів у процесі атестації регламентовано п.3.4 Типового положення. У процесі вивчення професійної діяльності керівних кадрів навчальних закладів комісія з'ясовує:

– виконання програми розвитку навчального закладу та результати інноваційної діяльності;

– стан організації навчальної та виховної роботи, додержання вимог державних освітніх стандартів;

– результати державної атестації навчального закладу;

– результати перевірок, проведених державною інспекцією навчальних закладів, місцевими органами управління освітою, та іншими органами державного нагляду (контролю);

– додержання вимог щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов навчання учнів;

– підсумки моніторингу роботи з педагогічним колективом та іншими працівниками навчального закладу;

– ефективність взаємодії з громадськими організаціями та органами шкільного самоврядування;

– додержання педагогічної етики, моралі;

– звіти керівника про свою роботу на загальних зборах, конференціях колективу навчального закладу;

– аналіз розгляду звернень громадян.

У строк до 1 березня керівник відповідного органу управління освітою подає до атестаційної комісії характеристику на керівника навчального закладу, яка повинна містити: оцінку виконання керівником посадових обов'язків; відомості про його професійну підготовку, творчі та організаторські здібності, ініціативність, компетентність, організованість, морально-психологічні якості; відомості про ставлення до підлеглих; здатність організувати педагогічний колектив для досягнення поставлених завдань; вміння приймати та реалізовувати відповідальні рішення; інформацію про виконання рекомендацій, наданих попередньою атестаційною комісією тощо.

За результатами атестації керівних кадрів навчальних закладів та осіб, які претендують на зайняття посади керівника загальноосвітнього та позашкільного навчального закладу, атестаційні комісії ухвалюють рішення:

– керівник відповідає займаній посаді;

– керівник відповідає займаній посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;

– керівник не відповідає займаній посаді;

– рекомендувати для призначення на посаду керівника;

– рекомендувати для зарахування до кадрового резерву.

Пунктом 2 наказу від 08.08.2013 року № 1135 встановлено, що департаменти (управління) освіти і науки обласних державних адміністрацій до 1 вересня 2017 року мають забезпечити організацію та проведення атестації керівників навчальних закладів, призначених на посади до набрання чинності цим наказом.

Додаток 1

ЗАКЛАД ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № ____

НАКАЗ

«___»_____20__ р. № ___

Про створення
атестаційної комісії

Відповідно до статті 10 Конституції України, статті 54 Закону України «Про освіту», статті 32 Закону України «Про дошкільну освіту», статті 27 Закону України «Про загальну середню освіту», згідно з Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників України, затвердженим наказом Міністерства освіти України від 06.10.2010р. №930 і зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14 грудня 2010 року за №1255/18550 зі змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки України № 1135 від 08.08.2013 р., з метою стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності,

НАКАЗУЮ:

1. Створити атестаційну комісію у складі:
   Голова атестаційної комісії – П.І.Б., посада
   Заступник голови атестаційної комісії – П.І.Б., посада
   Секретар атестаційної комісії: П.І.Б., посада

Члени атестаційної комісії:

– П.І.Б., посада

(кількість членів атестаційної комісії встановлює голова атестаційної комісії, але **не менше 7 осіб**)

2. Атестаційній комісії забезпечити атестацію педагогічних кадрів відповідно до вимог Типового положення про атестацію педагогічних працівників України.
3. Голові методичної ради (або заступнику директора з НВР) школи:
   1. Скласти список педагогічних працівників, які за планом атестуються у 200__-200__ навчальному році.
   2. Розробити критерії оцінювання роботи педагогічного працівника під час атестації.
4. Контроль за виконанням даного наказу покласти на заступника директора (або залишаю за собою).

Директор П.І.Б.

З наказом ознайомлені:

Додаток 2

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Голова атестаційної комісії

(заклад освіти)

_____ П.І.Б.

ПЛАН

проведення засідань атестаційної комісії (заклад освіти)

у _____ навчальному році

№ засі-дання	Основні питання	Дата проведення	Відповідальні
1.	• Про розподіл обов'язків між членами атестаційної комісії. • Затвердження плану роботи атестаційної комісії. • Створення експертних комісій (за необхідністю).	вересень	
2.	• Розгляд заяв вчителів (клопотань атестаційних комісій закладів освіти) про проходження чергової або позачергової атестації чи відмову від неї на присвоєння кваліфікаційної категорії «спеціаліст», «спеціаліст ІІ категорії», «спеціаліст І категорії» («спеціаліст вищої категорії» та присвоєння педагогічних звань «старший вчитель», «вчитель-методист», «вихователь – методист», «старший вихователь», керівник гуртка-методист») педагогічним працівникам. • Затвердження графіку проведення атестації та плану проведення заходів.	жовтень	
3.	• Про хід вивчення системи роботи вчителів, які атестуються, членами атестаційної комісії. • Вироблення рекомендацій для окремих категорій педпрацівників, які атестуються.	грудень	
4.	• Про хід вивчення системи роботи вчителів, які атестуються, членами атестаційної комісії.	лютий	
5.	• Звіти вчителів на робочих місцях та розгляд атестаційних матеріалів педагогів. • Розгляд атестаційних матеріалів педпрацівників і ухвалення попередніх рішень.	березень	
6.	• Про підсумки атестації педпрацівників закладу	квітень	
7.	•		

Заступник голови атестаційної комісії П.І.Б.

Додаток 3

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Голова атестаційної комісії

(заклад освіти)

_____ П.І.Б.

ПЛАН

заходів з організації та проведення атестації педагогічних працівників (заклад освіти) у _____ навчальному році

№	Етапи роботи	Зміст	Термін	Відповідальні
1.	Підготовчий етап	1. Уточнення списку вчителів на атестацію у _____ навчальному році. 2. Розробка плану роботи атестаційної комісії.	вересень	
2.	Організаційний етап	1. Затвердження складу атестаційної комісії. 2. Затвердження списку вчителів, які будуть проходити атестацію у _____ навчальному році.	Вересень жовтень	
3.	Вивчення рівня професіоналізму	1. Відвідування уроків, позакласних заходів. 2. Проведення вимірів навчальних досягнень учнів.	Листопад-березень	
4.	Робота з підвищення педагогічної майстерності	1. Участь у роботі творчих груп міста (за окремим планом). 2. Участь у роботі психолого-педагогічного семінарів. 3. Участь у роботі МО закладів.	грудень-березень	
5.	Завершальний етап	1. Оформлення документів. 2. Засідання атестаційної комісії.	Березень квітень	

Заступник голови атестаційної комісії П.І.Б.

Додаток 4

Характеристика діяльності учителя математики
загальноосвітньої школи І—ІІІ ступенів № _____ (повна назва школи**)**
Меженько Олени Григорівни

Меженько О. Г. має повну вищу педагогічну освіту за спеціальністю вчитель математики та працює за отриманим фахом у загальноосвітній школі І—ІІІ ступенів з 1998 р.

Меженько О. Г. має кваліфікаційну категорію «спеціаліст першої категорії», присвоєну рішенням атестаційної комісії навчального закладу від 29 квітня 2011р. У поточному навчальному році має педагогічне навантаження 24 години на тиждень.

У 2015 р. Меженько О. Г. підвищила кваліфікацію у Сумському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти на очно-дистанційних курсах за кредитно-модульною системою навчання з питання «Нові підходи до викладання математики у профільній школі».

За час роботи у навчальному закладі Меженько О. Г. зарекомендувала себе як відповідальний, досвідчений педагог та умілий організатор. Вона проводить уроки з урахуванням вікових та психологічних особливостей учнів, відповідно до сучасних вимог організації освітнього процесу. Під час їх проведення вміло застосовує інформаційно-комунікаційні технології, що дає змогу активно впроваджувати методи інтенсивного навчання, значно підвищувати ефективність уроків та поліпшувати якість знань учнів.

Меженько О. Г. уміє швидко прийняти правильне рішення у складних педагогічних ситуаціях. Уміє переконувати та відстоювати свою думку. Намагається завжди бути поінформованою про новації у методиці викладання предмета. Під час проведення уроків використовує різні прийоми і форми навчальної діяльності. На її уроках панує творча, доброзичлива атмосфера, учні беруть активну участь у навчальному процесі. Завдячуючи правильній організації роботи, Меженько О. Г. досягла належного рівня засвоєння учнями навчального матеріалу та високої якості їх знань з предмета.

Меженько О. Г. бере активну участь у роботі шкільного методичного об’єднання вчителів математики, передає свій педагогічний досвід молодим вчителям, виступає з доповідями, проводить відкриті уроки.

Значну увагу приділяє роботі з обдарованими учнями, веде факультативні заняття, готує учнів до участі в учнівських олімпіадах. Підготовлені нею учні протягом останніх п’яти років неодноразово ставали переможцями та призерами міських та обласних олімпіад з математики.

Необхідно відзначити наполегливу роботу Меженько О. Г. щодо технічного оснащення кабінету математики, його естетичного оформлення, поповнення навчальними посібниками та технічними засобами навчання.

Меженько О. Г. відповідає займаній посаді та може бути атестована на кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії».

Директор
загальноосвітньої школи І—ІІІ ступенів № _____

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

З характеристикою
ознайомлена: _____ О. Г. Меженько

(підпис) (ініціали, прізвище)

4 березня 2016 р.
(дата)

Додаток 5

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

І. Загальні дані

Педагогічний працівник, що атестується, Мироненко Тамара Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Дата народження 18 квітня 1964 р.
(число, місяць, рік)

Посада, яку займає педагогічний працівник, стаж роботи на займаній посаді на час атестації вчитель біології Охтирської загальноосвітньої школи І—ІІІ ступенів № 5 Охтирської міської ради Сумської області, 10 років.

Загальний стаж педагогічної діяльності (роботи за спеціальністю) 28 років,

за спеціальністю 19 років.

Освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу, рік його закінчення, спеціальність) спеціаліст Харківський педагогічний інститут ім. Г. С. Сковороди у 1986 р., вчитель біології

Науковий ступінь (вчене звання) немає

Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (з якої спеціальності, номер та дата видачі документа, що підтверджує підвищення кваліфікації) вчитель біології, свідоцтво № 236 від ЗО березня 2011р., видане Сумським інститутом післядипломної педагогічної освіти.

Дата та результати проведення попередньої атестації 9 квітня 2008 р. Відповідає займаній посаді, присвоєна кваліфікаційна категорія «спеціаліст першої категорії».

Характеристика діяльності педагогічного працівника у міжатестаційний період

Мироненко Т. А. працює у Охтирській загальноосвітній школі № 5 на посаді вчителя біології з 2000 р. За час роботи Мироненко Т. А. досягла високого професіоналізму в роботі, зарекомендувала себе як досвідчений та відповідальний працівник.

Сприяє розвитку творчих здібностей учнів. Досягла вагомих результатів у формуванні в учнів навичок самостійного навчання, здобуття знань, застосування їх на практиці.

Використовує компетентнісно орієнтований підхід до організації навчального процесу. Заохочує учнів приймати нешаблонні рішення та лаконічно і точно висловлювати свої думки. Її вихованці неодноразово ставали переможцями міських і обласних олімпіад. У своїй діяльності

вчитель активно застосовує інноваційні форми і методи навчання. Вміє лаконічно, образно і виразно подати навчальний матеріал, аргументувати свою позицію. Добре володіє ораторським мистецтвом.

Мироненко Т. А. є активним членом методичного об'єднання вчителів біології. Систематично впроваджує перспективний педагогічний досвід, бере участь у його поширенні, надає практичну допомогу іншим педагогічним працівникам. Вона користується авторитетом серед педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків.

II. Результати атестації педагогічного працівника

Рішення атестаційної комісії Охтирської загальноосвітньої школи I—III ступенів № 5: Мироненко Т. А. відповідає займаній посаді.

(1) відповідає займаній посаді; 2) відповідає займаній посаді за умови виконання певних заходів; 3) не відповідає займаній посаді)

За результатами атестації присвоїти кваліфікаційну категорію: відповідає раніше присвоєній кваліфікаційній категорії «спеціаліст першої категорії

(«спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії»)

порушити клопотання перед атестаційною комісією вищого рівня: не порушувати.

(про присвоєння кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії»; про присвоєння педагогічного звання)

Результати голосування: кількість голосів: за 7 (сім), проти 0 (нуль), утримались 0 (нуль).

Рекомендації атестаційної комісії (зазначення заходів, за умови виконання яких працівник вважається таким, що відповідає займаній посаді): рекомендації не надавати.

Голова атестаційної комісії _____ С. П. Василенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

Марчук	О. П. Марчук
(підпис)	(ініціали, прізвище)
Клименко	В. Г. Клименко
(підпис)	(ініціали, прізвище)
Онопенко	К. Я. Онопенко
(підпис)	(ініціали, прізвище)
Бородай	В. І. Бородай
(підпис)	(ініціали, прізвище)

Слободянюк	К. Т. Слободянюк
(підпис)	(ініціали, прізвище)
Самсоненко	Т. В. Самсоненко
(підпис)	(ініціали, прізвище)

Дата атестації 29 березня 2016 р.
(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений Т. А. Мироненко
(підпис працівника, який атестується)

III. Результати атестації атестаційною комісією II (III) рівня

Рішення атестаційної комісії_____
(присвоїти кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії», педагогічне звання)

Результати голосування: кількість голосів: за__, проти__, утримались__ .

Голова атестаційної комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

М. п.

Члени комісії: _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Дата атестації:_____
(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений _____.
(підпис працівника, який атестується)

IV. Результати розгляду апеляцій на рішення атестаційних комісій I та II рівнів

_____

Результати голосування: кількість голосів: за___, проти__, утримались __

Голова атестаційної комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

М. п.

Члени комісії: _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Дата атестації:_____
(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений _____.
(підпис працівника, який атестується)

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. В чому полягає науковий підхід до управління навчальним закладом?

2. Дайте характеристику принципу єдиноначальності у роботі керівника навчального закладу.

3. В чому полягає структура керівництва школою?

4. Дайте характеристику лінійному, функціональному і змішаному типу структури керівництва.

5. В чому полягає прямий і зворотній зв'язок передачі інформації?

6. Надайте перелік щоденної необхідної для діяльності керівника інформації.

7. Навчально-допоміжний персонал, його характеристика та обов'язки.

8. Адміністративно-управлінський персонал: його характеристика, посадові обов'язки.

9. Державна атестація навчального закладу як основна форма контролю за його діяльністю.10. Роль керівника в забезпечення державної атестації закладу освіти.

10. Самоаналіз роботи загальноосвітнього навчального закладу.

11. Типове положення про атестацію педагогічних кадрів.

12. Атестаційна комісія, її повноваження.

13. Періодичність проходження атестації педагогічним працівником.

14. Рекомендації голові та членам атестаційної комісії щодо оформлення атестаційних листів.

15. Порядок складання характеристики діяльності педагогічних працівників.

Питання для самостійної роботи

1. Структура адміністративно-управлінської служби навчального закладу.

2. Вимоги до навчально-допоміжного персоналу навчального закладу.

3. Бюджет часу керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4. Структура витрат часу директором школи на керівництво навчально-виховною роботою.

5. Моделі організаційної структури управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Теми наукових рефератів

1. Підвищення кваліфікації та перепідготовка – необхідна умова розвитку навчального закладу.
2. Самоосвіта – універсальний засіб підвищення кваліфікації.
3. Структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом, вимоги до її функціонування.
4. План розвитку кар'єри.
5. Метод управління шляхом постановки завдань як метод проведення атестації.
6. Бюджет часу керівника школи та його раціональне використання.
7. Психологічний етап у проведенні атестації загальноосвітнього навчального закладу.
8. Атестаційний лист як основний документ підсумку атестації педагогічного працівника.

Список джерел до теми

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу. Нова передигма менеджменту / І. Адізес. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.
2. Березняк Є.С., Черпинський М.В. Керівництво роботою школи. – К.: «Радянська школа», 1970. – 262 с.
3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.
4. Джура О.Д. Умови та ефективність професійного самовизначення особистості // Нова парадигма. Альманах наукових праць. Випуск 34. – Запоріжжя, 2003. – С. 86-100.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Телвін, Н. М. Чепурна – Х.: Основа, 2003. – 240с.
6. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов управления образованием / М М. Поташник, А.М.Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.
7. Фролов П.Т. Школа молодого директора. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Ключові слова*:* компетентність, управлінська компетентність, посадові вимоги, уміння, рівень професійної компетентності керівника, управлінська кваліфікація, розумові здібності, системне мислення, морально-психологічні якості, креативність, інтуїція, вольові риси, впевненість в собі.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу:

1. Управлінська компетентність керівника навчального закладу як педагогічна проблема:
   * сутність і характеристика управлінської компетентності та сучасні тенденції щодо підвищення ролі управлінської компетентності керівників;
   * управлінська компетентність керівника навчального закладу у педагогічних дослідженнях учених;
2. Посадові вимоги до управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу:
   * функціонально-посадові обов'язки директора закладу;
   * визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівників шкіл;
   * система підвищення управлінської кваліфікації керівника навчального закладу;
   * вимоги до керівників закладів освіти.
3. Посадова інструкція керівника загальноосвітнього навчального закладу.

1. Управлінська компетентність керівника навчального закладу як педагогічна проблема

Сутність і характеристика управлінської компетентності

Відомо, що в наш час в Україні існує декілька стратегічних факторів, які створюють фон управлінської діяльності в освіті. Використання ринкових методів і форм управління в освіті, розширення фінансово-господарської самостійності змінює умови роботи навчальних закладів, а директору школи

доводиться працювати в новій нормативно-правовій та фінансово-економічній ситуації, яка постійно змінюється, а тому стає зрозумілою поява соціального замовлення на керівників нового типу, здатних вирішувати задачі, з якими вони раніше в своїй практиці не стикались. Потреба такого замовлення зумовлена появою нових технологій управління, здійснення реформування системи освіти, з посиленням самостійності навчальних закладів, їх саморозвитком. У цьому складному лабіринті нових завдань методи роботи, знання, вміння та навички, які сформувались у більшості директорів шкіл у колишніх умовах управління та господарювання, стають недостатніми для виконання управлінських функцій, більше того, вони гальмують формування і динамічний розвиток системи освіти.

З іншого боку, сучасний керівник не може виникнути сам по собі, як «природний талант» або в результаті проведення якоїсь акції. Існує проблема, сутність якої полягає в тому, що сьогодні з'явився новий клас задач управління, специфічні умови їх розв'язання, які нерідко вирішуються керівниками шкіл традиційними способами, що пояснюється низьким рівнем їхньої *управлінської компетентності.*

Проаналізуємо основні концепти та розкриємо сутність понять «компетентність», «компетентний», «компетенція», «професійна компетентність», «управлінська компетентність». Необхідність розгляду цих понять зумовлена загальною метою професійної педагогічної освіти, а саме формування управлінської компетентності, культури, духовності, моральних якостей. Кожне з понять має відповідну структуру, зміст і специфічні характерні ознаки.

Компетентність – слово латинського походження (*competent* – відповідний) означає: а) обсяг повноважень управлінського органу, посадової особи; коло питань з якого вони мають право приймати рішення; зона повноважень яких встановлюється законами, нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами; б) знання, досвід у тій чи іншій галузі. Поняття *компетентність* також визначає авторитетність, обізнаність особистості; означає, що проблему, яка виникає, керівник має змогу фахово розв'язати, бо має сукупність знань, необхідних для ефективної професійної діяльності.

Зміст поняття «*компетентний»* (від латинського *competens* – належний, відповідний) визначається як досвідчений, обізнаний у

проблемі, професії, певному питанні; наділений правом, повноважний, повноправний здійснювати певні операції, приймати рішення .

Компетенція (від лат. *competentia* – належність за правом) трактується як сукупність повноважень: прав і обов'язків, якими у певній галузі діяльності наділені установи, підприємства, організації та службові особи. Компетенція визначається актами, що видають органи державної влади, державного управління, громадські організації щодо тієї ролі, яку відіграють ці установи, підприємства, організації та службові особи, а також стосовно завдань, що перед ними постають.

На думку учених, *компетенція* – це загальна здібність особистості, яка базується на знаннях, досвіді, цінностях та набувається завдяки навчанню. Компетенція не зводиться до знань або вмінь; тобто, бути *компетентним* – означає бути вченим, освіченим.

Розрізнимо поняття *компетенція* і *вміння.* Уміння (doing) – це дії особистості в специфічній ситуації, це прояв компетенції або здібності. Тільки вміння піддаються спостереженню, а компетенції – це характеристики, які можливо отримати із спостережень за діями та вміннями особистості. З даного твердження можна зробити висновок: *уміння* представляються як компетенції в дії, а *компетенції* – це те, що породжує вміння і дії.

Реформування системи освіти, зокрема професійної, викликає почуття незадоволеності в аспекті модернізації змісту професійної підготовки та перепідготовки керівників шкіл і приведення навчальних програм до розвитку нових знань, сучасних наукових досліджень, теорій і концепцій управління, вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері управління освітою. Виникає протиріччя між поставленими цілями і методами управління загальноосвітніми навчальними закладами. Поставлені перед закладами освіти стратегічні задачі все частіше визначаються в термінах «якісна освіта», «рівний доступ до якісної освіти», «здібності», «ставлення», « цінності», «компетенції», «якості», якими повинні володіти управлінці. Однак на рівні форм повсякденного управління часто керівники приділяють менше уваги цілям, місії, баченню розвитку закладу, ніж правилам, нормам, інструкціям; учням, ніж викладачам.

Компетенція не визначається через суму знань і умінь. Бути компетентним, означає вміти реалізувати в даній ситуації отримані знання і досвід.

Аналіз змісту базових понять «компетентність», «компетентний», «компетенції» дозволив з'ясувати їх сумісні характеристики та взаємозв'язок між ними. У процесі професійної підготовки директорів закладів освіти віддається перевага розвитку у них компетенцій широкого спектра, що можуть проявитися у найрізноманітніших ситуаціях та умовах. Набуття компетенцій базується на досвіді та діяльності керівника. Саме цю точку зору розділяють багато експертів з освіти.

Щоб дати визначення «управлінської компетентності» розкриємо поняття «професійна компетентність». Категорія «професійна компетентність» визначається рівнем професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями людини, її мотивованим прагненням до безперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи. Елементи усіх цих якостей повинні бути наявними у структурі та змісті загальної освіти.

Поняття «професійна компетентність» характеризує управлінську діяльність керівника, визначає систему знань та вмінь, необхідних для розв'язання на практиці професійно-педагогічних завдань.

Досліджуючи діяльність керівника школи та його взаємовідносини з педагогічним колективом, Р. Х. Шакуров вказує, що низький рівень професійної підготовки директора школи негативно відбивається на взаємовідносинах в педагогічному колективі. На його думку, сучасний керівник школи – це, насамперед, високо компетентна людина, яка здійснює управління школою на науковій основі. Він вміє ставити актуальні задачі перед колективом, радитися з учителями, об'єднувати їх, створювати творчу атмосферу та сприятливий психологічний клімат у колективі, організувати цікаве повноцінне життя учнівському колективу, запроваджувати передовий педагогічний досвід, уміє довіряти вчителям, попереджує і розв'язує конфлікти. Керівник школи повинен гармонійно поєднувати в собі якості адміністратора і колективіста, діловитість і людяність.

Вчителі при оцінюванні діяльності директора школи в першу чергу визначають психологічні, професійно-ділові та адміністративно-організаційні якості, в тому числі професійну компетентність і діловитість, наявність яких дозволяє досягти ефективних результатів як власної управлінської діяльності, так і діяльності педагогічного колективу та навчальних досягнень учнів.

Модернізація управлінської діяльності керівника школи відбувається за умови компетентного директора, який володіє сучасними науково-теоретичними підходами до управління, принципами та концепціями управління; визнає зміст оновлених управлінських функцій, уміє добирати їх раціональний комплекс та визначати раціональні шляхи впровадження в практичну діяльність; обирає такі форми і методи управлінської діяльності, які відповідають сучасній меті освіти, завданням та пріоритетним принципам реформування освіти в Україні на даному етапі.

Професійний досвід керівника знаходить прояв у його діяльності, пов'язаний з реалізацією посадових функцій і розв'язанням професійних задач і ситуацій. Професійна діяльність керівника пов'язана з *професіоналізмом*. Управлінська компетентність характеризує ступінь готовності і здатності зреалізувати цілі, завдання, функції та технології управління, професійний досвід в межах компетенцій конкретної посади – керівника закладу. «*Управлінська компетентність»* відтворює відпрацьовану досвідом систему знань, умінь, навичок, здібностей, професійно-особистісних якостей, професійних норм і моделей поведінки, є психологічним інструментом впливу на особистісно-професійний розвиток і поведінку.

Управлінська компетентність розглядається як дві нерозривні взаємопов'язані характеристики людини як особистості і її професійної діяльності. Професіоналізм виступає як необхідна умова прояву компетентності, а компетентність є показником ступеня відповідності, адекватності професіоналізмі і змісту компетенції посади.

Компетентна особистість є результатом функціонування системи освіти, володіє не тільки знаннями, професіоналізмом, високими моральними якостями, але й уміє адекватно діяти у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, і бере відповідальність за власну діяльність.

У змістово-цільовому аспекті управлінська компетентність корелює з поняттями цивілізація, цивілізаційний розвиток, рефлексія. Вона виражає те, що притаманне історичному носію професії управлінця в галузі освіти, робить його причетним до культури та цивілізації. Управлінська компетентність передбачає, що людина, яка професійно працює в галузі освіти керівником закладу, здатна раціонально використовувати всю сукупність цивілізаційного досвіду для забезпечення якісної освіти, достатньо володіти способами цивілізаційної діяльності.

Вихідний показник управлінської компетентності в сучасній ситуації – це сфера відношень до людини, оскільки керівник закладу працює в системі «людина – людина». Керівник є представником адміністративно-управлінської ланки закладу в системі відносин: керівник – педагог, керівник – учень, керівник – батьки учня, керівник – керівники соціальних інституцій, керівник – заступники.

Виділимо *структурні компоненти управлінської компетентності:*

– особистісно-гуманітарна спрямованість управлінської діяльності керівника навчального закладу;

– системне сприйняття освітньої реальності і системна управлінська діяльність в ній;

– уміння інтегрувати інший досвід;

– креативність як спосіб буття в професії;

– здатність до рефлексії – це робота свідомості, роздуми над власними поглядами, погляд на освітню реальність, історико-управлінський досвід, власну особистість як носія конкретної професії управлінця.

Поряд із класичними функціями існують нові, модернізовані, які органічно доповнюють загальновизнані:

– *стратегічна компетентність:* глобальне, масштабне мислення; системне мислення, здатність передбачати, вміння вирішувати проблеми, безпечність відносин;

– *соціальна компетентність:* уміння працювати в міжнародній команді, здатність до мотивації та переконань, потреба в самоосвіті та впровадженні нововведень, особиста привабливість, уміння уникати, а в разі потреби вирішувати конфлікти;

– *функціональна компетентність:* уміння приймати рішення, ініціатива, професійні знання, вміння та навички, гнучкість і витримка під час роботи;

– *управлінська компетентність:* організаторські здібності, відповідальність, сила переконань, авторитет і поведінка керівника;

– *професійна компетентність:* вища педагогічна освіта, досвід практичної діяльності, робота в різних структурах, знання іноземних мов.

Серед найважливіших функцій управлінського лідерства є: надихати людей на творчість, розпізнавати творчий потенціал співробітників і поширювати їх досвід, розвивати системне мислення керівника.

Усі складові управлінської компетентності взаємопов'язані і утворюють складну структуру, що визначає особистісно-діяльнісну характеристику керівника школи. Всі компоненти управлінської компетентності керівника школи формуються за допомогою різних видів менеджмент-навчання, участі в спланованих заходах.

Управлінська компетентність керівника навчального закладу у педагогічних дослідженнях вчених

За остання десятиліття помітно зросла зацікавленість учених-педагогів, практиків у дослідженні управлінської компетентності керівників, яка виступає якісним показником ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом та професіоналізму і підтверджує важливість та соціальну значущість проблеми.

Результати педагогічних досліджень вітчизняних вчених: В. І. Бондар, В. С. Болгаріна, В. І. Маслова, Л. І. Даниленко, О. І. Зайченко, Г. В. Єльнікової, В. І. Лугового, В. В. Олійника, Т. М. Сорочан та ін. засвідчують, що управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах є професійною, зміст якої виходить за межі педагогічних знань і потребує оволодіння ним педагогічним менеджментом, знаннями та вміннями суміжних галузей наук з управління.

Є. П. Тонконога і В. Ю. Кричевський, досліджуючи професійну діяльність директора школи, здійснили класифікацію особистісно-професійно значущих якостей, в якій окремою групою виділена компетентність.

Компетентність сучасного керівника, тобто обізнаність з якогось питання чи теорії; наявність у нього знань про сучасні наукові підходи до управління загальноосвітнім навчальним закладом, процесів виховання, навчання і розвитку учнів, Л. І. Даниленко розглядає як важливу передумову модернізації його управлінської діяльності. Ученою правомірно зроблено висновок, що модернізація управлінської діяльності керівника школи на сучасному етапі розвитку суспільства залежить від його компетентності.

Професійна компетентність керівників закладів освіти з позиції системного підходу була предметом дослідження П. М. Щербаня. Професійна компетентність керівника закладу освіти розглядається як складна динамічна система, що утворена з численних компонентів: знання державного законодавства про освіту і виховання молоді; обізнаність з наказами і інструкціями МОН України; знання трудового законодавства;

глибокі знання з педагогіки, психології та основ педагогічної майстерності; знання змісту навчальних програм і підручників; досконале володіння мистецтвом управління і керівництвом; уміння виділяти головні проблеми та концентрувати зусилля колективу на їх розв'язанні; уміння заохочувати педагогів оволодівати мистецтвом навчання і виховання та передовим педагогічним досвідом; уміння створювати доброзичливий психологічний клімат у педагогічному і учнівському колективах; обізнаність з сучасними науковими концепціями про школу і національне виховання молоді. Автором у процесі дослідження виокремлено особистісно-професійні риси керівника: професійна компетентність, організаторські здібності, культура спілкування, педагогічна культура, педагогічна майстерність, духовна культура, принциповість і вимогливість, чесність, демократичність.

Визначенням рівня кваліфікації керівника школи на основі моделі його функціональної компетентності займалася дослідник О. І. Мармаза, яка представила структуру системи знань і вмінь керівника школи двома підсистемами знань, які включені до моделі функціональної компетентності директора школи: професійні знання, їх зміст ; типи і види знань.

Теоретичне обґрунтування закономірностей, принципів, функцій, форм, методів і механізмів управління складними соціальними системами, специфіки та об'єктивного взаємозв'язку компонентів системи у процесі реалізації управлінського циклу зроблено відомими вітчизняними та зарубіжними вченими В. Г. Афанасьєвим, А. І. Бергом, Д. М. Гвішіані, М. В. Масолом, А. Файолем та ін.

У психолого-педагогічній науці термін «*компетентність»* пояснюється ще й як складова інтелекту, поняття *«компетентність»* майже ототожнюється з поняттям *«інтелект».* Визначення поняття *«інтелект»* розкрито як *«розумна поведінка людини».* Відповідно до такого визначення ядро інтелекту складає здібність людини виділити в ситуації суттєві властивості і поводитися відповідно до неї.

До всього наведеного розмаїття думок заслуговує на увагу висновок І. А. Колесникової про те, що управлінська компетентність забезпечує високі результати роботи. Суттєвою ознакою її є здатність ставити і розв'язувати професійні задачі будь-якого рівня складності – від прикладних до методологічних, а також сміливість, яка полягає у відмові від вже відомих способів діяльності і вихід на концептуальний шлях, який породжує іншу освітню реальність.

Управлінська компетентність є параметром діяльності керівника закладу, першоосновою, базисом професіоналізму. Заслуговує на увагу розробка базового стандарту професійної діяльності директора школи членами Асоціації керівників шкіл України спільно з вітчизняними вченими: Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушкою, І. П. Козіною, В. В. Олійником, Є. Р. Чернишовою та зарубіжними: Г. Босманом, П. Карстаньє та ін. в межах українсько-голландського проекту з освітнього менеджменту, в якому репрезентовані такі основні функції керівника, як знання, вміння, професійна готовність і культура за такими складовими управлінської діяльності: бачення стратегії та розвитку, керівництво і моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, внутрішня та зовнішня мотивація. У високорозвинених країнах світу (Великобританія, Данія, Нідерланди та ін.) розроблено та запроваджено стандарт професійної діяльності директора школи, який є базою визначення рівня його професійної компетентності та здійснення професійної підготовки. Компетентність директора загальноосвітнього навчального закладу, на їх думку, становить сукупність необхідних для ефективної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та спеціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей. Компетентність керівника школи, що характеризує професійну діяльність, визначається такою сукупністю складових: знання, необхідні для даної педагогічної спеціальності або посади; уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов’язків; професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють як найповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов’язків; загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивація професійної діяльності.

Аналіз досліджень, які провели вчені, дослідники, практики дає підстави зробити такі висновки: більшість дослідників проблеми компетентності розглядають поняття «компетентність», «компетентний», «компетенція» і пов’язують їх з конкретною професією, правом прийняти рішення у матеріальній або духовній сфері і не ототожнюють їх.

2. Посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу

Аналіз архівних, інструктивно-методичних матеріалів, наукових праць щодо статусу керівника школи свідчить, що дане поняття тлумачиться як сукупність прав і обов'язків керівника загальноосвітнього навчального закладу.

З часу проголошення незалежності України (1991 р.) одним із основних завдань стає відродження національної системи й реформування управління освітою. За результатами досліджень провідних учених на той час окреслені напрями модернізації управлінської діяльності, інноваційні функціональні обов'язки, висвітлені протиріччя між завданнями, що висуває суспільство перед школою, характером управлінської діяльності керівника та його професійною підготовкою, стереотипом професійної свідомості.

В Україні запроваджено модель ступеневої професійної освіти і визначені такі освітньо-кваліфікаційні рівні та освітні ступені, як кваліфікований працівник, молодий спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр відповідно до Переліку напрямів та спеціальностей тат Переліку посад педагогічних та науково-педагогічних у сфері педагогіки освіти. Перелік посад педагогічних працівників системи загальної середньої освіти і Положення про освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту) встановлюються та затверджуються Кабінетом Міністрів України.

У моделі ступеневої професійної освіти певна освітня та професійна кваліфікації здобуваються особою одночасно при засвоєнні у вищому навчальному закладі відповідної навчальної програми певного освітньо-кваліфікаційного рівня та освітнього ступеня, а здобуття кваліфікації підтверджується дипломом – документом про професійну освіту, який є одночасно сертифікатом і у більшості випадків ліцензією. Таким чином, можна зробити висновок, що в освітньому просторі існують різні освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні, рівні професійної кваліфікації працівників, які потребують нормативно-правового обґрунтування, узгодження, визнання і практичного застосування.

У Законі України «Про загальну середню освіту» визначено *загальні посадові вимоги до керівника школи* у статті 24, і головну посадову функцію керівника навчального закладу: «керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює директор».

Функціонально-посадові обов'язки директора закладу стисло окреслено у Положенні про загальноосвітній навчальний заклад та Примірному статуті загальноосвітнього навчального закладу. У розділі «Управління загальноосвітнім навчальним закладом» Положення про загальноосвітній навчальний заклад висвітлено межі компетенції директора загальноосвітнього навчального закладу.

У Концепції загальної середньої освіти підкреслено: «На посаду директора призначаються досвідчені авторитетні фахівці-педагоги, які мають досвід управлінської діяльності та пройшли спеціальну управлінську підготовку». «Директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше як три роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України», – підкреслено у Положенні про загальноосвітній навчальний заклад.

Визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівників шкіл на державному рівні передбачено процедурою атестації керівних кадрів. Слід зауважити, що на державному рівні поки що лише задекларована атестація керівних кадрів, оскільки порядок її проведення не розроблений до цього часу.

Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як ступінь і вид професійної навченості, професійні якості, необхідні для виконання конкретного виду діяльності.

Управлінська кваліфікація керівника загальноосвітнього навчального закладу – це визначений та науково обґрунтований рівень його професійної компетентності, який залежить від рівня знань, умінь, навичок, сукупності професійно значущих якостей, загальної культури і мотиваційної сфери діяльності керівника. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу – це цілісна система оновлення, поглиблення й розширення знань, умінь і навичок керівника, покращення його професійно значущих якостей, підвищення рівня загальної культури і мотивації діяльності.

Система підвищення управлінської кваліфікації керівника навчального закладу – це цілеспрямований, спеціально організований процес систематичного оновлення, поглиблення і підвищення професійної

компетентності, зумовлений динамікою розвитку суспільства, науки, освіти та потребами, що випливають із набутих знань, умінь, соціального і особистого досвіду, рівня управлінської кваліфікації, специфіки діяльності кожного керівника. Управлінська кваліфікація керівника школи характеризується рівнем його підготовленості до виконання функціонально-посадових обов'язків як управлінця-професіонала на основі встановлених освітньо-кваліфікаційних рівнів (стандартів) педагогічної освіти в Україні.

У законодавстві про освіту та нормативно-правових документах представлені *вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу.* Стаття 24 Закону України «Про освіту» акцентує, що посаду керівника загальноосвітнього навчального закладу не залежно від підпорядкування, типу і форм власності може займати особа, яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше трьох років, успішно пройшла атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти. У Положенні про загальноосвітній навчальний заклад наголошено на таких вимогах до директора: утверджувати особистим прикладом і настановами повагу до державної символіки, принципів загальнолюдської моралі; дотримуватись педагогічної етики, моралі; постійно підвищувати свій професійний рівень, педагогічну майстерність і політичну культуру. Отже, керівником за освітою є педагог, який потребує спеціальної професійної підготовки та підвищення компетентності як управлінець.

Питанням визначення комплексу знань, умінь і навичок, особистісних і ділових якостей, якими повинен володіти керівник-менеджер, приділяється велика увага вченими, дослідниками, практиками. Еволюцію вимог до керівників, виконання певних соціальних ролей ними в колективі, розробкою теоретико-методологічних основ професійної компетентності керівників, рисам, якими на їх думку, повинен володіти менеджер представлено Ю. В. Буганом, А Й. Романюком, О. В. Козловською та ін.

Одним із скарбів, яким повинен володіти керівник є *розумові здібності*. Розум розрізняють теоретичний, практичний і універсальний. *Теоретичний розум* характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного. Людина з розвиненим

практичним розумом мислить конкретніше, швидше і точніше сприймає події, факти, ситуації, виробляє оперативніше управлінські рішення конкретних проблем. *Універсальний розум* дає можливість вільно орієнтуватись у обставинах, абстрактно мислити.

Найбільш придатний у сфері менеджменту інструмент протидії парадоксам – *системне мислення,* що визначає схильність до аналізу і синтезу, уміння відокремлювати суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле у різноманітті елементів.

Успішність інноваційної діяльності керівника визначає *креативність* як здатність до творчого розв'язання задач. Саме у процесі розробки та впровадження новацій керівник виступає як новатор, творець. Креативність керівника проявляється в його здатності бачити елементи новизни, творчості у діяльності вчителів, в умінні розкрити їх особистий потенціал, вона визначає ступінь розробки та обґрунтованості стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм, майбутнього нетрадиційного розвитку навчального закладу, створення його позитивного іміджу.

До проявів креативного мислення відноситься розвинена *інтуїція*, тобто розумова діяльність, яка здійснюється на межі свідомості. Інтуїція визначається неусвідомленим і незрозумілим з позиції логіки, але реальним і необхідним компонентом пізнавальної діяльності людини. Добре розвинена інтуїція спирається на життєвий і професійний досвід людини і живиться багатьма джерелами інформації, що надходить від усіх органів чуття, миттєво сортується, фільтрується, класифікується та аналізується і узагальнюється у вигляді процесу прийняття рішення. Будь-яке інтуїтивне знання опосередковано досвідом практичної і духовної діяльності людини, і свідчить про професійну інтуїцію як необхідну складову професійної творчості, як результативний компонент психологічного складника професійної діяльності директора школи.

Структурним компонентом психічної складової особистості є *морально-психологічні якості*, вони зумовлюють можливість керівника приваблювати людей, сприяють створенню комфортного клімату та розвитку професійних і міжособистісних стосунків, формуванню організаційної культури школи, свідомої дисципліни та трудових відносин, без яких неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність. До морально-психологічних якостей відносять:

– чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простоту;

– принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших;

– справедливість, доброзичливість та повага у стосунках з підлеглими, неупередженість у спілкуванні з ними, здатність створити у колективі настрій, який сприятиме високопродуктивній діяльності;

– знання індивідуально-психологічних особливостей підлеглих та індивідуалізований підхід до підлеглих із урахуванням їх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, професійних ціннісних інтересів, знання методів ефективного впливу на підлеглих;

– готовність налагоджувати контакти з підлеглими, прагнення захищати їх законні інтереси, турбуватися про їх повсякденні потреби;

– доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;

– об'єктивність, зважене сприйняття критики;

– терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;

– комунікабельність, уміння слухати та чути;

– розвинене почуття гумору.

Обмін інформацією – одна з важливих навичок спілкування. Воно сприяє інформаційному обміну всередині закладу та встановленню сприятливих взаємовідносин школи з іншими інституціями. Компетентний керівник завжди чутливо сприймає реакцію людей на його висловлювання, прислухається до того, що вони говорять у відповідь.

Для ефективного управління колективом компетентному керівникові з розвинутими діловими якостями притаманні *вольові риси*, що дозволяють свідомо керувати власною поведінкою і діяльністю. Характеристикою вольових рис є:

– цілеспрямованість – уміння підпорядковувати свої дії встановленим цілям і визначеній місії;

– наполегливість – уміння мобілізувати власні можливості за будь-яких некерованих ситуацій, здатність контролювати власну поведінку;

– ініціативність – уміння працювати творчо, діяти на власний розсуд;

– самостійність – уміння не підпадати під вплив різних факторів, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти на основі своїх поглядів та переконань;

– сміливість – уміння подолати страх та йти на виправданий ризик заради досягнення мети;

– витримка – уміння відкинути почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Важливе значення для менеджера має така особистісна характеристика як *впевненість у собі,* що проявляється через наявність у людини ясної мети і рушійних дій у її досягненні.

Вивчивши та проаналізувавши законодавчо-правові акти, інструктивно-директивні документи пропонуємо посадову інструкцію директора загальноосвітнього навчального закладу, яка дозволить кваліфіковано та професійно здійснювати управлінську діяльність і досягти соціально-значущої мети – забезпечення якісної освіти учнівської молоді.

3. Посадова інструкція директора загальноосвітнього навчального закладу

1. *Загальні положення*

Ця посадова інструкція розроблена на підставі тарифно-кваліфікаційної характеристики директора, Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці», «Про місцеве самоврядування» в Україні», Кодексу Законів про працю України, постанови Кабінету Міністрів України від 27.01.93 № 64, Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Примірного статуту загальноосвітнього навчального закладу.

Призначення на посаду та звільнення з посади директора загальноосвітнього навчального закладу міської комунальної власності здійснює управління освіти шляхом укладення з ним контракту за погодженням з міським головою згідно з чинним законодавством.

Директор безпосередньо підпорядковується начальнику відділу освіти.

Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює його директор, яким може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної освіти не менше як три роки, що успішно пройшов атестацію керівника кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

Директор загальноосвітнього навчального закладу підлягає атестації відповідно до Порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

У своїй діяльності директор керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та іншими нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, указами Президента України, рішеннями Уряду України, наказами Міністерства освіти та науки України, рішеннями та розпорядженнями міської (районної) ради, органів управління освітою всіх рівнів з питань освіти та виховання молоді, правилами і нормами охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту, а також власним статутом і локальними правовими актами закладу (у тому числі Правилами внутрішнього розпорядку, своїми наказами та розпорядженнями, даною посадовою інструкцією), контрактом.

Директор дотримується Конвенції про права дитини.

Директорові навчального закладу безпосередньо підпорядковується його заступники. Директор навчального закладу уповноважений у межах своєї компетентності давати обов'язкові для виконання вказівки (розпорядження) будь-якому працівнику закладу чи учневі. Директор навчального закладу уповноважений відмінити розпорядження будь-якого іншого працівника закладу.

II. *Функції директора загальноосвітнього навчального закладу*

Управлінська діяльність директора загальноосвітнього навчального закладу визначається сукупністю функцій.

Директор загальноосвітнього навчального закладу

2.1. *Керує:*

- діяльністю учнівського, педагогічного колективів, обслуговуючого персоналу та функціонуванням закладу в усіх напрямах відповідно до чинного законодавства і статуту, діяльністю своїх заступників з навчальної та виховної роботи, військового керівника, заступника директора з господарської частини;
- роботою педагогічної ради навчального закладу, учнівських організацій закладу, учнівського самоврядування, бібліотекаря, груп продовженого дня, з батьками;
- навчально-виховною роботою вчителів певного циклу навчальних предметів та їх предметних або методичних комісій;

– кошторисно-фінансовою діяльністю;
– учителями певних циклів навчальних предметів (через заступників з навчальної роботи).

2.2. *Визначає* згідно з трудовим законодавством, Правилами внутрішнього трудового розпорядку закладу коло обов'язків працівників навчального закладу.

2.3. *Організовує:* навчально-виховний процес, його науково-методичне забезпечення; роботу з охорони праці у структурних підрозділах закладу згідно з чинним законодавством і положенням про організацію охорони праці та порядок розслідування нещасних випадків у закладі; розробку, затвердження і впровадження програм розвитку навчального закладу, освітніх програм, навчальних планів, курсів, дисциплін, статуту, Правил внутрішнього трудового розпорядку школи та інших нормативних актів і навчально-методичних документів; роботу комісії щодо прийому закладу до нового навчального року; виконання постанов уряду про загальноосвітній навчальний заклад, наказів, розпоряджень і вказівок Міністерства освіти та науки України та його органів на місцях; спільно з радою загальноосвітнього навчального закладу приймає рішення щодо визначення стратегії, місії, мети і завдань його розвитку; облік та зберігання обладнання, його ефективне застосування у навчальному процесі.

2.4. *Контролює:* організацію харчування і методичного обслуговування учнів; проходження працівниками у встановлені терміни обов'язкових медичних оглядів і несе за це відповідальність; виконання навчальних планів та програм, якість знань та поведінки учнів, зміст і організацію позакласної та позашкільної роботи; роботу адміністративно-управлінського персоналу – заступників директора з навчальної та виховної роботи, заступника директора з господарської частини, шкільного психолога та інше; вчителів певного циклу навчальних предметів, бібліотекаря; діяльність класних керівників та їх результативність; виконання рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень, вказівок та інших управлінських рішень; додержання єдиних педагогічних вимог до забезпечення якісної освіти учнів; стан збереження і використання навчально-матеріальної бази закладу; чергування в загальноосвітньому навчальному закладі; роботу решти працівників закладу на різних ділянках.

2.5. *Консультує* в загальноосвітньому навчальному закладі: адміністративно-управлінський персонал закладу; класних керівників; учителів певного циклу навчальних предметів; педагога-організатора; актив учнівського самоврядування; актив батьківської громадськості; решту працівників закладу.

III*. Посадові обов'язки*

Директор загальноосвітнього навчального закладу працює в режимі ненормованого робочого дня в межах 40-годинного робочого тижня та видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання; формує мережу класів і контингент учнів відповідно до території обслуговування закладу та запитів батьківської громадськості.

За погодженням із профспілковим комітетом затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, штатного розпису, графік відпусток, Колективний договір, посадові обов'язки працівників навчального закладу.

Забезпечує: дотримання вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних правил і норм, техніки безпеки; права учнів та захист їх від будь-яких форм фізичного або психічного насильства; раціональний добір і розстановку кадрів, їх оптимальний режим праці й відпочинку; виконання Колективного договору; відповідність рівня загальної середньої освіти Державному стандарту загальної середньої освіти; розробку та реалізацію варіативної складової робочого навчального плану; виконання директивних і нормативних документів, наказів відділу освіти, наказів, розпоряджень, інструкцій з охорони праці; створення в закладі необхідних умов для роботи підрозділів, організацію харчування учнів, їх медичне обслуговування, контролює питання охорони і зміцнення здоров'я учнів та працівників закладу; раціональне використання бюджетних асигнувань, надає відділу освіти щорічний звіт про забезпечення та витрати фінансових коштів і матеріальних засобів; зміцнення матеріально-технічної, науково-методичної, навчально-виробничої, наукової, культурно-спортивної, корекційно-відновлювальної та лікувально-оздоровчої бази навчального закладу для організації навчально-виховного процесу.

Створює умови для: підвищення фахового і кваліфікаційного рівня педагогічних працівників, розвитку їх творчого потенціалу; пошуку та

застосування ними ефективних форм і методів навчання і виховання; участі учнів у позакласній та позашкільній роботі; впровадження у навчально-виховний процес нових освітніх, інформаційно-комунікаційних, управлінських технологій та досягнень науки і передового педагогічного досвіду; роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації.

Призначає класних керівників завідуючих навчальними кабінетами, майстернями, навчально-дослідними ділянками, відповідальних за організацію роботи з охорони праці і визначає їх посадові обов'язки; розподіляє педагогічне навантаження вчителів.

Підтримує ініціативу щодо удосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків дослідно-експериментальної роботи педагогів і учнів.

Розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і бюджетними коштами.

Розглядає звернення громадян з питань, що стосуються роботи навчального закладу.

Складає угоди та відкриває рахунки в установах банків.

Презентує загальноосвітній навчальний заклад перед громадськістю.

Вживає заходи щодо заохочення і стягнення до працівників закладу, учнів.

Погоджує з відділом освіти і затверджує структуру навчального року, штатний розклад навчального закладу, режим роботи закладу, робочі навчальні плани.

Затверджує (підписує) документи про успішність учнів, протоколи засідань педагогічної ради, інформації і довідки про роботу закладу, статистичні звіти і фінансові документи, трудові книжки працівників закладу, акти прийому й передачі матеріальних цінностей навчального закладу, фінансово-господарських ревізій, перспективний, річний і тижневі плани роботи та інші документи.

Задовольняє освітні потреби громадян відповідної території в здобутті повної загальної середньої освіти.

Очолює педагогічну раду – постійно діючий колегіальний орган управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Інформує у встановленому порядку начальника відділу освіти, батьків чи осіб, що їх замінюють, про факт нещасного випадку, вживає всіх

можливих заходів щодо усунення причин, які викликали нещасний випадок; забезпечує необхідні умови для своєчасного та об'єктивного розслідування відповідно до чинного законодавства.

Проводить вступний інструктаж з охорони праці з прийнятими на роботу особами, оформляє проведення інструктажів у відповідному журналі.

Повідомляє відповідні органи про дітей, які залишилися без батьківського піклування, про факти насильства в сім'ї стосовно дітей.

Звітує про результативність роботи навчального закладу перед відділом освіти.

Здійснює керівництво виховною роботою та утверджує особистим прикладом повагу до принципів людської моралі: правди, справедливості, відданості, патріотизму, гуманізму, доброти, працелюбства; дотримується моральних, етичних норм поведінки.

Формує дбайливе ставлення до історико-культурної спадщини, народних традицій та звичаїв, національних, історичних, культурних цінностей України, її державного і соціального устрою.

IV. *Права*

Директор загальноосвітнього навчального закладу має право в межах своєї компетенції на:

– здійснення керівництва загальноосвітнім навчальним закладом згідно з чинним законодавством України;

– правовий, соціальний, професійний захист;

– самостійний вибір форм, методів, засобів, технологій управління освітніми процесами;

– виявлення педагогічної ініціативи;

– участь у роботі органів громадського самоврядування закладу;

– підвищення кваліфікації, перепідготовку, атестацію в порядку, визначеному законодавством України;

– матеріальне, житлово-побутове та соціальне забезпечення відповідно до чинного законодавства;

– укладання угод про співробітництво, в тому числі трудових;

– розробку наказів, розпоряджень, делегування своїх повноважень;

– надання доручень у межах своєї компетенції;

– отримання пенсії в порядку, визначеному законодавством України.

V. *Відповідальність директора загальноосвітнього навчального закладу*

Директор закладу несе відповідальність за:

– виконання Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці», «Про місцеве самоврядування в Україні», Кодексу законів про працю України, постанов Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Положення про загальноосвітній навчальний заклад, наказів, розпоряджень Міністерства освіти і науки України, Статуту та Правил внутрішнього трудового розпорядку закладу, розпоряджень органів управління освітою, інших нормативних актів, посадових обов'язків, визначених посадовою інструкцією;

– виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти, підготовку учнів до продовження навчання і трудової діяльності;

– збереження та зміцнення фізичного і психічного здоров'я учнів як найвищої соціальної цінності, дотримання прав учнів та працівників закладу під час навчально-виховного процесу, проходження працівниками обов'язкових медичних оглядів;

– виконання кошторису доходів і видатків, збереження бюджетних коштів, майна та товарно-матеріальних цінностей, достовірність бухгалтерського обліку та фінансової звітності, доцільне витрачання коштів і кредитів;

– дотримання правил пожежної безпеки, техніки безпеки, охорони праці, вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних правил організації навчально-виховного процесу; у разі невиконання притягається до адміністративної відповідальності в порядку і у випадках, які передбачені адміністративним законодавством;

– дієвість роботи педагогічної ради та виконання її рішень;

– якість і ефективність роботи педагогічного колективу;

– свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальними зборами (конференцією), засновником, місцевими органами державної виконавчої влади тощо;

– здійснення зв'язку з органами освіти, громадськими організаціями, своєчасну звітність про роботу навчального закладу;

– персональну відповідальність за достовірність документів про освіту встановленого зразка;

– порушення Законів «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці» у порядку, встановленому Законами України;

– невиконання чи неналежне виконання без поважних причин Статуту і Правил внутрішнього трудового розпорядку закладу, інших локальних нормативних документів, розпоряджень органів управління освітою, посадових обов'язків, встановлених цією Інструкцією, у тому числі за невикористання наданих прав, директор несе персональну відповідальність у порядку, визначеному трудовим законодавством;

– за грубе порушення трудової дисципліни, як дисциплінарне покарання, може бути застосоване звільнення;

– завдані закладу чи учасникам освітнього процесу у зв'язку з виконанням (невиконанням) своїх посадових обов'язків збитки директор закладу несе матеріальну відповідальність у порядку і в межах, встановлених трудовим чи цивільним законодавством.

VI. *Взаємовідносини*

***Директор взаємодіє*:** з наглядовою радою, органами громадського самоврядування, з педагогічною радою навчального закладу.

Системно обмінюється інформацією зі своїми заступниками, педагогічними та іншими працівниками закладу.

Подає звітність міському управлінні освіти та іншим міським і державним органам управління освітою в установлені терміни і установленій формі.

Організовує роботу з батьками учнів, громадськістю та підприємствами, які здійснюють шефство над закладом.

Здійснює постійний зв'язок з громадськими і державними органами щодо запобігання травматизму учнів.

Встановлює відповідно до законодавства України прямі зв'язки з навчальними закладами зарубіжних країн, міжнародними організаціями.

Забезпечує ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами, громадськістю, батьками.

Аналіз законодавчих, нормативно-правових документів щодо функціонування загальної середньої освіти і здійснення управлінської професійної діяльності керівника закладу, його соціально-психологічні

якості, їх характеристики та класифікації дозволяють зробити висновок, що сучасні керівники-лідери – це ті, хто вміє управляти на основі організаційного і особистісного розвитку, здійснювати управління знаннями інтелектуальної організації, робочим часом на основі раціональної структури його витрат.

Щоб вдало управляти треба багато працювати над оновленням і удосконаленням функцій управлінської діяльності, а саме:

- самоосвіта і освіта управлінського персоналу;
- управління знаннями;
- співпраця з підлеглими;
- розвиток і доцільність використання методів для досягнення мети;
- готовність до ризику під час прийняття нетрадиційних рішень;
- готовність до невдач і облік несприятливих чинників;
- трансформування влади повноважень у владу авторитету.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення понять «компетентність», «компетентний», «компетенція», «професійна компетентність», «управлінська компетентність».

2. Розкрийте основні концепти поняття компетенція і вміння.

3. Назвіть вчених, які досліджували проблему визначення рівня професійної компетентності керівників системи загальної середньої освіти.

4. Визначте компоненти професійної компетентності керівника навчального закладу.

5. Охарактеризуйте базовий стандарт професійної діяльності директора школи.

6. Завершіть вислів та розкрийте поняття «Щодо сутності поняття «управлінська компетентність» встановлено, що воно відтворює відпрацьовану досвідом систему…».

7. Яким чином пов’язані управлінська компетентність і характеристики людини як особистості і її професійної діяльності?

8. Розкрийте вихідний показник управлінської компетентності як сферу відношення до людини.

9. Охарактеризуйте структурні компоненти управлінської компетентності.

10. Якими документами визначено посадові вимоги до керівника школи?

11. Якими чинниками визначається кваліфікація керівника закладу освіти?

12. Сформулюйте основні передумови призначення на керівну посаду.

13. Розкрийте поняття креативності як успішної інноваційної діяльності керівника.

14. Сформулюйте морально-психологічні якості керівника закладу освіти.

15. Назвіть вольові риси керівника та дайте їх характеристику.

16. Обмін інформацією як одна із важливих навичок спілкування.

17. Що таке інтуїція? В чому полягають особливості її прояву?

18. Розкрийте сукупність функцій управлінської діяльності директора школи.

19. Якими посадовими обов'язками наділено директора школи?

20. Які права має керівник навчального закладу в межах своєї компетенції?

21. За які дії або бездіяльність несе відповідальність директор школи?

22. Які найважливіші функції управлінського лідерства?

23. Назвіть основні перспективні напрями оновлення і удосконалення функцій управлінської діяльності.

Практичне заняття

Посадова інструкція директора загальноосвітнього навчального закладу

З часу проголошення незалежності України одним із основних завдань стало відродження національної системи освіти і реформування управління освітою, окреслені напрями модернізації управлінської діяльності, новаційні функціональні обов'язки, визначені характеристики управлінської діяльності керівника.

Статус керівника навчального закладу: сукупність прав і обов’язків.

Посадові вимоги до управлінської діяльності:

– спеціальність як категорія, що характеризує професію;

– функціонально-посадові обов’язки директора закладу освіти;

– визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівника школи;

– система підвищення управлінської кваліфікації директора навчального закладу;

– вимоги до особистості керівника навчального закладу;

– морально-психологічні якості керівника.

Розробка посадової інструкції директора загальноосвітнього навчального закладу

Мета: на основі визначених теоретичних відомостей визначити функції, посадові обов’язки керівника, його права та обов’язки, міру відповідальності за невиконання посадових обов’язків та встановити взаємовідносини з членами колективу.

Завдання:

– визначити нормативно нормативно-правову та законодавчу базу щодо посадових вимог керівника закладу освіти;

– окреслити функціонально-посадові обов’язки директора закладу;

– скласти посадову інструкцію директора загальноосвітнього навчального закладу.

У ході практичного заняття члени групи обговорюють і розробляють етапи створення посадової інструкції директора загальноосвітнього навчального закладу.

Питання для самостійної роботи

1. Оновлення управлінських функцій керівника сучасного навчального закладу в умовах реформування національної системи освіти.
2. Управлінська компетентність керівника як педагогічна проблема.
3. Формування управлінської компетентності керівника сільської школи.
4. Критерії та показники професійного розвитку й компетентності директора школи.
5. Показники оцінювання ефективності управлінської компетентності сучасного керівника навчального закладу.

6. Посадова інструкція заступника директора з навчально-виховної, методичної, виховної, адміністративно-господарської роботи.

Теми наукових рефератів

1. Соціальне замовлення на керівника школи нового типу.
2. Компетентність директора – показник ефективності його управлінської діяльності.
3. Розвиток і доцільність використання методів для досягнення мети.
4. Нетрадиційні рішення та готовність керівника до ризику.
5. Наявність та формування традицій закладу.
6. Трансформування влади повноважень у владу авторитету.
7. Від управління часом до управління людьми.

Список джерел до теми

1. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління сучасною школою: можливості реалізації // Вересень. – 2004. – Квітень. – Спецвипуск. – 2004. – С. 222-227.

2. Бондарь В.И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: Дис. д-ра пед. наук. – К., – 1986. – С. 114-122.

3. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. Монография. – К., 1997. – 156 с.

4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 215 с.

5. Зайченко О.І., Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти: Монографія. – К.: ВПЦ Техпрінт, 2000. – 352 с.

6. Луговий В.І. Управління освітою: Навчальний посібник. – К.: Магістр, 1996. – 225 с.

7. Мармаза О.І. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи // Директор школи (Шкільний світ). – 1998. – № 27. – С. 6.

8. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / Авторський колектив за ред.. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.:Шкільний світ, 2003. – 400 с.

9. Тонконогая Е.П., Кричевский В.Ю. Требования к деятельности и личности директора общеобразовательной школы / Директор школы в системе повышения квалификации: Сб. науч. тр. / Редколег.: Тонконогая Е.П. и др. – М.: Изд-во АПН СССР, 1983. – 92 с.

10. Щербань П.М. Мистецтво управління – це перед усім мистецтво бути чесним // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2 – № 4. – С. 83-90.

ПВДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Ключові слова: рівень управлінської компетентності, модель компетентності спеціаліста, три рівні компетентності керівників, здатність та спрямованість особистості, управлінські функції, особистісний компонент, процесуальний компонент, масові, групові, індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Зміст і структура управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів:
   * модель компетентності керівника як своєрідний еталон;
   * три рівні компетентності керівника на основі структурування якостей особистості;
   * групи знань для опанування керівником управління освітнім процесом.
2. Форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів:
   * масові форми підвищення;
   * групові форми підвищення;
   * індивідуальні форми підвищення.

1. Зміст і структура управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Модель компетентності керівника як своєрідний еталон

Важливе місце посідає проблема визначення обсягу спеціальних знань та вмінь, комплексу ставлень та цінностей, що характеризують управлінську компетентність керівника закладу, та їх структуризація в єдину комплексну нормативну модель. У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених і практиків висловлено думку проте, що побудова

моделі компетентності пов’язана з мисленнєвими уявленнями у свідомості людини ідеального образу спеціаліста, який забезпечує ідеальну діяльність. На думку науковців, проектування образу ідеального спеціаліста допоможе директорам виявити власне їх ставлення, професійні цінності, недоліки в знаннях, вміння, пізнавальних і практичних навичках, активізує їх внутрішній потенціал та може стати основою для саморозвитку. Спроектовані образи знаходять своє відображення в професіограмах, основних кваліфікаційних характеристиках, посадових сертифікатах, функціонально-посадових вимогах, моделях професійної діяльності, особистості керівників, управлінської компетентності керівника.

Модель компетентності спеціаліста – це своєрідний еталон, описовий аналог, який відображає основні характеристики діяльності об’єкта, закріплений документально образ спеціаліста, яким він повинен бути у певний період, та засоби його формування, своєрідний державний стандарт спеціаліста. Вона має відбивати задачі, які розв’язує керівник у процесі професійної діяльності, зміст цільових функцій та посадові вимоги.

При теоретичному обґрунтуванні *структури та змісту управлінської компетентності* керівника закладу освіти враховані такі ідеї та теоретичні положення:

– діяльність керівника закладу – це система, що має мету, внутрішню структуру, певний характер зв’язків між структурними компонентами, особливості стосунків із суб’єктами та об’єктами зовнішнього середовища та певну енергетику, за рахунок якої функціонує;

– управлінську діяльність керівника навчального закладу має суто професійний та творчий характер;

– об’єктом діяльності керівника є загальноосвітній навчальний заклад, який і зумовлює специфіку управлінської діяльності як професійної;

– підвищення управлінської компетентності керівника навчального закладу відбувається не тільки в процесі його підготовки, а й в процесі його управлінської діяльності;

– врахована гендерна рівність у статусах, ролях і всіх аспектах реалізації управлінської діяльності керівників закладів;

– за основу дослідження управлінської діяльності керівника взято системний, діяльнісний, функціональний, компетентісний наукові підходи, які дозволяють вивчити її структуру, основні види та функціонально-посадові обов’язки керівника.

Управління в менеджменті розглядається як діяльність щодо реалізації таких функцій – планування, організація, мотивація і контроль та пов'язуючих процесів – комунікації, прийняття рішень і керівництво. Управління навчальним закладом здійснює директор, який виконує роль керівника, що репрезентована певним набором правил і моделей поведінки та відповідає конкретній посаді. Предмет діяльності керівника поділяється на *ідеальний* – думка, і *матеріалізований* – завдання, що дозволяє отримати продукт діяльності та психічний результат, тобто додаткові вміння, навички і знання, що додаються до існуючих засобів діяльності суб'єкта управління (знання, навички, уміння) і дозволяють йому здобувати або підвищувати освіченість, професійність, компетентність.

У моделях управління соціальними системами виділяють *три рівні компетентності керівників:*

– **інтегративна** компетентність – здібність до інтеграції знань і навичок та їх використання в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища;

– **соціально-психологічна** компетентність – знання і вміння в сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивації їх діяльності, високий рівень комунікативної культури

– компетентність **у конкретних сферах управлінської діяльності** – прийняття рішення, обробка інформації, методи роботи з людьми.

Компетентність визначається рівнем загальної культури особистості, і у цьому розумінні – це інтегральна характеристика власних можливостей посадової особи, її здібностей до ефективної реалізації своїх професійних знань і здобутого досвіду.

Три рівні компетентності керівників на основі структурування якостей особистості

Вивчаючи досвід управлінської діяльності керівників закладів освіти виділимо три рівня компетентності керівників:

Перший рівень компетентності визначається здатністю особистості: управління підлеглими, конфліктами, здійснення впливу на ведення *переговорів*, формування команди.

Середній рівень компетентності визначається на базі першого, до якого додаються такі здібності як творче мислення, планування та оцінки, орієнтація на споживача послуг; уміння здійснювати контроль та інтеграцію, уміння розпоряджатися фінансами та управління технологіями.

Вищий рівень компетентності є поєднанням перших двох разом із загальним баченням та поінформованістю про зовнішнє оточення. Усі рівні компетентності базуються на здібностях керівника щодо усних та письмових комунікацій, розв'язання проблем, лідерства, навичок міжособистісних стосунків, самоуправління, гнучкості, рішучості та технічної компетентності.

За видами компетентності, які необхідні керівнику, представимо такі:

– *психологічна* (здатність до використання психічних властивостей учасників навчального процесу для вирішення ситуацій);

– *цілевизначальна* (здатність до виділення пріоритетів у діяльності з метою формулювання поставлених цілей, завдань);

– *мотиваційна* (здатність до спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або закладу);

– *технологічна* (здатність до поєднання кваліфікаційних навичок, інших знань, необхідних для отримання бажання перетворень в інформації або людях);

– *предметна* (здатність до виділення за формою та змістом тих явищ, що мають перетворюватися в діях, діяльності);

– *продуктивно-результативна* (здатність до отримання продукту, який очікується);

– *аналітико-синтетична ситуативна* (здатність до врахування ситуативних факторів у процесі досягнення цілей закладу);

– *аналітико-синтетична прогнозна* (здатність виявляти суттєві фактори і пропонувати засоби реагування на зовнішні виклики).

Перелічені види компетентності мають місце в індивідуальній професійній діяльності, а для управлінської необхідно додати такі: *планувальна* – здатність до розробки реальних планів, програм, проектів діяльності; *організаційна* – здатність до свідомої координації дій для досягнення цілей; *контрольна* – здатність бачити досягнення цілей шляхом встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і корекції дії; *комунікаційна* – здатність до ефективного обміну інформацією, її смислових значень між людьми; *спрямованість на ефективні рішення* – здатність до вибору ефективних реальних альтернатив, щоб виконати посадові обов'язки з найбільшою ефективністю та адекватною відповідальністю; *керівна* – здатність впливу на окремих працівників та групи для досягнення ефективної та результативної діяльності.

Традиційна модель освіти була спрямована на передаче майбутньому спеціалістові необхідних знань, умінь, навичок і втратила нині свою перспективність. У сучасних умовах особливого значення набувають особистісні якості людини, цінності та інші чинники, що не тільки визначають її професійні характеристики, а й спосіб мислення, рівень культури, інтелектуальний, моральний, соціальний, творчий розвиток і саморозвиток.

Підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу відбувається одночасно з його особистісним розвитком. Тому однією з складових структури моделі в процесі цієї роботи виокремлено *особистісну.*

Структура особистості характеризується п'ятьма потенціалами: гносеологічним, аксіологічним, творчим, комунікативним, художнім, які є важливими для визначення змісту і структури управлінської компетентності керівника закладу. Для визначення особистісного компонента в моделі враховано той факт, що у професійній діяльності директора школи продовжується формування не окремих властивостей особистості, а і специфічних управлінських умінь. Це досягається в професійній управлінській діяльності і процесі професійного зростання через формування мотивів: діяльнісно-процесуального, діяльнісно-результативного, професійного спілкування, розвитку і самореалізації.

Самореалізація особистості можлива в тій сфері трудової діяльності, в якій людина повинна бути професійно компетентною.

Групи знань для опанування керівником управління освітнім процесом

Знання – змістовий компонент моделі професійної діяльності, представлений у вигляді елементів, понять, категорій, значень, теорій, що відображають різні етапи розумової діяльності. Знання умовно поділяються на чотири групи:

– *методологічні* – закони, закономірності, ідеї, теорії, принципи;

– *нормативні* – положення, статути, правила внутрішнього трудового розпорядку, нормативи, інструкції;

– *загальнотеоретичні* – поняття, факти, явища, процеси;

– *організаційно-технологічні* – знання способу дії: форми, методи, прийоми тощо.

На основі знань формуються **управлінські вміння.** За цільовими ознаками їх можна згрупувати в діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, оцінно-аналітичні та коригуючі.

Діагностико-регулятивні вміння пов'язані зі збором, аналізом, трансформацією, класифікацією, систематизацією, передачею інформації, визначенням кола проблем, постановкою цілей, формулюванням завдань, розробкою стратегічних, оперативних та тактичних планів, проектів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності.

Організаційно-регулятивні вміння спрямовані на: забезпечення реалізації різних планів, програм, проектів, управлінських рішень; організацію ресурсного забезпечення функціонування та розвитку закладу; забезпечення організаційно-педагогічних, матеріальних, санітарно-гігієнічних, технічних умов функціонування закладу; організацію добору та розстановки кадрів, координацію зусиль всіх учасників управління і навчально-виховного процесу закладу.

Оціночно-аналітичні та корегуючи вміння – це вміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання стану та перебігу педагогічного і управлінського процесів; вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення до планів, проектів, управлінських рішень та покращення управлінських процесів на підставі опрацювання даних контролю, виробляти рекомендації щодо удосконалення роботи.

Управління освітнім процесом у закладі освіти передбачає опанування керівником загальноосвітнього навчального закладу такими групами **знань та умінь:**

1*. Методологічні та законодавчо-нормативні* **знання** *охоплюють:*

1.1. Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту» та інші підзаконні акти щодо управління навчально-виховним процесом і розвитком особистості учнівської молоді; концепції профільного навчання, накази МОН України, державні освітні стандарти, інструкції, положення, інструктивно-методичні листи МОН України з управління навчально-виховним процесом; навчальні плани, підручники, посібники з навчальних предметів; законодавчо-нормативну базу функціонування системи освіти в Україні.

1.2. *Зміст загальнотеоретичних знань керівника загальноосвітнього навчального закладу* представлено *такими*

показниками: психолого-педагогічна суть освітнього процесу та якості освіти учнівської молоді; фізіологічні та психологічні особливості учнів різних вікових груп; принципи, структура, організаційні форми і особливості управління навчально-виховним процесом; теорії дидактики; педагогічні та психологічні основи застосування наукових підходів у навчанні, виховання і розвитку учнівської молоді; теорії виховання; основи формування світогляду, активної громадянської позиції, суть та основи основних видів виховання: інтелектуального, патріотичного, національного, правового, трудового, естетичного, економічного, екологічного, фізичного, статевого, валеологічного, сімейного; психологія міжособистісних взаємин; основи спілкування; критерії оцінки навчальних досягнень учнів; критерії оцінки виховної роботи; суть та специфіку процесу навчання.

1.3. *Зміст процесуальних знань охоплює:* форми й особливості управління навчально-виховною роботою в закладі; методики і технології управління навчально-виховним процесом; форми, методи і засоби навчання і виховання учнів; зміст і види організації різних форм науково-методичної роботи з педагогічними кадрами.

2. Уміння:

2.1.*Зміст діагностично-прогностичних умінь:*

Керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен уміти

– *здійснювати* діагностику переваг і недоліків управління навчально-виховним процесом і прогнозувати шляхи його удосконалення; діагностику навчальних труднощів; прогнозування розвитку навчальних досягнень учнів, професійного зростання педагогів, їх особистісний розвиток;

– *визначати* цілі, місію, бачення, завдання, стратегії розвитку освітнього процесу; рівень професійної компетентності, творчої майстерності вчителів; рівень соціальних, загальнокультурних, загально предметних, інформативних, політичних, комунікативних, пізнавально-інтелектуальних компетенцій учнів і шляхи їх формування ;

– *застосовувати* методи моніторингу якості знань і вмінь учнів;

– *враховувати* особливості регіональної системи освіти при прогнозуванні модернізації освітнього процесу.

2.2 *Організаційно-регулятивні уміння:*

Керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен уміти

– *організувати:* роботу педагогічного колективу щодо запровадження в практику роботи досягнень психолого-педагогічної науки, інноватики,

філософії та соціології освіти, педагогіки здоров'я; діяльність учнівського, педагогічного, батьківського колективів на досягнення освітніх цілей і забезпечення якості освіти; різних форм роботи щодо забезпечення рівного доступу до якісної освіти учнівської молоді закладу; використання прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду управління закладом;

– *координувати* діяльність педагогічного колективу з різними соціальними інституціями мікрорайону щодо здійснення позитивного впливу на молодь.

2.3. *Оцінно-аналітичні та коригуючи уміння:*

Керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен уміти:

– *аналізувати:* якість виховних заходів, навчальних занять; реалізацію основних напрямів виховного і навчального процесів, динаміку формування основних компонентів розвитку учнів (інтелектуальний, моральний, духовний, творчий, соціальний, фізичний, саморозвиток); тенденцію розвитку, переваги та недоліки в управлінні; ефективність застосування педагогами різних форм і технологій навчання, виховання і розвитку учнів;

– *контролювати* основні ділянки навчально-виховної роботи в закладі.

Особистісний компонент моделі складає індивідуально-психологічний, мотиваційний та комунікативний складники.

Індивідуально-психологічний складник включає:

– знання власних психічних властивостей;

– здатність до впливу на групи та окремих працівників для досягнення результатів діяльності; ділової та гуманної особистісної взаємодії з усіма суб'єктами управління; вироблення та запровадження власного стилю управління закладом; рефлексії;

– сформованість особистісних цінностей; професійних якостей директора закладу; моральних якостей особистості керівника; критичного мислення, вміння аналізувати й оцінювати хід власних думок і дій; досвіду творчої діяльності у формі вміння приймати науково-обґрунтовані ефективні рішення в проблемних ситуаціях.

Мотиваційний складник характеризується такими показниками:

– соціально-спрямована орієнтація себе та інших на професійну діяльність для досягнення цілей закладу та особистісних;

– орієнтація на забезпечення результату професійної управлінської діяльності;

– здатність до розвитку і самореалізації, розвитку індивідуальності; впливати на поведінку підлеглих і спрямовувати її; прагнути контролювати своє зовнішнє оточення; визначення комплексу індивідуальних і соціальних цінностей та орієнтація на них власних моделей поведінки та професійної кар'єри.

Комунікативний складник включає:

– вміння визначати мету комунікації, позитивно та емоційно налаштовуватись на спілкування з людьми; застосовувати сучасні методи та засоби комунікації; відстоювати свою точку зору; володіти прийомами активного і конструктивного слухання для виникнення позитивного ставлення з боку співбесідника; володіти технікою спілкування;

– здатність до аргументованого дискутування; ефективного обміну інформацією; переконання інших; конструктивного розв'язання конфліктів;

– сформованість комунікативно-вольових якостей; діалогічного стилю взаємодії в професійних комунікативних ситуаціях;

– знання законів встановлення контакту і вміння ними користуватися;

– наявність комунікативної ініціативи.

Системоутворюючою основою побудови нормативної моделі є **управлінські функції,** необхідні для здійснення управлінської діяльності директора: управління освітнім процесом; адміністративна і фінансово-господарська діяльність; викладацька та дослідно-пошукова, комунікативна та творча робота.

Розвиток управлінської компетентності директора закладу відбувається разом з особистісним розвитком, тому один із компонентів структури визначено особистісним. **Особистісний компонент** є багатокомпонентним, передбачає творче застосування знань та умінь, управлінського досвіду, особистісний прояв ставлень до цінностей в професійній взаємодії, міжособистісних відносинах і комунікаціях, дає змогу особистості ефективно діяти та досягати цілей професійної діяльності. Він представлений такими складниками: індивідуально-психологічний, мотиваційний, комунікативний, рефлексивно-креативний.

Важливим компонентом нормативної моделі управлінської компетентності керівника закладу є **процесуально-операційний,** що

розглядається як базовий блок розвитку управлінських дій, навичок, комплексу ставлень до управлінської діяльності, подальшого розвитку професійно-особистісних цінностей. Процесуальний компонент управлінської компетентності керівника репрезентує індивідуально-психологічні ресурси особистості, її фахові знання, пізнавальні і практичні навички, вміння, засоби, що використовуються в управлінській діяльності. Операційна складова входить до більш широкого аспекту управлінської діяльності – процесуального, що дозволяє розглядати специфіку компетентності через стиль управління загальноосвітнім навчальним закладом. Процесуально-організаційний компонент охоплює способи управлінських дій, операції (засоби, форми, методи, прийоми, технології управлінського впливу); модель особистісної поведінки, професійні цінності та етику управлінської взаємодії.

Підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу – це постійний безперервний процес її відновлення.

2. Форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Масові форми підвищення управлінської компетентності

До найбільш ефективних і доцільних *масових* форм підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних педагогічних кадрів.

У освітньому менеджменті визначено кілька видів управлінських нарад, в основу яких покладено різні ознаки: за належністю до сфери суспільного життя, за масштабами залучення учасників; за кількістю учасників, за ступенем стабільності складу учасників, за тематикою питань, що розглядаються, за формою проведення, за основними завданнями наради.

Наради – це організаційно-педагогічна форма діяльності, яка передбачає спільне обговорення та вирішення управлінсько-педагогічних

проблем функціонування і розвитку загальноосвітнього навчального закладу. За цільовою установкою наради поділяються на проблемні, настановчі, тематичні, підсумкові, ділові, підготовка та проведення яких має свою специфіку та технології реалізації; наради є періодичні, спрямовані на вирішення поточних проблем, а також спрямовані на забезпечення реалізації колективних завдань роботи.

Необхідність в організації таких нарад постає, якщо у реалізації колективної мети виникають певні організаційні чи методичні ускладнення. Нарада спрямована на підвищення рівня готовності членів колективу до спільної діяльності.

Успіх наради залежить від її підготовки. Найголовніше на цьому етапі – детально проаналізувати ситуацію, що склалася, характер та причини появи ускладнень у процесі реалізації колективного завдання. На цьому етапі керівнику необхідно обрати одну із методик проведення наради. Перша полягає в тому, що на початку наради учасників ознайомлюють із ситуацією, що склалася, а в подальшому всім пропонується взяти участь у обговоренні шляхів вирішення проблеми. Друга, відмінна від першої тим, що наради пропонуються підготувати виступи і взяти участь у обговоренні проблеми. Третя методика відрізняється від першої тим, що ще до наради керівник готує перелік можливих шляхів вирішення наявних проблем, а на нараді ці шляхи обговорюються та приймаються спільні рішення.

Вибір методики проведення наради залежить від рівня розвитку педагогічного колективу, наявністю досвіду колективної роботи, рівня креативності працівників.

Під час проведення наради керівнику доцільно врахувати вимоги:

– розпочинати нараду необхідно вчасно, не очікувати тих, хто запізнився;

– максимально чітко сформулювати мету наради;

– розпочинати варто з позитивних моментів, що дає впевненість в успішному завершенні наради;

– проблему, яка вирішується, доцільно подати цікаво, образно, із захопленням;

– відкриття наради повинно тривати не більше двох хвилин;

– головуючий повинен залишатися на нейтральних позиціях;

– необхідно постійно підтримувати розмову, використовуючи для цього запитання, пояснення чи підводити попередні підсумки;

– у разі виникнення напруженості слід негайно вжити заходів, щоб не допустити суперечки;

– необхідно відкидати непродумані рішення, а брати до уваги лише обґрунтовані конкретні пропозиції;

– учасники повинні отримувати слово лише з дозволу головуючого;

– завжди повинен говорити лише один учасник;

– головуючий повинен вислуховувати думки всіх опонентів;

– керівник повинен прагнути до формулювання загальних підходів;

– слід обмежувати спогади про минуле, нарада має послідовно крок за кроком просуватися до вирішення поставленої мети;

– необхідно якнайчастіше підбивати попередні підсумки для того, щоб продемонструвати учасникам, наскільки вони наблизились до мети;

– головуючий повинен економити час; для цього на початку наради слід пояснити, що проблему можна розв’язати у відведений час; слід уникати затягування наради.

Вимоги до завершення нарад:

– досягнутий на нараді результат формулюється стисло і конкретно;

– необхідно ще раз нагадати розбіжність у думках, не змінюючи при цьому домінуючої позиції;

– доцільно відразу визначити зміст заходів, яких слід вжити для практичної реалізації прийнятого рішення, а також відповідальних за виконання осіб, що будуть контролювати цей процес;

– слід використати всі можливості для стимулювання учасників на виконання прийнятих рішень; для цього необхідно подякувати за висловлені пропозиції.

До основних традиційних форм підвищення управлінської компетентності віднесено конференції. **Конференція –** це збори, нарада представників різних державних, громадських, наукових та інших організацій для обговорення і вирішення будь-яких питань. У педагогічному середовищі найчастіше проводяться науково-практичні конференції, яка є формою підведення підсумків роботи над актуальною педагогічною проблемою, виявлення й узагальнення кращого педагогічного досвіду. За тематикою конференції можна поділити на три основні типи: між предметного характеру, за окремими темами, проблемні.

Технологією проведення конференції є: визначення теми за 3-5 місяців до часу проведення; робота оргкомітету щодо обговорення і затвердження програми проведення конференції, її регламенту, програми пленарних і секційних засідань; ознайомлення всіх зацікавлених з тематикою і терміном проведення конференції; запрошення до виступу на пленарному засіданні провідних фахівців із цієї проблеми; обговорення і рецензування матеріалів до збірника доповідей або тез; підготовка тексту запрошень; вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з проведенням конференції; забезпечення конференції необхідними приміщеннями; створення для працівників закладу можливості відвідати конференцію.

На пленарному і секційних засіданнях розглядаються розв'язання порушеної наукової проблеми, вносяться конкретні пропозиції. На підсумковому пленарному засіданні заслуховуються звіти керівників секцій, обговорюються та узагальнюються рекомендації конференції.

Така форма роботи як конференція дає змогу за короткий час ознайомити присутніх з результатами дослідження, обговорити певні проблеми. Друковані матеріали конференції надають можливість ознайомитися з інформацією та рекомендаціями широкому колу керівників, впровадити рекомендації в практику власної управлінської діяльності.

Пропонуємо примірну тематику конференцій:

– Особистісно-орієнтоване управління: здобутки педагогічної системи.

– Визначення системи стандартів освіти України через входження до європейського освітнього простору.

– Практична інтелігентність вчителя – освітній орієнтир.

– Універсальні цінності спадщини А. С. Макаренка.

– Педагогіка В. О. Сухомлинського як втілення гуманістичних загальнолюдських ідеалів.

– Основні аспекти інтелектуально-духовного розвитку особистості в умовах суспільства змін.

– Учнівське самоврядування та його роль у формування громадянської позиції молоді.

Про ефективність діяльності керівника з організації конференції свідчить активна участь працівників у роботі конференції, їх задоволеність участю в ній, використання матеріалів у практичній діяльності.

Виставка – це публічний показ спеціально підібраних предметів і місце цього показу. Педагогічна виставка є формою пропаганди і

впровадження прогресивного досвіду управлінсько-педагогічної діяльності. Тематика експозицій передбачає презентацію найефективніших форм і методів управлінської діяльності, показ системи роботи та її ефективність. За змістом виставки поділяються на тематичні та оглядові. За тривалістю – постійні та епізодичні. Постійні виставки функціонують у навчально-методичних центрах та науково-педагогічній бібліотеці, а епізодичні – під час роботи педагогічних конференцій, творчих звітів керівників, презентацій педагогічного досвіду тощо.

Технологія підготовки та проведення педагогічної виставки:

– визначення й обговорення теми і проблеми виставки;
– визначення місця і часу експозиції;
– складання плану підготовчої роботи;
– збір матеріалів: цифрових, текстових, ілюстративних, книг, проектів, доробок тощо;
– оформлення супровідних текстів до експонатів;
– систематизація матеріалів;
– створення картотеки наявних матеріалів;
– художньо-естетичне оформлення виставки.

Мета проведення виставок: підвищення досвіду управлінської діяльності керівників, розповсюдження наявного передового досвіду та його узагальнення, пропаганда наявних бібліотечних фондів та нової літератури. Участь у виставках дає змогу продемонструвати нові розробки, програми, методики, обговорити з колегами їх актуальність та дієвість.

Педагогічна виставка – це презентація закладу, в якому працює керівник, реклама успіхів і досягнень, це створення умов для впровадження нових управлінських ідей.

Школа резерву керівних кадрів є однією з масових форм і передбачає декілька етапів відбору й підготовки керівних кадрів: виявлення серед досвідчених вчителів і заступників директорів претендентів до школи резерву; перспективне формування складу резерву керівників на рівні району (міста); діагностування готовності складу резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності, організація навчання резерву керівників на рівні відділу освіти; визначення шляхів розвитку його управлінської компетентності.

В основу роботи Школи резерву покладено такі критерії відбору: освітній рівень – вища, спеціальна освіта; кваліфікаційний рівень – молоді

фахівці, які проявили себе в практичній роботі, вчитель вищої або першої категорії, заступник директора; віковий ценз – 25–35 років; педагогічний стаж не менше 5 років; сформовані позитивні особистісно-ділові характеристики; визначення оптимальної структури і складу резерву змісту, форм, методів роботи; висвітлення організації роботи з резервом і її аналіз з наступною корекцією видів діяльності.

Основними принципами при роботі з резервом керівних кадрів є:

– добровільність включення до складу резерву педагогічних працівників;

– колегіальність у визначенні етапів, змісту й програми роботи з резервом;

– поєднання індивідуального підходу до кожного педагогічного працівника як особистості, яку включено до резерву, з державними та регіональними вимогами до рівня кваліфікації та професіоналізму керівника.

Школа резерву має свої особливості:

– підхід до організаційної роботи з резервом керівних кадрів визначається відношенням до кожного претендента як до людини цілісної, вільної у своїх виборах пізнання і діяльності, націленої на постійний безперервний саморозвиток;

– керівник закладу – творча особистість;

– застосування в процесі відбору і підготовки резерву керівників закладів освіти індивідуально-творчого підходу в підготовці спеціаліста-професіонала шляхом визначення потенційної здатності майбутнього керівника до роботи на посаді директора;

– формування професійної компетентності керівника через реалізацію наукових підходів таких як особистісний, функціональний, діяльнісний, які орієнтовані на розвиток і саморозвиток особистості;

– використання позитивного впливу гуманізації та гуманітаризації процесу навчання на формування свободи думки, вчинків і особистості керівника закладу.

Групові форми підвищення управлінської компетентності

Підвищенню управлінської компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об’єднання директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проектів,

тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей, організація діяльності творчих груп.

Семінар – форма групових навчально-теоретичних або практичних занять членів наукових гуртків, слухачів курсів; вид групових занять з наукової або навчальної проблеми, обговорення учасниками заздалегідь підготовлених повідомлень, доповідей за певною проблематикою.

Основою будь-якого семінару є процес навчання: що знають директори про предмет розгляду; який досвід у цій галузі мають; про що їм необхідно дізнатися; що вони самі бажають знати; які практичні труднощі, проблеми виклики виявлені в управлінській діяльності керівника із зазначеної проблеми; чому це важливо знати для них? Відповіді на ці питання можуть бути розв'язані шляхом усного чи письмового опитування, тестування, спостереження за роботою директорів, спілкування з ними. Спочатку встановлюються компетенції учасників, їхні можливості, інтереси, бажання і прагнення, що впливає на визначення зміст, організацію та результативність роботи семінару.

Головною метою семінару будь-якої форми має бути проведення двостороннього діалогу, що дає змогу постійно підтримувати професійний інтерес та увагу учасників. Такий зв'язок забезпечується шляхом використання різноманітних методів роботи. Головне завдання семінару – поглиблення професійних знань та розвиток компетентності учасників.

Потреба в проведенні семінару та визначення тематики здійснюється на основі діагностики керівників закладів освіти. До роботи в семінарі залучаються керівники з різним рівнем управлінської компетентності. Керівник семінару – спеціаліст відділу освіти, досвідчений директор, методист, науковець, який найкраще обізнаний з даною проблемою, має належні організаторські здібності та повноваження.

Технологією проведення семінару є: вибір теми, складання плану проведення семінару, добір літератури, визначення і вивчення проблем; оформлення матеріалів та проведення семінару: написання тез, рефератів, повідомлень, підготовка відеоматеріалів, наочності, презентацій, виклад змісту повідомлень, формулювання рекомендацій; підбиття підсумків. Для того, щоб забезпечити реалізацію мети роботи, семінар повинен бути постійно діючим. Періодичність проведення занять залежить від мети роботи, її складності, новизни, рівня готовності керівників до її реалізації. З

мето зацікавлення та залучення до активної участі учасників семінару доцільно використовувати екскурсії, відкриті заняття, розробку методичних рекомендацій, організацію роботи творчих груп,.

Зворотнім зв'язком є використання учасниками рекомендацій, творче їх осмислення та впровадження в практику роботи.

Школа управлінської майстерності – одна із форм підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Така школа працює з постійним складом слухачів за певним планом і встановленою періодичністю. План роботи складає її керівник. Робота школи спрямована на удосконалення управлінської компетентності кожного учасника. Основними формами роботи школи управлінської майстерності є: опрацювання наукової та методичної літератури з визначених тем управлінської діяльності; ознайомлення з прогресивним досвідом роботи із зазначених проблем; практичні заняття з апробацією прогресивного досвіду та здійснення моніторингу; семінарські заняття; співбесіди; дискусії; розробки та захист проектів з управлінської діяльності; вироблення рекомендацій. Методичне керівництво школою управлінської майстерності та визначення результативності її роботи здійснює керівник, спеціалісти відділу освіти на науково методичного центру. Ефективною формою є цикл управлінських тренінгів, метою яких передбачено:

– активізувати знання керівників з теоретичних основ менеджменту щодо внутрішньошкільного управління;

– розширити та поглибити знання про практичне втілення інтерактивних технологій в управлінську діяльність та навчально-виховний процес;

– створити умови для генерування та розвитку творчих ідей щодо застосування інтерактивних технологій;

– сформувати управлінські навички та поповнити інструментарій практичної діяльності.

Тренінг – це експериментальний майданчик, організований за спеціальною програмою та підпорядкований певним законам і правилам. Метою тренінгів є набуття досвіду ефективної поведінки на шляху розв'язання найскладніших завдань та прийняття оптимальних рішень. **Тренінг –** це спеціальний тренувальний режим, який допомагає учасникам усвідомити власні позитивні або негативні риси, створити умови для

ефективної співпраці, нормативний психологічний клімат, краще засвоїти певну інформацію. Тренінги спонукають учасників до управлінської рефлексії. Рефлексія – вид пізнання, у процесі якого особистість сама стає об'єктом свого спостереження. Учасник осмислює умови, закономірності та механізми особистої діяльності, своєї поведінки, аналізує їх, залучається до процесу свідомого самопізнання та самооцінки.

Презентація (від лат. *praesentatio* – представлення) – офіційне ознайомлення, публічне представлення нового, нещодавно створеного, опублікованого. Правилами презентації є: надання достовірної інформації відвідувачам; спонукання до обміну ідеями, думками, запрошення до співпраці; точність суджень і висловлювань; чітке визначення зони інтересів відвідувачів. З метою привернути увагу колег використовується аудіо-, мультивідеотехніка з яскравими відеорядами і презентаціями діяльності закладу та його керівника.

Індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Крім групових форм роботи, практикуються і індивідуальні: творчий звіт керівника, самоосвіта, управлінське консультування, стажування, атестація, дні управління в школі, наставництво, бесіда, інструктаж.

Індивідуальні форми роботи передбачають реалізацію здатності особистості до безперервної освіти впродовж життя. Особистісно-зорієнтована самоосвіта керівника забезпечує підвищення рівня його компетентності, педагогічної і управлінської майстерності, безперервного саморозвитку та позитивного впливу на колег.

Творчий звіт керівника – організаційно-педагогічна форма діяльності районного відділу освіти, спрямована на пошук, підтримку, пропаганду прогресивного досвіду управлінської діяльності. Узагальнений матеріал повинен включати такі питання: інформація про тему творчого звіту керівника та його суть, змістова частина, рекомендації щодо його впровадження та використання. Для яскравості сприйняття звіт повинен супроводжуватися відео- та аудіо- записами, діаграмами, виставкою друкованої продукції.

Головною метою звіту є стимулювання керівників та педагогічні колективи на пошук інноваційних шляхів реалізації ідей реформування

системи освіти, виявлення передового досвіду роботи педагогічних колективів з метою впровадження його в практику роботи інших навчальних закладів.

Дні управління – одна із форм тематичного контролю за діяльністю загальноосвітнього навчального закладу і управлінської компетентності його керівника., вона дає змогу оперативно перевірити декілька навчальних закладів, виявити досягнення і недоліки їх роботи з визначеного питання, причини їх виникнення, допомогти директору знайти шляхи подолання недоліків, оперативно вплинути на покращення справ.

Дні управління – це планові заходи, тому завчасно визначається зміст, мета та об'єкт контролю. За результатами днів управління працівниками відділу освіти узагальнюються дані, видається наказ або складається довідка, матеріали використовуються для проведення нарад з керівниками шкіл. Висновки і рекомендації за наслідками днів управління фіксуються перевіряючими в контрольно-візитаційній книзі навчального закладу, через певний проміжок часу з керівником проводиться співбесіда з метою з'ясування, які з виявлених недоліків усунуто, над якими адміністрація ще працює, що зроблено директором для покращення роботи з даних проблем.

Бесіда – головний спосіб ділового спілкування, вона може виконувати різні завдання: отримання інформації, мотивації працівника, надання інформації, узгодження спільних дій. Ініціатором бесіди може бути як працівник, так і керівник. Якщо ініціатором бесіди є працівник, керівник повинен чітко з'ясувати, що зумовило звернення працівника та за допомогою запитань та відповідей на них, спостереження за поведінкою працівника, отримати всю необхідну інформацію для прийняття рішення. У разі необхідності керівник надає працівнику методичну допомогу або рекомендує звернутися до наукової літератури. Ефективно буде бесіда, якщо спільно є прийняте рішення.

Якщо ініціатором бесіди є керівник, то вона повинна бути спланованою та продуманою: яка її мета, ймовірність позитивного завершення, як поставиться до бесіди співрозмовник, який результат сприйме як сприятливий, які прийоми впливу необхідно застосувати в розмові, як поводитися, якщо співрозмовник не відреагує на аргументацію. Важливо, щоб наприкінці бесіди працівник сам визначив, що, коли і як він буде робити.

Інструктаж. Необхідність застосування цього методу управління виникає, якщо в колективі напрацьовано інваріантні способи вирішення певного завдання і ситуація вимагає суворого їх дотримання. Найчастіше така ситуація виникає коли до навчального закладу приходить новий працівник і його необхідно ознайомити з напрацьованими формами роботи. Цей метод управління передбачає, що керівник ознайомлює новопризначеного з метою роботи навчального закладу, висвітлює певні форми та методи діяльності, з'ясовує, чи зрозумів працівник, що і як йому належить зробити, як він ставиться до цієї роботи, чи згоден її виконувати.

Організація самоосвіти. Використання цього методу дає можливість забезпечити підготовку керівників до вирішення колективних та індивідуальних завдань, їх саморозвиток, подолання ускладнень та недоліків у роботі. Найважливішими завданнями керівника з питань організації самоосвіти є:

– створення системи стимулів організації самоосвіти;
– забезпечення необхідних умов для її здійснення;
– вивчення ефективності самоосвіти.

Функцію стимулювання самоосвіти працівників навчального закладу можуть виконувати : атмосфера творчого пошуку, яка панує в педагогічному колективі; об'єктивна оцінка діяльності працівників; пропаганда ефективних педагогічних технологій; наявність можливостей посадового зростання; організація науково-дослідної роботи; особистий приклад керівників.

Ефективність організації самоосвіти залежить від застосування цілісної системи її організаційних форм і передбачає аналіз її стану. Функцію критеріїв оцінки цього напряму діяльності можуть виконувати такі показники:

– динамічний розвиток навчального закладу, здатність колективу вирішувати нові педагогічні завдання;
– висока ефективність навчально-виховного процесу;
– рівень охоплення самоосвітою працівників;
– індивідуальні досягнення працівників;
– активне ставлення педагогів до заходів, пов'язаних із самоосвітою;
– своєчасне виконання планів підвищення кваліфікації педагогів та інших працівників.

Управлінська компетентність керівника навчального закладу є багатофакторним і багатокомпонентним явищем. Вона базується на

знаннях різних галузей наук – філософії, соціології освіти, психології управління, культурології, економіки освіти, маркетингу освітніх послуг, досвіду самостійної діяльності, вміннях, навичках.

Поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» визначається як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно-особистісні цінності і якості та забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки. Компетентність керівника закладу репрезентує прагнення і здатність реалізувати свій потенціал під час творчої професійної діяльності, усвідомлюючи соціальну значущість та особисту відповідальність за результати цієї діяльності й необхідність її постійно удосконалювати.

Підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів в процесі управлінської діяльності формується на основі професійного самовизначення, планування професійного саморозвитку і залежить від спеціальної управлінської підготовки, прагнень керівників у професійній діяльності, об'єктивної самооцінки професійних досягнень, власних управлінських здібностей і сформованих особистісних якостей.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Які теоретичні положення розкривають зміст і структуру управлінської компетентності керівника закладу освіти?

2. Розкрийте поняття моделі компетентності спеціаліста.

3. Охарактеризуйте рівні компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4. Які види компетентностей необхідні суб'єкту управління?

5. Дайте визначення понять «управлінські знання» та «управлінські уміння».

6. Розкрийте масові форми підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

7. Семінар як групова форма підвищення управлінської компетентності.

8. Проаналізуйте основні форми роботи школи управлінської майстерності.

9. Доберіть матеріал щодо розкриття поняття «презентація».

10. Управлінське консультування як індивідуальна форма підвищення управлінської компетентності.

11. У чому полягають функції керівника під час організації підвищення кваліфікації працівників навчального закладу?

12. У якому випадку організація самоосвіти працівників виконує функцію методу управління?

13. Проаналізуйте управлінську діяльність у вашому колективі та визначте, які з методів організації виконання управлінських рішень виконуються постійно, які – інколи, а які не виконуються.

14. Нарада, вимоги до нарад.

Питання для самостійної роботи

1. Зміст і структура управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

2. Масові форми підвищення управлінської компетентності керівника: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву педагогічних кадрів, лекції.

3. Педагогічна рада як можливість реалізації методичних завдань

4. Групові форми підвищення управлінської компетентності керівників закладів освіти: семінар, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об’єднання директорів, управлінське консультування, тренінги, презентації, аукціони управлінських ідей, творчі групи.

5. Захист інноваційних проектів як групова форма підвищення управлінської компетентності керівника.

6. Індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності керівників.

7. Самоосвіта керівника як умова динамічного розвитку навчального закладу.

Теми наукових рефератів

1. Управлінська компетентність керівника як педагогічна проблема.
2. Сутність і характер управлінської компетентності.
3. Масові, групові та індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.
4. Сутність і структура методів організації виконання управлінських рішень.
5. Особливості використання методу організації самоосвіти працівників в управлінні.
6. Вибір методів організації виконання управлінських рішень.

Список джерел до теми

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.
2. Васильєв І.Б. Ідеологія професіоналізму: сучасна та на перспективу // Освіта і управління. – 1997. – Т. 1. – № 3. – С. 57-62.
3. Вдовиченко Р.П. Деякі аспекти діяльності міського управління освіти з підвищення професійної компетентності керівників шкіл // Нова педагогічна наука. – Рівне. – 2002. – № 3-4. – Тематичний спецвипуск. – С. 101-108.
4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
5. Калініна Л.М. Моделювання управлінської діяльності керівника школи // Інформаційно-методичний бюлетень. – 1999. – № 2. – С. 21-36.
6. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Г.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Тевлін, Н.М.Чепурна. – Х.: Основа, 2003. – 240с.
7. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи // Управління школою. – 2003. – № 7(19). – С. 2-4.
8. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений // Под ред. В.С.Лазарева. – М.: Центр социальных и эконом. Исследований, 1995. – 158 с.
9. Чемерис Д., Ліпенцев А. Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми // Вісник ДСУ. – 1997. -№ 1. – С. 72-79.

СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ШКОЛИ

Ключові слова: культура, духовно-матеріальні цінності. управлінська культура. компоненти управлінської культури. феномен культури, фактори впливу на розвиток культури, організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури, критерії управлінської культури, рівні та компоненти управлінської культури.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» та «управлінська культура», компоненти управлінської культури:
   * аксіологічний;
   * технологічний;
   * особистісно-творчий;
   * рефлексивно-оцінювальний.
2. Напрями та фактори управлінської культури керівника школи.
3. Критерії сформованості управлінської культури керівника.
4. Модель сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

1. Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» та компоненти управлінської культури

Сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника нові вимоги. У Національній доктрині розвитку освіти України визначено головну мету і завдання, що постають перед навчальними закладами. Тенденції і орієнтири становлення та розвитку нової системи української освіти, суттєві зміни у педагогічній теорії і практиці висувають перед керівниками навчальних закладів нові завдання. Управління є тим важелем, тією рушійною силою, яка націлена на активізацію діяльності людини шляхом створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Керівнику загальноосвітнього навчального закладу

потрібно орієнтуватися у різноманітті сучасних управлінських ідей, вивчати і успішно впроваджувати досягнення науки і перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність педагогів, але шкільна практика свідчить про недостатню готовність керівників шкіл до професійної управлінської діяльності та відсутність у багатьох із них необхідної управлінської культури.

Усвідомлення шляхів і умов формування управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу вимагає аналізу наукової літератури щодо визначення самого поняття «управлінська культура», його складових і співвідношення з поняттям «культура».

Поняття «культура» (від лат. *culture* – виховання, розвиток, розроблення, поважання) у Стародавньому Римі означало «оброблене, «штучне», на противагу *природному, дикому*.

Складне міждисциплінарне методологічне поняття «культура» ще не має єдиного загально визначеного наукового означення, під ним розуміють історично детермінований рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, виражений у типах та формах організації життя людей, у їх стосунках, у створених ними матеріальних і духовних цінностях.

Аналіз поняття «культура» зроблено різними вченими, але найсуттєвішими її атрибутами А. Моль визнає глибоке, усвідомлене і шанобливе ставлення до спадщини, здатність до творчого сприйняття, розуміння та перетворення дійсності в будь-якій сфері діяльності і стосунків.

Культура, незважаючи на притаманний їй «традиціоналізм», постійно змінювала власні риси в історичному аспекті. У філософських словниках культура розглядається як «специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і закладів, у духовних цінностях, у сукупності ставлення людей до природи, між собою і до самих себе»; як засіб соціального життя, який поєднує всі види людської діяльності; як сукупність традицій і інновацій, їх еволюції.

На думку Н. Злобіна, П. Гайденко, В. Межуєва культура може розглядатися як творча діяльність з перетворення природи та суспільства, підсумками якої є постійне поповнення матеріальних та духовних цінностей, удосконалення всіх суттєвих сил людини.

Отже, культура як сукупність духовно-матеріальних цінностей, специфічний засіб соціального життя і процес творчої самореалізації

здібностей людини визначається засобами її життєдіяльності і є одним із важливих факторів соціального розвитку. Своєрідність культури, її особливу специфіку та головні характеристики розкриваються у співвідношенні з природно-практичною діяльністю, яка перетворює природу, створює предметний світ та формує людину. Все це розвивається в особистості в процесі освіти, під час оволодіння нею професійною культурою.

Управлінська культура – це міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні школою; це властивість, притаманна керівнику школи як особистості, що суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності.

Зміст поняття **«управління»** у загальному вигляді розкривається як вплив на керовану систему з метою досягнення поставлених завдань. Термін «управління» використовується в трьох основних значеннях:

– функція, спеціальний вид діяльності;

– певна категорія людей. хто здійснює роботу з управління;

– спеціальна галузь знань, що допомагає здійснювати управлінську діяльність.

Для здійснення управління організацією повинна існувати категорія людей, яка виконує роботу з управління – керівник (менеджер) – професійний керівник, представник особливої професії, який займається управлінням.

Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» дозволяє зробити висновок щодо сучасних підходів до розв’язання проблеми:

1. Управління сучасною школою тісно пов’язане з соціально-економічними процесами, які відбуваються в Україні.

2. Функціонування керованої системи розглядається як динамічний процес, де головна увага приділяється досягненню найвищих результатів.

3. Система управління потребує глибокого переосмислення, нових модифікацій управлінських систем та їх впровадження у практику діяльності керівників закладів освіти з управління навчально-виховним процесом.

Компоненти управлінської культури

Управлінська культура розглядається як складна системна властивість особистості керівника і пов’язана з вивченням окремих **компонентів управлінської культури:**

– **аксіологічного,** який відбиває властиву керівникові систему цінностей, ставлення до людей, справи і самого себе;

– **технологічного,** який включає засоби і прийоми управління педагогічним процесом;

– **особистісно-творчого,** який передбачає оцінку керівником своєї діяльності у співвідношенні з результатами діяльності колективу, визначення на цій основі перспектив професійного самоудосконалення.

Аксіологічний компонент управлінської культури відображає основу ставлення особистості до дійсності, професійної діяльності, самого себе і знаходить відображення у професійній діяльності свідомого керівника. Професійна свідомість виконує мотивуючу, спрямовуючу та коригуючу функції і складається з системи усвідомлених, професійно необхідних знань, органічно пов'язаних з системами педагогічних цінностей та програм педагогічних дій, професійної самосвідомості.

Управлінська культура тісно пов'язана із загальною культурою особистості та з загальною культурою, а система цінностей професійної діяльності – з системою цінностей суспільства і особистісними цінностями керівника. Розглядаючи поняття «управлінська культура керівника» як цілісну властивість особистості, яка базується на головних гуманістичних цінностях: людина, життя, краса, освіта, праця. батьківщина, тому важливою якістю керівника сучасної школи є наявність у нього системи професійних цінностей, певної філософії інноваційної школи, що необхідно для формулювання її місії – цілеспрямованої соціалізації особистості, введення її в світ природних та людських зв'язків і відносин, входження в людську матеріальну і духовну культуру шляхом передачі кращих зразків, способів та норм поведінки в усіх сферах життєдіяльності. Професійно значущі цінності є одним із джерел мотивації поведінки та діяльності особистості.

Мотиваційний компонент управлінської культури керівника школи – це сукупність мотивів, адекватних меті управління, яка за своїм змістом може бути пов'язана з: суспільними потребами і настановами, соціальними нормами, завданнями освітніх організацій, особистісною спрямованістю самого керівника.

Відповідно можна виділити *три головні групи управлінських мотивів,* які входять до структури управлінської культури: соціальні, управлінські і особистісного розвитку.

1. Соціальні мотиви, які стосуються суспільства в цілому: значимість і престижність у суспільстві педагогічної діяльності – навчання і виховання молоді; можливість свого реального внеску у підвищенні якості вітчизняної освіти, створення умов для особистісного розвитку учнів та вчителів через діяльність навчального закладу нового типу тощо.

2. Управлінські мотиви орієнтовані безпосередньо на реалізацію професійної діяльності з управління школою. Оскільки предметом управлінської діяльності керівника школи виступає організаційно – управлінська і педагогічна діяльність, ми розділили ці мотиви на дві групи:

– власне управлінські: створення колективу однодумців, мобілізація його для вирішення актуальних проблем школи; можливість реального впливу на організацію життєдіяльності школи тощо;

– педагогічні мотиви: потреба займатися педагогічною діяльністю, викладати улюблений предмет. спілкуватися і взаємодіяти з дітьми та їхніми батьками; бачити результати своєї праці; можливість сприяти гуманізації навчання і виховання дітей тощо.

3. Мотиви особистісного розвитку керівника школи: можливість реалізувати власний творчий потенціал (впроваджувати нові підходи в управлінні, нові форми і методи навчання, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення); необхідність подолання труднощів, пов’язаних з працею, самовдосконаленням тощо.

Мотиви, що виникають завдяки стимулам (зовнішня привабливість управлінської діяльності), складають окрему групу: широкі соціальні контакти і зв’язки (можливість безпосередньо взаємодіяти з органами влади, спонсорами, суспільними організаціями, фондами тощо); ненормований робочий день; тривала літня відпустка; робота, не пов’язана з особливими фізичними навантаженнями тощо.

Визначені *дві групи мотивів* – короткострокові та дальньої перспективної дії. Перші пов’язані виключно з професійними інтересами людей (формування управлінської культури, професійне просування). Самі по собі вони не змінюють ставлення до професійної освіти як до засобу здійснення власних життєвих цілей. Мотиви дальнього плану пов’язані з вирішенням проблем життєвого самовизначення, самовираження, творчої самореалізації. У даному випадку професійне навчання керівників шкіл виконує розвиваючу функцію, яка «торкається глибинних сфер

особистості» і спирається на провідну ідею акмеології про самостійні досягнення людиною вершини свого професійно – особистісного росту, при цьому забезпечення особистісних досягнень керівника розглядається як одна із важливих умов його професійних досягнень.

Керівник інноваційної школи готовий свідомо прийняти на себе підвищені вимоги: *аксіологічні* – високий рівень професійних домагань, потреба у досягненні результатів; громадянська відповідальність; потреба у самовираженні, самоудосконаленні; потреба у причетності до більшого і бажання переживати «почуття команди»; потреба у оновленні, у нововведеннях, подолання рутини; потреба влади, лідерства; потреба у пошуках нового, у дослідженні, у кращому розумінні закономірностей; потреба у ризику; особистісно-творчі – усвідомлення недостатності одержаних результатів і бажання їх покращити; загальна творча спрямованість особистості.

Технологічний компонент управлінської культури включає засоби і прийоми управління педагогічним процесом, тобто когнітивно-діяльнісний.

Оперативні знання є відображенням когнітивного аспекту управлінської культури керівника. Поняття «оперативні знання» – знання, що безпосередньо впливають на характер активності керівника у його професійній діяльності, тобто сприяють вибору керівником програми дій у відповідності до конкретної управлінської ситуації. Основу оперативних знань складають загальні знання керівника школи: загальнокультурні (філософія, історія, культурологія, економіка, соціологія, політологія, право тощо); природничо-наукові (концепції сучасного природознавства, екологія. математика, інформатика тощо); психолого-педагогічні (психологія управління, психологія особистості, педагогічна психологія, вікова психологія, педагогічні технології, теорії, системи); предметний загальний цикл (менеджмент, маркетинг у соціальній сфері, фінанси тощо); предметний спеціальний цикл (теоретичні основи управління освітніми системами, методи управління, інноваційний менеджмент, управління персоналом тощо).

Специфіка діяльності керівника зумовлює необхідність розділити оперативні знання на два блоки: професійні та управлінські. *Професійні знання* – це наукові дисципліни: педагогіка, психологія, гігієна та ін. Управлінські знання керівника – це не тільки володіння загальною теорією управління, а знання педагогіки та психології про об’єкт управління, які сприяють підготовці, прийняттю і реалізації управлінських рішень.

Когнітивний компонент управлінської культури тісно пов'язаний з оперативним компонентом – комплексом умінь і навичок, які забезпечують успішність реалізації функцій управління. *Сучасний керівник школи* – це людина, яка чітко усвідомлює мету функціонування, розвитку школи і внутрішньошкільного управління, володіє засобами досягнення поставленої мети, тому ще одна група вимог до керівника сучасної школи пов'язана із змістом управлінської діяльності і усвідомленим розумінням конкретних управлінських функцій. Управлінська функція – це конкретна управлінська діяльність, що має цільове призначення.

На сучасному етапі розвитку освіти пріоритетними стають специфічні функції керівника школи: аналітична, стратегічного планування, управління впровадженням нововведень, дослідницька, експертно-консультаційна, комунікативна, психотерапевтична, складання бюджету. Значна кількість управлінських функцій свідчить про складність процесу управління.

Рефлексивно-оцінювальний компонент – це система особистісних характеристик керівника школи, яка впливає на результативність його управлінської діяльності. Важливість цього компоненту зумовлена тим, що будь-яку з проблем людина сприймає через призму власних поглядів і стосунків, і тільки оцінивши її, мобілізує свої знання та уміння для прийняття певного рішення.

Рефлексія – це критичне осмислення людиною основ, ідей та методів своєї пізнавальної діяльності. Завдяки рефлексії людина виходить за межі повного поглинання безпосередньої діяльності, піднімається над нею і з цієї позиції усвідомлює проблеми, які виникають перед нею; рефлексія спрямована на самого керівника, пов'язана з його уміннями і навичками аналізувати власну діяльність, володіти собою в будь-якій ситуації, забезпечувати розвиток власної особистості, створювати умови для постійного професійного удосконалення.

Рефлексивними характеристиками керівника школи можна вважати його ставлення до: предмета управлінської діяльності; процесу виконання управлінської діяльності; учасників управлінської діяльності; самого себе; суспільства в якому функціонує навчальний заклад.

Феномен культури наскільки складний, що на даному етапі його вивчення правомірні різні підходи та інтерпретації, які описують його в різних аспектах:

– *культура* – це певний рівень організації життєдіяльності людей, виражений у продуктах матеріальної та духовної творчості, у характері оволодіння прийомами і методами праці, інтелектуальної діяльності, фізичного та морального розвитку;

– *культура* – не самостійна соціальна сфера, а наскрізна характеристика всієї соціальної системи;

– *культура* – це суттєва ознака окремої людини, групи людей, соціальних, професійних і національних спільнот, усього суспільства в цілому;

– *сутність культури* має прояв в діяльності, а не тільки у сукупності досягнень і цінностей, накопичених людством у процесі історичного розвитку; культурний потенціал особистості – це поєднання елементів, своєрідних «зрізів» культури – фізичного, інтелектуального, морального, естетичного, правового, політичного, психічного, професійно-трудового. У кожному з елементів культури виокремлюють чотири функціональні якості: знання, почуття, або ставлення, мотивацію вибору або інтерес, дію;

– *основна соціальна сфера культури* – людинотворчість, тобто особистість як абсолютно об'єктивний і суб'єктивний предмет.

Управлінська культура як складова професійної діяльності керівника школи знаходиться у сфері культури праці, культури професійної управлінської діяльності.

Управлінська культура керівника школи як цілісна властивість особистості проявляється у процесі управлінської професійної діяльності, характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника у процесі професійної діяльності. Отже, управлінська культура може виступати і як умова успішної управлінської діяльності, і як її складова, і як одна із характеристик носія управлінської діяльності.

Зміст управлінської культури керівника школи – це знання принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, що спрямований на підвищення його ефективності.

2. Напрями та фактори формування управлінської культури керівника школи

Послідовність у втіленні одного з головних принципів державної політики в галузі освіти, відображено в Законі України «Про освіту», передбачає досягнення гуманістичного характеру процесу освіти, пріоритету загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного розвитку особистості. Суттєвою умовою становлення гуманістичного характеру освіти є особисте прийняття педагогами та керівниками школи загальнолюдських цінностей.

Для того, щоб управління школою відповідало сучасним вимогам, треба надати кожному керівникові загальноосвітнього навчального закладу відповідну управлінську освіту.

Управління – це та сфера діяльності, яка за своїм значенням і специфічністю практично ніколи не розглядалася як професійна. Управлінцями завжди працювали вузькі спеціалісти різних галузей, які не одержували спеціальної підготовки у такій складній галузі, як управління соціально-економічними процесами. Від рівня управління залежить ефективність виробництва і рівень задоволення потреб суспільства. В умовах радикальної економічної реформи і розвитку ринкових стосунків професіоналізм управлінців стає вирішальним фактором.

Управлінська підготовка керівного складу освіти є важливою та актуальною проблемою. Керівники навчальних закладів є висококваліфікованими спеціалістами з різних педагогічних спеціальностей, а для ефективного управління їм необхідна професійна підготовка з управління. З 90-х років минулого століття педагогічний менеджмент визначається як комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, що спрямований на підвищення його ефективності. Менеджмент розуміється як уміння керівника домагатися поставленої мети, використовуючи при цьому працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей. У світі педагогічного менеджменту керівник навчального закладу розглядається менеджером (суб'єктом управління) навчально-виховного процесу в цілому.

Результатом праці керівника закладу освіти є рівень навчання, виховання та розвитку учнів, рівень підвищення професійно-управлінської

компетенції педагогів; предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління; продуктом його праці є інформація; а знаряддям – мова.

Головними функціями педагогічного менеджменту є: прийняття зваженого рішення; організація виконання прийнятих рішень; створення відповідних умов для ефективної праці закладу освіти, кожного учасника освітнього процесу; забезпечення мотивів і стимулів їх діяльності; контроль виконання рішень.

Професійна діяльність керівника школи потребує управлінської підготовки, певних професійно-значущих якостей, професійної культури, складовою якої є **управлінська культура.** Щоденно впродовж багатьох років вирішення типових завдань удосконалюються професійні знання, формуються професійні навички, склад мислення стиль спілкування. Професійна позиція визначає не тільки вчинки, а й спосіб сприйняття інших людей. У цьому контексті освіта виступає як гуманітарна сфера, у якій здійснюється синтез трьох культур у розвитку особистості – *світоглядної, духовно-моральної і професійної*.

Основна професійна діяльність керівника – **управлінська,** яка розглядається як функціональна взаємодія компонентів: цілі і мотиви діяльності, зміст, засоби, досягнення мети, контроль за участю об'єктів управління у вирішенні поставлених завдань, регулювання діяльності й оцінка її результатів. Ці компоненти управлінської діяльності весь шкільний управлінський цикл, управління окремими підсистемами: на рівні одного або групи навчальних предметів, всього навчально-виховного процесу чи окремих його ланок.

Реально існуючі особливості діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу визначаються специфікою навчального закладу, величезною соціальною відповідальністю, бо головним продуктом є люди; високим ступенем відкритості керованої системи – наявність безпосереднього впливу на освітню установу батьків та соціального середовища; різновіковим контингентом колективу та вихованців, необхідністю співпраці дорослих з дітьми; комунікативним характером управлінської діяльності та можливістю впливати на педагогів та дітей своєю особистістю та прикладом.

Існують різні підходи до визначення **особистісних властивостей керівника.** Функціонально-рольовий, поведінковий, ситуаційний підходи

зосереджують увагу дослідників на особливостях поведінки, рольових позиціях, які спостерігаються і співвідносяться з результатами діяльності, при виконанні управлінських функцій. Ефективність досягнення мети закладу у цьому випадку визначається не особистісними якостями керівника, а його поведінкою по відношенню до підлеглих – стилем управління, доцільним вибором тієї чи іншої ролі.

Інший підхід – особистісний – робить акцент на вивченні особистих якостей керівника як умов і передумов його успішної діяльності. Аналіз вітчизняної практики управління школою свідчить, що більшість керівників закладів орієнтуються на удосконалення педагогічного процесу і позбавлені орієнтації на особистість; функціональне управління спрямоване на опрацювання документації, інформації, на вирішення адміністративно-господарських питань, а не на реконструювання процесу управління.

Керівник сучасної школи повинен поєднувати риси менеджера і лідера. Менеджери здатні оптимізувати ситуацію, яка вже склалася; для здійснення радикальних змін у керованій системі потрібні якості лідера (стратегічне мислення, наявність власних ідей). Сучасній школі в режимі розвитку потрібен не просто лідер, а лідер-реформатор, який повинен володіти такими характеристиками: професійні навички, авторитарні схильності, ініціативність, самовпевненість, рішучість, зрілість, фізичні навички, професійні досягнення, самореалізація, почуття безпеки, фінансова незалежність, прагнення до досконалості.

У зв’язку з інноваційною діяльністю навчальних закладів суттєво зростають вимоги до особистості керівника:

– потреба у методологічних знаннях – закономірності, принципи проектування освітніх систем;

– готовність до організації колективного обговорення і вирішення проблем;

– оволодіння інформацією щодо інноваційної проблематики, стратегічне мислення.

Найбільш важливими вимогами до управлінської культури керівника у зв’язку з інноваційною діяльністю є:

– гуманітарна культура;

– гуманістична орієнтація особистості і діяльності, системне бачення об’єктів управління, проблем школи, управлінських ситуацій, здатність до системних дій у нових педагогічних умовах;

– володіння сучасними управлінськими технологіями;

– комунікативна культура;

– вміння працювати з інформацією;

– здатність до інтеграції позитивно значущих компонентів історичного і сучасного досвіду.

Формування управлінської культури керівника шкіл досягається у тому випадку, коли на зміну рецептурно-інформаційному підходу приходить проблемно-методологічний, який робить спеціаліста, що навчається, активним учасником пошуку вирішення типових проблем, які виникають у його діяльності. Цей підхід одержав назву компетентнісного, суть якого полягає у тому, що освіта повинна долати елементи абстрактного мислення, стати фактором вирішення життєвих завдань для кожної конкретної людини. Компетентнісний підхід у даному випадку передбачає індивідуалізацію освіти, її безумовну орієнтованість на особистість, розвивальну спрямованість і вікову адекватність.

З позиції компетентнісного підходу до формування управлінської культури керівника школи передбачається самовизначення керівника стосовно:

– мети і завдань освіти;

– освіти дорослих як моделі взаємодії людей у сучасному світі (багатосуб'єктність, толерантність, діалог);

– інформації (гуманістична і гуманітарна спрямованість професійного сприйняття та інтерпретації);

– дорослої людини як суб'єкта освітньої діяльності з її правом на вибір змісту освіти, очікуваннями щодо отримання засобів позитивної самореалізації, покращення соціального самопочуття, укріплення впевненості у досягненні своєї професійної, життєвої мети;

– взаємодії як партнерства, в якому діють рівноправні соціальні суб'єкти.

З точки зору акмеологічного підходу головним системоутворюючим фактором професіоналізму особистості є образ результату, до якого прагне суб'єкт діяльності: потреба в його досягненні; аналіз міри просування у цьому напрямку; пошук причин, які сприяють чи перешкоджають його досягненню, формують управлінську культуру. Існує два головних фактори, що протистоять стерео типізації розумових процесів: рефлексна діяльність

людини стосовно власної діяльності і діяльності інших; розвиток у неї мети когнітивних умінь як основи для подальшого цілеспрямованого навчання. Позиція дорослої людини стосовно сфери освіти і засобів її одержання є результатом своєрідного «зважування» особистістю цінностей освіти по відношенню до її власних цінностей, а рішення визначається перш за все ступенем розвитку здатності людини до неупередженої і безсторонньої самооцінки, чому сприяє критичне мислення.

В основі такого мислення лежить рефлексивна здатність, яка забезпечує можливість виходу людини на мета позицію по відношенню до власного досвіду і досвіду інших людей. Постійний вихід на метапозицію, який забезпечує перевірку і верифікацію результатів, є основою довіри собі, власному досвіду, а також умінням оцінювати досвід інших на «важелях» власного інтелекту. Власна оцінка сприяє тому, що людина привчається не звинувачувати інших у випадку невдачі. а шукає помилки у власних міркуваннях або засобах перевірки (верифікації). На такій позиції, якщо вона стає стилем поведінки, формується стійка система ставлення до інформації, до її джерел. Ця позиція, на думку психологів, стає основою поміркованих і обґрунтованих запитів людини до інформаційних джерел та їх можливостей.

У результаті досягається суттєвий особистісний ефект, який особливо відчувається у професійній сфері, а саме розуміння і усвідомлення реального змісту свого професійного просування. Головним же загально особистісним ефектом при такій системі взаємодії зі світом є позиція самонавчання, а освіта розглядається як процес формування досвіду вирішення значущих для особистості проблем на основі використання широкого соціокультурного і осмислення власного досвіду. Тобто освіта лише дає базу, розширює кругозір людини, але спонукати до дії, до прояву активності, до досягнення практично значущих результатів можуть тільки цінності, які домінують у суспільстві і які поділяє сама людина.

Сьогодні **ідея безперервної освіти людини протягом усього життя** одержала визнання у всьому світі. Цією ідеєю керується у своїй діяльності міжнародна організація ЮНЕСКО. Безперервна освіта – це систематична, цілеспрямована діяльність з одержання й удосконалення знань, умінь і навичок як у будь-яких видах загальних і спеціальних навчальних закладів, так і шляхом самоосвіти.

Курсове навчання слугує стимулом для самоосвіти і орієнтує керівників шкіл на відбір певного змісту для самостійного навчання. Міжкурсовий

період підвищення кваліфікації керівників визначається як закономірний етап системи безперервної освіти і важливу ланку системи підвищення кваліфікації керівників, яка на підставі органічного поєднання навчання і виробничої діяльності з самоосвітою дозволяє створювати гнучку варіативну систему розвитку управлінської культури керівників шкіл і проводить моніторинг ефективності цього процесу в індивідуальній формі.

Головною проблемою в організації самоосвіти є стимулювання проблем у засвоєнні нових знань і застосуванні їх у практиці своєї роботи. У зв'язку з цим особливе значення має правильний підхід до розвитку мотиваційної основи самоосвітньої діяльності керівників, заснований на розумінні закономірностей формування мотивації діяльності.

Різноманітні форми роботи з підвищення кваліфікації керівників у між курсовий період можуть і повинні впливати на розвиток мотивів самоосвіти і самовдосконалення керівників. У цьому полягає одна із важливих функцій роботи у міжкурсовий період – мотиваційно-стимулююча.

Виділяються **функції між курсового етапу формування управлінської культури керівника,** а саме:

– *інформаційно-навчальна:* відбувається постійне розширення і поглиблення знань у галузі теорії та методики управлінської діяльності; керівники одержують оперативну інформацію на нарадах, лекціях, семінарах;

– *консультаційна*: у процесі усвідомлення професійного досвіду і самоосвітньої діяльності керівники можуть одразу під час виникнення потреби одержати консультацію методиста, вченого-дослідника на базі інституту післядипломної педагогічної освіти та районного методичного кабінету;

– *організаційно-комунікативна*: на базі РМК створюється постійно діючий між курсовий семінар, який задовольняє потреби керівників у професійному спілкуванні, обміні досвідом;

– *мотиваційно-стимулююча:* це активізація самоосвіти, самовдосконалення, самореалізації у професійній діяльності, особистісного зростання;

– *ціннісно-орієнтаційна* (концептуально-світоглядна): протягом усього міжкурсового періоду керівники в ході систематичного навчання і самоосвіти формують ціннісні і концептуальні засади своєї професійної діяльності, відбувається усвідомлення соціальної місії школи і перспектив її розвитку; підсумком цього напрямку є розробка концепцій, програм розвитку школи, участь у цільових комплексних програмах району і міста;

– *розвиваюча:* різноманітні форми і методи між курсової підготовки, самоосвітня діяльність керівників сприяють розвитку усіх боків особистості керівника: мотиваційної сфери; ціннісних орієнтацій; концептуального мислення; операційно-технічних компонентів управлінської діяльності; здатності й готовності до самоосвіти; комунікативної культури тощо;

– *загальнокультурна:* до плану між курсової підготовки включаються різні заходи, спрямовані на розширення загальнокультурного світогляду керівників (лекції, екскурсії, виставки) тощо.

Отже, організація процесу самоосвіти в між курсовий період є одним із головних факторів впливу на формування управлінської культури керівників закладів освіти.

Постійні зміни у зовнішньому середовищі є тим фактором, який детермінує необхідність постійного розвитку школи, управління нею, становлення керівника школи нового типу. Стабільність розвитку освітнього закладу забезпечується усвідомленням та підвищенням управлінської культури.

Найбільш значущими факторами у формуванні управлінської культури керівники шкіл вважають підтримку власної діяльності педагогами школи, самоосвіту, досвід колег з інших навчальних закладів і поради досвідчених керівників.

Наступну за мірою значущості групу факторів складають: підтримка керівника з боку його заступників або колег по «управлінській команді», власний досвід діяльності у якості керівника, навчання на курсах підвищення кваліфікації та спостереження керівника за управлінською діяльністю свого попередника.

До третьої групи факторів за мірою впливу на формування управлінської культури відноситься співпраця з науковим керівником (консультантом), а також участь керівника школи у конференціях і семінарах.

До групи менш значущих факторів можна віднести конкретні події, які пов’язані з професійною діяльністю керівників шкіл, а також навчання у вищому навчальному закладі.

Складемо таблицю оцінки керівниками шкіл факторів впливу на формування їх управлінської культури:

Фактори	Рейтингова оцінка
Підтримка моєї діяльності педагогами школи	97
Самоосвіта	91
Досвід колег інших шкіл	85
Поради досвідчених керівників шкіл	81
Підтримка моїх заступників	73
Мій власний досвід діяльності керівника	66
Навчання на курсах підвищення кваліфікації	63
Мої спостереження за управлінською діяльністю мого попередника	58
Співробітництво з науковим керівником	49
Участь у конференціях, семінарах	45
Будь-яка конкретна подія, пов'язана з професійною діяльністю	24
Навчання у вищому навчальному закладі	18

Найбільш суттєвими для формування управлінської культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів є **фактори**:

– особистісні особливості керівника школи – рівень розвитку професійної свідомості, якості особистості, рівень загальної культури;

– особливості керованої підсистеми – традиції шкільного і педагогічного колективів, професійний рівень управлінської команди і педагогів, психологічний клімат у колективі;

– досвід педагогічної і управлінської діяльності керівника – співвідношення позитивного і негативного у власному професійному досвіді керівника, якість професійної освіти, міра усвідомлення досвіду, навички рефлексивної діяльності;

– наявність стимулів для формування управлінської культури – ціннісні орієнтації, мотивація, перспективи професійного зростання;

– суспільна думка про різні аспекти професійної діяльності – престижність. уявлення про цілі та результати, «ідеальна модель»;

– особливості професійного спілкування – можливості творчого спілкування у професійному середовищі, широта кола спілкування, культура спілкування. його емоційна та інформаційна насиченість;

– включення у діяльність. що сприяє усвідомленню сутності педагогічної та управлінської роботи – участь у дослідно-експериментальній роботі, експертних груп і рад, підготовка матеріалів з досвіду роботи для публікації, участь у науково – практичних конференціях і семінарах.

3. Критерії сформованості управлінської культури керівника

Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це складна системна властивість особистості керівника. Своєрідність та унікальність управлінської культури керівника визначається особливостями його ставлення до управлінської діяльності, а також особливостями його управлінського досвіду. Ще до початку професійної управлінської діяльності у кожної людини, в тому числі і у майбутнього керівника школи, є певна основа управлінської культури, своєрідність та унікальність якої у кожного керівника визначається особливостями його ставлення до управлінської діяльності. Початок розвитку управлінської культури керівника пов'язаний з початком його професійної управлінської діяльності, коли складаються найбільш суттєві особливості управлінської культури керівника, що зумовлюють певний рівень її розвитку. У своєму розвитку феномен управлінської культури керівника навчального закладу проходить ряд рівнів, кожен наступний із них є більш високий. Умовно їх можна охарактеризувати так: *низький, середній, високий:*

– *низький* – коли якість ще не стала рисою характеру, обмежено і неефективно виявляється у діях і вчинках керівника;

– *середній* – якщо якість є його рисою характеру, в діях виявляється широко, ефективно, але спостерігаються відхилення, які викликані незнанням вимог до поведінки;

– *високий* – якщо якість є яскраво вираженою рисою характеру, постійно, широко, ефективно виявляється у всіх діях керівника, ґрунтується на знаннях вимог до поведінки.

Проаналізуємо процес формування рівнів управлінської культури.

Низький рівень управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу характерний для такої категорії керівників шкіл, у яких з початком професійної управлінської діяльності не відбувається розвитку управлінської культури. Такий стан справ викликаний багатьма причинами: особистісні особливості керівника: низький рівень загальної культури, слабка професійна підготовленість до управлінської діяльності тощо; особливості «соціальної ситуації» в якій здійснюється управлінська діяльність: загальний стиль, авторитарні традиції управлінської діяльності в освітньому закладі.

Розвиток управління до **середнього рівня** розпочинається з виникнення потреби у керівника у глибокій рефлексії діяльності своєї особистості, визначення її ефективності.

Високий рівень управлінської культури керівника школи характеризується усвідомленою професійною управлінською діяльністю. Цей рівень управлінської культури дозволяє керівнику школи збагачувати власну особистість у процесі управлінської діяльності, знаходити можливості для прояву та розвитку свого творчого потенціалу, в складних управлінських ситуаціях спиратися на власні особистісні здібності та ресурси.

Перехід з одного рівня розвитку управлінської культури до іншого пов'язаний з якісними змінами, що відбуваються у всіх її компонентах. Ознаками, на основі яких відбувається оцінювання якісних змін, виступають *критерії* сформованості управлінської культури керівника.

Критерій (від грецьк. *criterion* – ознака) визначається як: ознака, на основі якої відбувається оцінювання, визначення, класифікація або вимір суджень, оцінки; засіб перевірки істинності чи помилковості тверджень; основну ознаку, за якою одне рішення вибирають із множини можливих. Критерієм визначення культури є сама практика.

Головними підходами до розробки *критеріїв управлінської культури* керівника сучасної школи є:

– **особистісний,** в основі якого лежить значимість знань теорії та практики управління для самого керівника;

– **ситуаційний,** який враховує значення пошуку і моделювання управлінських ситуацій, ефективне вирішення яких дає можливість підвищити результативність управління;

– **інтегративний –** розвиток професіоналізму керівника сучасної школи через розуміння природи управлінських процесів, здатність ефективно керувати; знання технології управління і засобів комунікацій, необхідних для здійснення управлінської діяльності; професіоналізму в управлінні, здатності до лідерства і гармонізації взаємин в колективі, делегування повноважень; знання особливостей стосунків між працівниками; здатності планувати, прогнозувати і управляти ресурсами; здатності до самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і підвищувати власну кваліфікацію;

– **багаторівневий,** який визначає рівень управлінської культури керівника сучасної школи; здатність до поєднання знань, умінь і навичок і

їх використання з урахуванням вимог, які швидко змінюються; уміння долати невизначеність, аналізувати інформацію; уміння планувати, прогнозувати, моделювати; здатність до ціле покладання, уміння реалізувати плани, здатність до новаторської діяльності;

– **комплексний,** що визначає управлінську культуру керівника сучасної школи через наявність у нього правової, економічної, психологічної, педагогічної, технологічної, інноваційної грамотності.

Наявність управлінської культури оцінюється трьома аспектами: *у підсумках* професійної діяльності керівника школи; *у процесі* цієї діяльності; *в особистості* керівника як суб'єкта управлінської діяльності. Аналізуючи особистість керівника як суб'єкта професійної діяльності, визначимо мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивно-оцінювальний критерії сформованості управлінської культури керівника школи.

Мотиваційний критерій включає рівень розвитку: мотивації самовдосконалення і самоосвіти; творчості і самореалізації у професійній діяльності; гуманістичну орієнтацію поглядів на управління школою; усвідомлення і формулювання місії школи.

Когнітивно-діяльнісний критерій включає рівень інтеграції знань і професійного досвіду; удосконалення управлінських знань; оволодіння новою теоретичною проблемою; розробки теоретичної концепції школи; оволодіння керівником новими управлінськими технологіями; запровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність; запровадження у навчально-виховний процес нових педагогічних технологій.

Рефлексивно-оцінювальний критерій включає рівень вміння аналізувати результати своєї діяльності; усвідомлення керівником свого реального рівня професійної підготовки до реалізації функцій управління; усвідомлення потреби самоосвіти і самоудосконалення. Перелічені критерії є основою для оцінки розвитку здатності керівника до управлінської діяльності в сучасній школі, а сукупність професійних якостей, знань та умінь складають якісну характеристику рівнів сформованості управлінської культури.

Кожен керівник у своїй діяльності повинен орієнтуватися на **високий рівень розвитку управлінської культури:** високий рівень розвитку професійно важливих якостей; високий рівень теоретичної підготовки; лідерські риси; новаторський підхід до управлінської діяльності; високий рівень готовності до самоосвіти; постійний процес самоудосконалення.

Характеристика рівнів сформованості управлінської культури керівника школи:

Рівень сформованості	Компоненти управлінської культури керівника школи		
	мотиваційний	**Когнітивно-діяльнісний**	**рефлексивно-оцінювальний**
Високий	Компонент цілком сформований:керівник прагне якісно здійснювати управлінську діяльність; усвідомлює і чітко формує місію школи; відчуває постійну потребу в самоосвіті з метою застосування нових знань у якості методів і засобів перетворювальної діяльності; приділяє увагу до конкретних людей та ефективної управлінської діяльності; працьовитий, завзятий, відповідальний і дисциплінований до себе й до інших; завжди виявляє повагу до закону; усвідомлює значення формування власної управлінської культури	Компонент цілком сформований: керівник володіє необхідним обсягом знань з управління, педагогіки, сихології; володіє питаннями законодавчого забезпечення управлінської діяльності; вміє чітко формулювати мету й очікувані результати управлінської діяльності; володіє раціональними способами діяльності з управлінською інформацією; завжди використовує знання й уміння в конкретній управлінській ситуації з урахуванням етичних і правових норм; гідно захищає свої права і виконує обов’язки	Компонент цілком сформований: керівник прагне якісно здійснювати управлінську діяльність; опановує нові знання і застосовує їх як засіб перетворювальної діяльності; працьовитий, завзятий, відповідальний і дисциплінований; виявляє повагу до закону, але не завжди законослухняний; керівник вміє аналізувати результати власної управлінської діяльності; усвідомлює свій реальний рівень професійної підготовки до управління; володіє формами і методами самоосвіти та постійно підвищує свій професійний рівень; має адекватну самооцінку
Середній	Компонент сформований не повністю: усвідомлює, але не чітко формулює місію школи; відчуває постійну потребу в самоосвіті, але без відповідної діяльності; приділяє увагу до конкретних людей та ефективної управлінської діяльності; усвідомлює значення	Компонент сформований не повністю: керівник володіє більшою частиною необхідного обсягу знань з управління, педагогіки, психології; володіє багатьма питаннями законодавчого забезпечення управлінської діяльності; вміє чітко формулювати мету, але	Компонент сформований не повністю: керівник вміє аналізувати результати власної управлінської діяльності, але не завжди вміє зробити висновки з аналізу та визначити шляхи розв’язання проблем; усвідомлює свій реальний рівень професійної

	формування власної управлінської культури, але без відповідної діяльності	вона не відповідає очікуваним результатам управлінської діяльності; володіє окремими способами діяльності з управлінською інформацією; не завжди використовує знання й уміння в конкретній управлінській ситуації з урахуванням етичних і правових норм; гідно захищає свої права і виконує обов'язки	підготовки до управління; володіє основними формами і методами самоосвіти та займається підвищенням свого професійного рівня; має адекватну самооцінку
Низький	Компонент сформований частково: керівник не прагне якісно здійснювати управлінську діяльність; не усвідомлює і не вміє чітко формулювати місію школи; не прагне до самоосвіти, епізодично опановує нові знання, але рідко застосовує їх у якості методів і засобів перетворювальної діяльності; комунікативний; не завжди виявляє повагу до закону; не усвідомлює значення формування власної управлінської культури	Компонент цілком сформований: керівник не володіє необхідним обсягом знань з управління, педагогіки. психології; має уявлення про законодавче забезпечення управлінської діяльності; не вміє чітко формулювати мету й очікувані результати управлінської діяльності; має уяву про способи діяльності з управлінською інформацією; зневажає норми етики і моралі, виконує свої обов'язки у разі необхідності, але чітко вимагає визнання своїх прав	Компонент сформований частково: керівник не вміє аналізувати результати власної управлінської діяльності; усвідомлює свій реальний рівень професійної підготовки до управління, але без відповідної діяльності щодо його змін;не володіє формами і методами самоосвіти; формування управлінської культури має епізодичний характер; має занижену самооцінку

4. Модель формування управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу

Модель – це уявна або матеріальна система, яка відображає об'єкт дослідження і здатна змінити його таким чином, що її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт. Модель дозволяє:

– чітко визначати компоненти, які утворюють систему;

– схематично розглядати зв'язки між компонентами, порівнювати зв'язки всередині модельованого об'єкта із зв'язками всередині моделі;

– генерувати ідеї, ставити питання щодо об'єкта дослідження.

Моделювання як метод дослідження збільшує культуру мислення керівника, покращує ефективність управлінського рішення. Педагогічний аспект моделювання полягає в можливості визначити актуальні та перспективні завдання навчально-виховного процесу, виявити і науково обґрунтувати умови можливого зближення між імовірними, очікуваними і бажаними змінами предмета, який вивчається. Модель формування управлінської культури керівника школи має своє цільове призначення.

Наявність моделі формування управлінської культури керівників шкіл дозволяє вирішувати низку проблем, які виникають в процесі управління навчально-виховним процесом і має такі складові:

– мета та педагогічні завдання;

– принципи, форми і методи навчання;

– фактори та організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури керівника школи;

– критерії та показники рівнів сформованості управлінської культури керівника школи.

Головною метою системи формування управлінської культури керівників шкіл є підвищення рівня їх управлінської культури як умови забезпечення готовності управлінців до вирішення проблем у професійній діяльності.

Головна мета реалізовується через вирішення таких завдань:

– поглиблення знань керівників щодо соціальної ролі школи у житті суспільства, методологічних і теоретичних засад управлінської діяльності;

– інформаційних технологій управління, на основі яких здійснюються раціональні управлінські дії;

– удосконалення загальнопедагогічних і управлінських умінь на підставі нових досягнень науки;

– вивчення передового педагогічного і управлінського досвіду;

– розвиток творчої спрямованості в управлінні школою і особистої діяльності керівників.

Специфіка мети, педагогічних завдань, зміст навчання з підготовки керівників шкіл передбачає дотримання наступних принципів у формуванні їх управлінської культури:

– принцип багатофункціональності освітнього процесу формування управлінської культури керівника;

– принципу системності навчання, який передбачає цільову відповідність змісту, форм, методів, засобів і критеріїв оцінки результатів навчання;

– принципу індивідуалізації – орієнтація на індивідуальний розвиток;

– принцип єдності самоосвіти і організованого навчання керівників;

– принцип опори на власний професійний досвід;

– принцип спрямованості на розвиток особистості керівника як суб’єкта професійної діяльності.

Реалізація означених принципів передбачає розвиток здібностей керівника до професійного самовизначення, самоорганізації професійної діяльності, професійного саморозвитку.

Досягнення мети управління пов’язане з нововведеннями, тому керівнику сучасної школи притаманні такі якості: почуття особистої відповідальності за навчальний заклад; сміливість, яка спирається на інтелект та емоційність; віра в людей. яка ґрунтується на розумінні ролі мотивації; орієнтація на цінності; здібність до навчання протягом усього життя; здатність діяти у складній та невизначеній обстановці; здатність мріяти, залучати інших людей; розвинута професійна свідомість; особиста активність; професійно значущі якості особистості.

Модель формування управлінської культури керівника школи

Отже, культура – поняття досить складне – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством в процесі суспільно-історичної практики, це загальна, політична, правова, естетична, педагогічна культура з її численними відтінками залежно від типу і специфіки навчального закладу.

Культурно працювати – це значить уміти правильно розставляти кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, завжди бачити кінцеву мету і обирати найбільш раціональні методи її досягнення.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Розкрийте поняття «культура» через еволюцію його визначень.
2. Дайте визначення поняття «управлінська культура» та охарактеризуйте компоненти управлінської культури.
3. В чому полягає аксіологічний компонент управлінської культури?
4. Розкрийте сутність мотиваційного компонента управлінської культури.
5. Які компоненти притаманні технологічному компоненту управлінської культури?
6. Охарактеризуйте феномен культури.
7. Визначте головні функції педагогічного менеджменту.
8. Назвіть фактори формування управлінської культури керівника школи.
9. В чому полягає ідея безперервної освіти людини протягом усього життя?
10. Охарактеризуйте фактори впливу на формування управлінської культури керівника.
11. Назвіть рівні розвитку управлінської культури керівника школи.
12. В чому полягають головні підходи до розробки критеріїв управлінської культури керівника сучасної школи?
13. Охарактеризуйте високий рівень розвитку управлінської культури керівника навчального закладу.
14. Сформулюйте педагогічний аспект моделювання.
15. Яка головна мета системи формування управлінської культури керівника школи?

Питання для самостійної роботи

1. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи.
2. Напрями формування управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.
3. Фактори формування управлінської культури керівника освітнього закладу.
4. Критерії сформованості управлінської культури керівника сучасного навчального закладу.
5. Модель формування управлінської культури керівника школи.

Практичне заняття:

Методика вивчення та аналізу управлінської культури керівників закладів освіти

Додаток 1

А Н К Е Т А № 1

1. Розкрийте суть поняття «культура»

_____

_____

_____

_____

2. Розкрийте суть поняття «управлінська культура керівника школи»

_____

_____

_____

_____

3. Назвіть основні компоненти управлінської культури керівника навчального закладу

_____

_____

_____

_____

_____

4. Назвіть напрями і фактори формування управлінської культури керівника школи

_____

_____

_____

_____

_____

5. Методом самооцінки оцініть рівень Вашої управлінської культури: низький, середній, високий (обґрунтуйте):

_____

_____

_____

_____

6. Назвіть головні підходи до розробки критеріїв управлінської культури керівника сучасно їшколи

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Додаток 2

А Н К Е Т А № 2

«Мотиви самоосвіти»

Відзначте, будь ласка, що спонукає Вас розвивати свою управлінську культуру? Обведіть кружечком не більше трьох відповідей.

1. Бажання одержати нову професійну інформацію.

2. Потреба розширення свого світогляду, зустріч із цікавими людьми.

3. Бажання порівняти себе з колегами, довести собі та іншим. що я чогось вартий як професіонал.

4. Мені подобається сам процес навчання.

5. Маю надію, що навчання може дати старт моїм новим творчим задумам.

6. Хочу на підставі одержаної інформації удосконалювати свою управлінську компетентність.

7. Хочу почувати себе серед ерудованих, компетентних спеціалістів.

8. Навчання підвищить мій професійний рівень серед педагогів школи, серед колег на рівні району.

9. Вважаю, що навчання керівника – непоганий приклад для всього колективу, який буде спонукати кожного його члена до активної самоосвіти.

Додаток 3

МЕТОДИКА «ЧИ ЗДАТНІ ВИ ОРГАНІЗУВАТИ СВОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ І ДІЯЛЬНІСТЬ ІНШИХ?»

На запропоновані питання дайте або позитивну, або негативну відповідь.

1. Чи умієте Ви відмовляти іншим у їх проханнях?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
2. Чи уникаєте Ви зіткнень, навіть коли думаєте що праві?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
3. Чи легко підкорюєтесь правилам і розпорядженням?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
4. Чи часто перепрошуєте?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
5. Ви перестали носити одяг, якщо хтось глузує з нього?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
6. Чи намагаєтесь модно вдягатися?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
7. Якщо одяг незручний, але личить Вам. чи будете Ви носити?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
8. Чи доводилося Вам коли-небудь погрожувати пішоходам або водіям?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
9. Ви некваплівіз людьми, що не відразу розуміють, чого від них хочуть?
   («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
10. Чи вживаєте нецензурну лексику?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
11. Чи змушуєте Ви інших людей виглядати дрібними або дурними?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
12. думки, висловлювані по телевізору, дратують Вас?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
13. Чи можете Ви чесно сказати іншому, що Вас не влаштовує його робота?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
14. Чи завжди говорите, що думаєте, не зважаючи на наслідки?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
15. Чи вважаєте Ви себе нетерплячим?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

16. Чи дратуєтеся Ви, якщо програєте в суперечці?

(«Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

17. Головні рішення у Вашому житті частіше приймають інші люди?

(«Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

18. Ви витрачаєте гроші тільки на себе і свої задоволення?

(«Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

19. Чи одягаєтеся Ви так, щоб привернути увагу?

(«Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)

20. Чи нормально Ви почуваєте себе в юрбі?

(«Так» – 0 балів, «ні» – 1 бал.)

Обробка результатів

– до 6 балів – можна стверджувати, що задатки лідера у Вас дуже високі (Вам удається раціонально організувати не тільки свою діяльність, але й діяльність оточуючих людей), однак Ви маєте владний характер і болісно приймаєте, якщо вам «диктують» якісь умови;

– 7–13 балів – для Вас характерна мінливість: Ви можете і самоорганізуватися і порадити іншим, що їм робити, але Вам часто не вистачає активності, щоб перетворитися на справжнього лідера;

– 14–20 балів – Вам, як правило, важко організувати свою діяльність, не говорячи про те, щоб організувати інших людей, тому Ви більше керуєтеся чужими підказками, а не власною ініціативою.

Індивідуальне науково-дослідне завдання

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі-ІНДЗ) є формою самостійної роботи студента, метою якої є поглиблення та засвоєння знань з дисципліни «Керівник навчального закладу». Тему ІНДЗ студент визначає з переліку запропонованих тем. В окремих випадках студент може самостійно запропонувати та розробити тему ІНДЗ, попередньо обговоривши її з викладачем. ІНДЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження : практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та елементів творчості.

Структура і зміст теми ІНДЗ визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність:

– вибір теми;
– розробка плану;
– ознайомлення з рекомендованою літературою;
– написання та оформлення роботи.

При написанні та оформленні ІНДЗ варто керуватися такими вимогами:

– обґрунтування вибраної теми;
– опрацювання відповідної літератури;
– наявність авторського розділу;
– наявність списку використаної літератури.

ІНДЗ студент виконує у вигляді реферату. Цитати та статистичні матеріали слід обов'язково супроводжувати посиланнями на джерела інформації, які мають бути відображені у списку використаної літератури. Посилання на інформаційні джерела необхідно подавати у тексті контрольної роботи у квадратних дужках, наприклад [17, с. 24], 17 – це порядковий номер джерела у списку літератури, а 24 – сторінка із вказаного джерела.

Реферат має складатися із вступу (актуальність теми, предмет, об'єкт, мета, завдання), основної частини (визначення проблеми та послідовне її розкриття), висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – до 25 машинописних сторінок формату А4,14 шрифтом з інтервалом 1,5; з полями (верхнє/нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1,5 см.).

Слід мати на увазі, що головною вимогою написання ІНДЗ є розкриття суті питань, а не кількість сторінок. У кінці роботи студент ставить підпис та дату закінчення виконання.

Теми наукових рефератів

1. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи.
2. Педагогічна етика керівника школи.
3. Керівник – мистецтво самоуправління.
4. Культура управління навчальним закладом як сукупність стандартів внутрішньо шкільного управління.
5. Професійна свідомість керівника – професійно значущі цінності.

Список джерел до теми

1. Баллер Э. А. О культуре и культурности. – М.: Знание, 1996. – 96с.

2. Братусь Б. С. Психология. Нравственность. Культура. – М.: Менеджер-Роспедагенство, 1994. – 64с.

3. Даниленко Л. І., Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія. – К.: Школяр, 1996. – 302с.

4. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу // Науково-методичний журнал «Управління школою». – 2004. – № 35. – С. 2-6.

5. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навчальний посібник. – ІЗМН, 1997. – 180 с.

6. Кудряшов Л. Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 158 с.

7. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х.: Видав. гр.. «Основа», 2004. – 240 с.

8. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті // Бюлетень: Програма підтримки вироблення стратегії реформування освіти. – 2001. – № 1. – С. 13-22.

9. Пікельна В.С. Управління школою. У 2 ч. – Х.: Вид. гр.. «Основа», 2004. – Ч. 1. – 112с.

10. Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: Автореф. дис.. д-ра пед.. наук: 13.00.04 / Луганський національний педагогічний університет ім. Тараса Шевченка. – Луганськ, 2005. – 43 с.

УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ

Ключові слова: трудова дисципліна, дисципліна праці, трудовий розпорядок, Типові правила внутрішнього трудового розпорядку, заохочення за працю, моральні та матеріальні заохочення, державні та відомчі нагороди, дисциплінарна відповідальність, дисциплінарне стягнення, службове розслідування, трудове правопорушення, розмір шкоди та порядок її покриття.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Дисципліна праці та методи її забезпечення:
   * поняття дисципліни праці та її види;
   * методи забезпечення дисципліни праці в закладі освіти.
2. Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці:
   * внутрішній трудовий розпорядок як порядок поведінки та взаємодії роботодавця і працівника;
   * нормативні акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок;
   * Типові правила внутрішнього трудового розпорядку;
   * посадові інструкції працівників.
3. Заохочення за працю:
   * заохочення як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни;
   * нагородна система України;
   * відомчі нагороди Міністерства освіти і науки України.
4. Дисциплінарна відповідальність:
   * юридична відповідальність за трудовим правом України;
   * дисциплінарна відповідальність за трудовим правом;
   * поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

1. Дисципліна праці та методи її забезпечення

Поняття дисципліни праці та її види

Успішний розвиток навчального закладу неможливий без високопродуктивної творчої праці педагогічного колективу, успішною умовою якої є дотримання учасниками навчально-виховного процесу певного розпорядку, координації діяльності та злагодженості в роботі. При такому підході інтереси роботодавця та найманих працівників повинні повністю співпадати, що не завжди відбувається. Взаємовідносини керівника та педагогічних працівників і співробітників регулюються нормативно-правовими актами з питань праці. Зміст цих актів та їх неухильне додержання повинні стимулювати створення таких соціально-трудових відносин, які б забезпечили ефективний розвиток як закладу, так і працівників та суспільства в цілому. І роботодавець і працівник повинні усвідомити необхідність безумовного додержання ними вимог законодавства про працю та трудових обов'язків та виконання вправ, наданих їм законодавством. Закріплений у правових нормах порядок поведінки учасників трудового процесу визначає поняття трудової дисципліни як правового інституту.

Трудова дисципліна – багатоаспектне явище, а тому ми її розглядаємо як правовий принцип галузі права; правовий інститут правового права; елемент трудових правовідносин; фактична поведінка учасників правовідносин.

Правовий зміст категорії «трудова дисципліна» співпадає з визначенням її як інституту трудового права, це сукупність норм, які встановлюють обов'язки сторін трудового договору, режим їх виконання, внутрішній трудовий розпорядок, засоби заохочення та відповідальності, що складають механізм забезпечення виконання цих зобов'язань.

Трудова дисципліна відображає правову сутність цього поняття. Вона полягає у зобов'язанні працівника виконувати обов'язки, що складають зміст правовідносин.

Рівень дотримання роботодавцем та працівником нормативно-правових актів та обов'язків, передбачених трудовим договором, визначають поняття *трудової дисципліни* як фактичної поведінки учасників трудового процесу.

У праві категорія «*дисципліна праці»* розглядається в таких аспектах:

а) як інститут трудового права;

б) як принцип трудового права;

в) як елемент трудових правовідносин;

г) як фактична поведінка.

Як *інститут трудового права* дисципліна праці є сукупністю правових норм, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок та визначають трудові обов'язки сторін трудового договору, а також методи забезпечення виконання цих обов'язків. Як *принцип трудового права* трудова дисципліна передбачає обов'язок працівників дотримуватися дисципліни праці і право роботодавців вимагати від працівників виконання тільки тих обов'язків, які зумовлені чинним законодавством, локальними актами та трудовим договором. Виступаючи *елементом трудових правовідносин,* вона полягає в обов'язку працівника підпорядковуватися дисципліні праці навчального закладу, його внутрішньому розпорядку. Трудова дисципліна як *фактична поведінка* – це стан і рівень дотримання трудових обов'язків працівниками в конкретному навчальному закладі.

У змісті *трудової дисципліни* виокремимо дві сторони – об'єктивну і суб'єктивну. Під об'єктивною стороною необхідно розуміти порядок, без якого не може існувати навчальний заклад, він регулюється нормами трудового права і формується як особлива специфічна частина правопорядку, що пристосована до умов функціонування закладу і діє в його межах у вигляді внутрішнього трудового розпорядку. Суб'єктивну сторону становлять виконання обов'язків і здійснення прав сторонами трудових правовідносин. Учинення працівником дисциплінарного проступку, реалізація роботодавцем дисциплінарного повноваження та обов'язок порушника трудової дисципліни понести покарання також належить до суб'єктивної сторони дисципліни праці.

Трудова дисципліна передбачає взаємні зобов'язання двох сторін трудового договору: обов'язок роботодавця – керівника навчального закладу – створювати працівнику умови праці, необхідні для найбільш ефективного виконання трудової функції; обов'язок працівника – неухильно дотримуватися правил поведінки, встановлених законодавчими актами, локальними нормами та угодами сторін.

Обов'язки роботодавця полягають у необхідності забезпечити працівникам соціальні, економічні гарантії та права, передбачені законом,

а саме: належний розмір оплати праці всіх найманих працівників не нижче мінімальної заробітної плати; додержання гарантій, встановлених жінкам у зв'язку з материнством, неповнолітнім працівникам; соціальне страхування працівників за всіма видами загальнообов'язкового державного соціального страхування в Україні. На роботодавця також покладено обов'язок у певний строк та у визначеному порядку виплачувати працівнику заробітну плату; надавати передбачені законодавством та колективним договором відпустки.

Загальні обов'язки працівника визначені ст. 139 КЗпП України. До них, зокрема, належать: працювати чесно, сумлінно, додержуватися дисципліни праці, своєчасно та точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу, підвищувати продуктивність праці, якість навчально-виховного процесу, вимог нормативних актів про охорону праці, техніки безпеки та виробничої санітарії.

Спеціальні обов'язки працівників зумовлені особливостями освітнього процесу, специфікою діяльності та трудовою функцією працівника. Встановлюються вони переважно статутами про дисципліну, статутом закладу, локальними актами, що визначають правовий статус відокремлених структурних підрозділів, окремих посадових осіб, а також наказами та розпорядженнями роботодавця.

Стаття 140 КЗпП України визначає основи забезпечення трудової дисципліни. Відповідно до неї трудова дисципліна в закладі забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, заохочення за сумлінну працю, а також застосування у необхідних випадках заходів дисциплінарного та громадського впливу та стягнення.

Пріоритетними серед цих методів є безперечно економічні методи, в основі яких лежить всебічна зацікавленість працівників у результатах своєї праці.

Організаційні методи здійснюються самим роботодавцем. Він відповідає за забезпечення:

– належних умов праці, щоб кожен працював за спеціальністю та кваліфікацією, визначеними трудовим договором, мав робоче місце, своєчасно був ознайомлений з навантаженням, розкладом занять;

– безпечних умов праці;

– впровадження найновітніших досягнень науки, наукової організації праці, вжиття заходів щодо підвищення якості освіти, поліпшення організації та культури праці та ін.

Конституційне закріплення права на працю аж ніяк не означає, що кожна особа забезпечена належним та підходящим місцем. Перевищення пропозицій над попитом на ринку праці в Україні зумовило таку складну соціально-економічну проблему як безробіття. Фактор безробіття є своєрідним стимулюючим методом забезпечення трудової дисципліни в закладі, оскільки конкуренція між працівниками за одержання та утримання робочого місця вимагає належного виконання працівниками трудових обов'язків.

Реформування державної системи соціального страхування зумовило появу ще одного методу забезпечення належного дотримання працівником трудової дисципліни в закладі освіти – запровадження системи професійного пенсійного страхування через недержавні пенсійні фонди. Умови, підстави та порядок застосування недержавного пенсійного страхування можуть бути обумовлені в рамках соціального партнерства та закріплені в колективному договорі; вони також можуть визначатись угодою між роботодавцем та працівником. При досягненні встановлених показників у працівника виникає суб'єктивне право на такий вид заохочення як додаткове пенсійне страхування за рахунок роботодавця, а у роботодавця – правовий обов'язок щодо укладання такого договору.

2. Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці

Внутрішній трудовий розпорядок як порядок поведінки та взаємодії роботодавця і працівника

Необхідною умовою підвищення якості освіти і ефективності застосування інноваційних прийомів та методів навчання і виховання в загальноосвітньому навчальному закладі є чіткий трудовий розпорядок, а також дієва організація управління. ***Внутрішній трудовий розпорядок*** є

порядком поведінки та взаємодії між працівником та керівником навчального закладу у процесі здійснення трудової діяльності. Це фактично і є установленим правопорядком в закладі, «локальним» правопорядком. Тобто, внутрішній трудовий розпорядок визначає організацію та порядок роботи, а також пов'язані з ним права та обов'язки роботодавця і працівників.

Внутрішній трудовий розпорядок включає:

– порядок взаємовідносин працівника та керівника навчального закладу;

– порядок взаємовідносин між працівниками в процесі праці.

Нормативні акти, які визначають внутрішній трудовий розпорядок, можна поділити на дві групи: загальні (поширюються на всіх працівників) та спеціальні (враховують специфіку праці окремих працівників). До першої групи відносяться КЗпП України, «Типові правила внутрішнього трудового розпорядку»; до другої – закони, які врегульовують правовий статус окремих категорій працівників, статути про дисципліну, положення про дисципліну окремих категорій працівників. До елементів внутрішнього трудового розпорядку належать: основні трудові права та обов'язки працівників і роботодавця; режим робочого часу; порядок застосування засобів заохочення; порядок притягнення працівників до відповідальності.

Нормативні акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок

Внутрішній трудовий розпорядок на всіх підприємствах, установах та організаціях, незалежно від форм власності, визначений «Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємств, установ та організацій», затвердженими постановою Держкомпраці СРСР за узгодженням з ВЦРПС від 20 липня 1984р. № 213. Згідно з п. 6 постанови Пленуму Верховного Суду України від 1 листопада 1996р. № 9 «Про застосування Конституції України при здійсненні правосуддя» закони та інші нормативні акти, прийняті до набуття чинності Конституцією, є чинними в частині, що не суперечить їй (ст. 1 розділу ХУ Конституції). Вони є нормативним актом загальної дії. «Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку» визначені:

порядок і умови прийняття на роботу та звільнення; норми та використання робочого часу; види заохочень за сумлінну працю та порядок їх застосування; засоби впливу за порушення трудової дисципліни та порядок їх оскарження.

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників навчально-виховних закладів системи Міністерства освіти і науки України затверджені наказом Міністра освіти України від 20 грудня 1993р. № 455. На підставі цих Типових правил визначається внутрішній трудовий розпорядок загальноосвітнього навчального закладу, який затверджується трудовим колективом за поданням роботодавця та профспілкового комітету. Правила внутрішнього трудового розпорядку конкретизують та доповнюють сформульовані в КЗпП України та типових правилах загальні обов'язки працівників та керівника закладу щодо умов та специфіки роботи і поділяються на дві групи:

– обов'язки щодо виконання трудової функції: виконання роботи, обумовленої трудовим договором; продуктивно використовувати робочий час; своєчасно і якісно виконувати розпорядження роботодавця та ін.

– обов'язки додержуватися правил поведінки, які забезпечують якісний трудовий процес: додержуватися режиму роботи; правил охорони праці, техніки безпеки, гігієни праці, виробничої санітарії, утримувати своє робоче місце в чистоті та порядку; бережливо ставитися до майна власника тощо.

Обов'язки роботодавця полягають у правильній організації процесу праці, в належному забезпеченні умов безпеки та гігієни праці, у наданні необхідних засобів для виконання працівниками трудових обов'язків.

Правила внутрішнього трудового розпорядку повинні вивішуватися на видному місці для загального огляду. До початку роботи за укладеним трудовим договором керівник навчального закладу зобов'язаний ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ

Н А К А З

N 455 від 20.12.93
м. Київ

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
2 червня 1994 р.
за N 121/330

Про Типові правила внутрішнього трудового розпорядку
для працівників навчально-виховних
закладів системи Міністерства освіти України
(Із змінами, внесеними згідно з наказом
Міністерства освіти і науки
N 73 від 10.04.2000)

З метою систематизації роботи, поліпшення ефективності праці та зміцнення дисципліни працівників закладів освіти НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів (додаються).

2. Керівникам державних навчально-виховних закладів на основі Типових правил розробити правила внутрішнього розпорядку закладу освіти, які затвердити трудовим колективом за поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету.

3. Вважати такими, що не застосовуються:

3.1. Наказ Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти колишнього СРСР від 20.07.73 N 600 «Про затвердження типових правил внутрішнього розпорядку вищих навчальних закладів».

3.2. Наказ Міністерства освіти колишнього СРСР від 13.05.85 N 88 «Про правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників дитячих дошкільних закладів системи Міністерства освіти СРСР».

3.3. Наказ Міністра освіти колишнього СРСР від 23.12.85 N 223 «Про правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників загальноосвітніх шкіл системи Міністерства освіти СРСР».

Міністр П. М. Таланчук

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Міністра освіти України
від 20 грудня 1993 р. N 455

ТИПОВІ ПРАВИЛА
внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України [*]

І. Загальні положення

1. Відповідно до Конституції України громадяни України мають право на працю, тобто на одержання гарантованої роботи з оплатою праці відповідно до її кількості та якості і не нижче встановленого державою мінімального розміру, включаючи право на вибір професії, роду занять і роботи відповідно до покликання, здібностей, професійної підготовки, освіти та з урахуванням суспільних потреб.

В навчальному закладі трудова дисципліна грунтується на свідомому виконанні працівниками своїх трудових обов'язків і є необхідною умовою організації ефективної праці і навчального процесу.

Трудова дисципліна забезпечується методами переконання та заохочення до сумлінної праці. До порушників дисципліни застосовуються заходи дисциплінарного та громадського впливу.

2. Ці правила поширюються на державні навчально-виховні заклади України всіх рівнів: дошкільні виховні заклади; середні загальноосвітні навчально-виховні заклади; професійні навчально-виховні заклади; навчальні заклади підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; позашкільні навчально-виховні заклади.

3. Метою цих Правил є визначення обов'язків педагогічних та інших працівників закладів освіти, передбачених нормами, які встановлюють внутрішній розпорядок в навчальних закладах. Зазначені норми закріплені в Типових правилах внутрішнього розпорядку, у відповідності з якими трудові колективи закладів освіти затверджують за поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету свої правила внутрішнього розпорядку.

4. Усі питання, пов'язані із застосуванням правил внутрішнього розпорядку, розв'язує керівник закладу освіти в межах наданих йому

[*] Далі – Правила

повноважень, а у випадках, передбачених діючим законодавством і правилами внутрішнього розпорядку, спільно або за погодженням з профспілковим комітетом.

II. Порядок прийняття і звільнення працівників

5. Громадяни України вільно обирають види діяльності, не заборонені законодавством, а також професію, місце роботи відповідно до своїх здібностей.

Працівники закладів та установ освіти приймаються на роботу за трудовими договорами, контрактами або на конкурсній основі відповідно до чинного законодавства.

6. При прийнятті на роботу власник або уповноважений ним орган (керівник) зобов'язаний зажадати від особи, що працевлаштовується:

подання трудової книжки, оформленої у встановленому порядку, пред'явлення паспорта, диплома або іншого документа про освіту чи професійну підготовку. Військовослужбовці, звільнені із Збройних Сил України, Служби безпеки України, Прикордонних військ України, Цивільної оборони України, Управління охорони вищих посадових осіб України, інших військових формувань, створених відповідно до законодавства України, та військовослужбовці, звільнені із Збройних Сил колишнього Союзу РСР і Збройних Сил держав учасниць СНД, пред'являють військовий квиток.

Особи, які влаштовуються на роботу, що вимагає спеціальних знань, зобов'язані подати відповідні документи про освіту чи професійну підготовку (диплом, атестат, посвідчення), копії яких завіряються керівником закладу освіти і залишаються в особовій справі працівника.

Особи, які приймаються на роботу в дитячі заклади освіти, зобов'язані подати медичний висновок про відсутність протипоказань для роботи в дитячій установі.

При укладанні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості про їх партійну та національну приналежність, походження та документи, подання яких не передбачено законодавством.

(Пункт 6 із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки N 73 від 10.04.2000)

7. Посади педагогічних працівників заміщуються відповідно до вимог Закону України про освіту, Положення про порядок наймання та

звільнення педагогічних працівників закладів освіти, що є у загальнодержавній власності, затвердженого наказом Міносвіти України від 5 серпня 1993 року N 293.

8. Працівники закладу та установ освіти можуть працювати за сумісництвом відповідно до чинного законодавства.

9. Прийняття на роботу оформляється наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу (в тому числі призначених органами державного управління освітою), який оголошується працівнику під розписку.

10. На осіб, які працювали понад п’ять днів, ведуться трудові книжки.

На тих хто працює за сумісництвом, трудові книжки ведуться за основним місцем роботи. На осіб, які працюють на умовах погодинної оплати, трудова книжка ведеться за умови, якщо ця робота є основною.

Запис у трудову книжку відомостей про роботу за сумісництвом проводиться за бажанням працівника власником або уповноваженим ним органом за місцем основної роботи.

Ведення трудових книжок необхідно здійснювати згідно з Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженої спільним наказом Мінпраці, Мінюсту і Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року N 58.

Трудові книжки працівників зберігаються як документи суворої звітності в закладах і установах освіти.

Відповідальність за організацію ведення обліку, зберігання і видачу трудових книжок покладається на керівника закладу освіти.

11. Приймаючи працівника або переводячи його в установленому порядку на іншу роботу, власник або уповноважений ним орган (керівник) зобов’язаний:*

а) роз’яснити працівникові його права і обов’язки та істотні умови праці, наявність на робочому місті, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров’я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

* Ознайомлення доцільно проводити в письмовій формі

б) ознайомити працівника з правилами внутрішнього розпорядку та колективним договором;

в) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

г) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.

12. Припинення трудового договору може мати місце лише на підставах, передбачених чинним законодавством, та умовами, передбаченими в контракті.

13. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу допускається у випадках, передбачених чинним законодавством та умовами контракту.

Звільнення педагогічних працівників у зв'язку із скороченням обсягу роботи може мати місце тільки в кінці навчального року.

Звільнення педагогічних працівників за результатами атестації, а також у випадках ліквідації закладу освіти, скорочення кількості або штату працівників здійснюється у відповідності з чинним законодавством.

14. Припинення трудового договору оформляється наказом керівника закладу освіти.

15. Власник або уповноважений ним орган (керівник)

зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у відповідності з чинним законодавством. Записи про причини звільнення у трудовій книжці повинні проводитись у відповідності з формулюванням чинного законодавства із посиланням на відповідний пункт, статтю закону. Днем звільнення вважається останній день роботи.

III. Основні правила та обов'язки працівників

16. Педагогічні працівники мають право на:

– захист професійної честі, гідності;

– вільний вибір форм, методів, засобів навчання, виявлення педагогічної ініціативи;

– індивідуальну педагогічну діяльність;

– участь у громадському самоврядуванні;

– користування подовженою оплачуваною відпусткою;

– пільгове забезпечення житлом у порядку, встановленому законодавством;

– одержання натуральної оплати у сільській місцевості на рівні працівників сільського господарства;

– підвищення кваліфікації, перепідготовку, вільний вибір змісту, програм, форм навчання, організацій та установ, які здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку.

17. Працівники закладу освіти зобов'язані:

а) працювати сумлінно, виконувати навчальний режим, вимоги статуту закладу освіти і правила внутрішнього розпорядку, дотримуватись дисципліни праці;

б) виконувати вимоги з охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежної безпеки, передбачені відповідними правилами та інструкціями;

в) берегти обладнання, інвентар, матеріали, навчальні посібники тощо, виховувати у дітей дошкільного віку, учнів та студентів бережливе ставлення до майна навчально-виховного закладу.

Працівники дошкільних і середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладів в установлені строки повинні проходити медичний огляд у відповідності з чинним законодавством.

18. Педагогічні та наукові працівники навчально-виховних закладів повинні:

а) забезпечувати умови для засвоєння вихованцями, учнями, студентами, курсантами, слухачами, стажистами, клінічними ординаторами, аспірантами, докторантами навчальних програм на рівні обов'язкових державних вимог, сприяти розвиткові здібностей дітей, учнів, студентів;

б) настановленням та особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, відданості, патріотизму, гуманізму, доброти, стриманості, працелюбства, інших доброчинностей;

в) виховувати повагу до батьків, жінки, культурно-національних, духовних, історичних цінностей України, країни походження, державного і соціального устрою, цивілізації, відмінних від власних, дбайливе ставлення до навколишнього середовища;

г) готувати до свідомого життя в дусі взаєморозуміння, миру, злагоди між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами;

д) додержувати педагогічної етики, моралі, поважати гідність дитини, учня, студента;

е) захищати дітей, молодь від будь-яких форм фізичного або психічного насильства, іншим шкідливим звичкам;

ж) постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність і загальну культуру.

19. Коло обов'язків (робіт), що їх виконує кожний працівник за своєю спеціальністю, кваліфікацією чи посадою, визначається посадовими інструкціями і положенням, затвердженими в установленому порядку кваліфікаційними довідниками посад службовців і тарифно-кваліфікаційними довідниками робіт і професій робітників, положеннями і правилами внутрішнього розпорядку відповідного закладу освіти та умовами контракту, де ці обов'язки конкретизуються.

IV. Основні обов'язки власника або уповноваженого ним органу

20. Власник або уповноважений ним орган (керівник) закладу освіти зобов'язаний:

а) забезпечити необхідні організаційні та економічні умови для проведення навчально-виховного процесу на рівні державних стандартів якості освіти, для ефективної роботи педагогічних та інших працівників закладу освіти відповідно до їхньої спеціальності чи кваліфікації;

б) визначити педагогічним працівникам робочі місця, своєчасно доводити до відома розклад занять, забезпечувати їх необхідними засобами роботи;

в) удосконалювати навчально-виховний процес, впроваджувати в практику кращий досвід роботи, пропозиції педагогічних та інших працівників, спрямовані на поліпшення роботи закладу освіти;

г) організовувати підготовку необхідної кількості науково-педагогічних, інженерно-педагогічних та педагогічних кадрів, їх атестацію, правове і професійне навчання як у своєму навчальному закладі, так і відповідно до угод в інших навчальних закладах;

д) укладати і розривати угоди, контракти з керівниками підрозділів, педагогічними та науковими працівниками відповідно до чинного законодавства, Закону України «Про освіту» та Положення про порядок наймання і звільнення педагогічних працівників закладу освіти, що є у загальнодержавній власності, затвердженого наказом Міністерства освіти України від 5 серпня 1993 року N 293;

е) доводити до відома педагогічних працівників у кінці навчального року (до надання відпустки) педагогічне навантаження в наступному навчальному році;

є) видавати заробітну плату педагогічним та іншим працівникам у встановлені строки. Надавати відпустки всім працівникам закладу освіти відповідно до графіка відпусток;

ж) забезпечити умови техніки безпеки, виробничої санітарії, належне технічне обладнання всіх робочих місць, створювати здорові та безпечні умови праці, необхідні для виконання працівниками трудових обов'язків;

з) дотримуватись чинного законодавства, активно використовувати засоби щодо вдосконалення управління, зміцнення договірної та трудової дисципліни;

и) додержуватись умов колективного договору, чуйно ставитись до повсякденних потреб працівників закладу освіти, студентів, аспірантів, учнів і слухачів, забезпечувати надання їм установлених пільг і привілеїв;

і) організувати харчування дітей дошкільного віку, учнів, студентів, аспірантів і працівників закладу освіти;

ї) своєчасно подавати центральним органам державної виконавчої влади встановлену статистичну і бухгалтерську звітність, а також інші необхідні відомості про роботу і стан навчально-виховного закладу;

к) забезпечувати належне утримання приміщення, опалення, освітлення, вентиляції, обладнання, створювати належні умови для зберігання верхнього одягу працівників закладу освіти, вихованців, учнів, студентів, курсантів, слухачів, стажистів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів.

V. Робочий час і його використання

21. Для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього розпорядку або графіками змінності, які затверджує керівник закладу освіти за погодженням з профспілковим комітетом закладу з додержання тривалості робочого тижня.

У тих закладах освіти, де за умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем.

П’ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням місцевими органами виконавчої влади.

В межах робочого дня педагогічні працівники закладу освіти повинні нести всі види навчально-методичної та науково-дослідницької роботи відповідно до посади, навчального плану і плану науково-дослідної роботи.

Час початку і закінчення роботи і обідньої перерви встановлюється для працівників Правилами внутрішнього розпорядку конкретного закладу освіти. Для окремих працівників умовами контракту може бути передбачений інший режим роботи.

За погодженням з профспілковим комітетом деяким структурним підрозділам і окремим групам працівників може встановлюватись час початку і закінчення роботи.

22. При відсутності педагога або іншого працівника закладу освіти керівник зобов’язаний терміново вжити заходів щодо його заміни іншим педагогом чи працівником.

23. Надурочна робота та робота у вихідні та святкові дні не допускається.

Залучення окремих працівників до роботи в установлені для них вихідні дні допускається у виняткових випадках, передбачених законодавством, за письмовим наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу (керівника) закладу освіти дозволу профспілкового комітету. Робота у вихідний день може компенсуватися за погодженням сторін наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі.

Працівникам безперервно діючих закладів освіти і де за умовами роботи не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або тижнева тривалість робочого часу, допускається за погодженням з профспілковим комітетом закладу запровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин.

Працівники цієї категорії залучаються до роботи в загально-встановлені вихідні та святкові дні. Цей час включається в місячну норму робочого часу. Вихідні дні передбачаються для них графіком роботи.

Робота в святкові дні оплачується в цьому випадку в розмірі одинарної годинної або денної ставки понад місячний оклад (ставку). На бажання працівника, який працює в святковий день, йому може бути наданий інший день відпочинку.

24. Керівник закладу освіти залучає педагогічних працівників до чергування в закладі. Графік чергування і його тривалість затверджує керівник закладу за погодженням з педагогічним колективом і профспілковим комітетом.

Забороняється залучати до чергування у вихідні і святкові дні вагітних жінок і матерів, які мають дітей віком до 3-х років. Жінки, які мають дітей-інвалідів або дітей віком від трьох до чотирнадцяти років, не можуть залучатись до чергування у вихідні і святкові дні без їх згоди.

25. Під час канікул, що не збігаються з черговою відпусткою, керівник закладу освіти залучає педагогічних працівників до педагогічної та організаційної роботи в межах часу, що не перевищує їх навчального навантаження до початку канікул.

26. Робота органів самоврядування закладу освіти регламентується Положеннями про відповідні заклади освіти, затвердженими Кабінетом Міністрів України, та Статутом.

27. Графік надання щорічних відпусток погоджується з профспілковим комітетом і складається на кожний календарний рік.

Надання відпустки керівнику закладу освіти оформляється наказом відповідного органу державного управління освітою, а іншим працівникам – наказом навчально-виховного закладу. Поділ відпустки на частини допускається на прохання працівника за умови, щоб основна її частина була не менше шести днів для для дорослих і дванадцяти днів для осіб, молодше вісімнадцяти років. Перенесення відпустки на інший строк допускається в порядку, встановленому чинним законодавством.

Забороняється надання щорічної відпустки протягом двох років підряд, а також ненадання відпустки працівникам, молодше вісімнадцяти років, а також працівникам, які мають право на додаткову відпустку у зв’язку з шкідливими умовами праці.

28. Педагогічним працівникам забороняється:

а) змінювати на свій розсуд розклад занять і графіки роботи;

б) продовжувати або скорочувати тривалість занять і перерв між ними;

в) передоручати виконання трудових обов’язків.

29. Забороняється в робочий час:

а) відволікати педагогічних працівників від їх безпосередніх обов'язків для участі в різних господарських роботах, заходах, не пов'язаних з навчальним процесом;

б) відволікання працівників закладу освіти від виконання професійних обов'язків, а також учнів, студентів, курсантів, слухачів, стажистів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів за рахунок навчального часу на роботу і здійснення заходів, не пов'язаних з процесом навчання, забороняється, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством.

VI. Заохочення за успіхи в роботі

30. За зразкове виконання своїх обов'язків, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці і за інші досягнення в роботі можуть застосовуватись заохочення, передбачені Правилами внутрішнього розпорядку закладу освіти.

31. За досягнення високих результатів у навчанні й вихованні педагогічні працівники представляються до нагородження державними нагородами, присвоєння почесних звань, відзначення державними преміями, знаками, грамотами, іншими видами морального і матеріального заохочення.

32. Працівникам, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги і соціальні пільги в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів закладів освіти. Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі.

Заохочення оголошується в наказі (розпорядженні), доводяться до відома всього колективу закладу освіти і заносяться до трудової книжки працівника.

VII. Стягнення за порушення трудової дисципліни

33. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано один з таких заходів стягнення:

а) догана;

б) звільнення.

Звільнення як дисциплінарне стягнення може бути застосоване відповідно до п.п. 3, 4, 7, 8 ст.40, ст.41 Кодексу законів про працю України.

34. Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому не дано право прийняття на роботу (обрання, затвердження, призначення на посаду) даного працівника.

35. Працівники, обрані до складу профспілкових органів і не звільнені від виробничої діяльності, не можуть бути піддані дисциплінарному стягненню без попередньої згоди органу, членами якого вони є; керівники профспілкових органів у підрозділах закладу освіти – без попередньої згоди відповідного профспілкового органу в закладі освіти; профорганізатори – органу відповідного профспілкового об'єднання.

До застосування дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення. У випадку відмови працівника дати письмові пояснення складається відповідний акт.

Дисциплінарні стягнення застосовуються власником або уповноваженим ним органом безпосередньо після виявлення провини, але не пізніше одного місяця від дня її виявлення, не рахуючи часу хвороби працівника або перебування його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

36. За кожне порушення трудової дисципліни накладається тільки одне дисциплінарне стягнення.

37. Дисциплінарне стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

38. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути знято до закінчення одного року. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Власник або уповноважений ним орган має право замість накладання дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу.*

* Правила внутрішнього розпорядку вивішуються в закладах освіти на видному місці.

Посадові інструкції працівників

Виходячи із сучасних положень освітнього менеджменту – сукупності принципів, форм, методів управління педагогічними системами та шкільним персоналом, побудованих на наукових засадах, – керівник навчального закладу XXI століття має:

– прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух позитивних змін; забезпечувати відкрите керівництво; вивчати потреби і інтереси місцевої громади й суспільства в цілому, щоб ставити нові цілі; організовувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей;

– працювати над забезпеченням різних ресурсів для якісного досягнення цілей; постійно вчитися і стимулювати до цього членів педагогічного колективу.

Професійна діяльність керівника школи визначається такими чинниками:

– рівнем його компетентності;

– обраною концепцією власної діяльності (*функціонувати* – бути не гіршим за інших, відповідати зовнішнім вимогам; *інтенсивно розвиватися* – якісно підвищувати свій професіоналізм і стимулювати вдосконалення педагогів, розвивати заклад);

– рівнем розвитку і спрямованості організаційної культури закладу (сукупності норм, цінностей, правил, моделей, традицій, що поділяються всіма співробітниками).

Управлінська діяльність керівника передбачає вирішення низки концептуальних положень: створення умов для переходу від адміністративного стилю управління до громадсько-державного; раціональний розподіл роботи між працівниками школи з урахуванням їхньої кваліфікації, досвіду та ділових якостей; забезпечення оптимальної організації навчально-виховного процесу, який би забезпечував належний рівень освіченості і вихованості випускників та підготовку їх до життя в умовах ринкових відносин; визначення найбільш ефективних для керівництва шляхів і форм реалізації стратегічних завдань, які б повною мірою відповідали особливостям роботи навчального закладу та діловим якостям адміністрації, раціональне витрачання часу усіма працівниками школи; правильне і найбільш ефективне використання навчально-матеріальної бази та створення сприятливих умов для її поповнення; забезпечення високого рівня

працездатності усіх учасників навчально-виховного процесу; створення здорової творчої атмосфери в педагогічному колективі.

Досягнення поставлених цілей покладається на колектив педагогічних працівників, співробітників, однодумців, а тому кожному із них повинні бути визначені відповідні умови праці: функції, обовязки, права, взаємовідносини, відповідальність. Перелік усіх цих умов входить до *посадової інструкції* працівника навчального закладу.

Посадова інструкція розробляється на основі тарифно-кваліфікаційної характеристики працівника відповідно до займаної посади, затвердженої Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України. При розробці інструкції враховуються рекомендації щодо організації служби охорони праці в загальноосвітніх навчальних закладах системи освіти.

Посадова інструкція учителя інформатики

1. Загальні положення

1.1. Під час розробки інструкції враховані рекомендації з організації служби охорони праці в освітніх закладах системи Міністерства освіти і науки України. Дана інструкція є типовою, її дія поширюється на всіх учителів гімназії.

1.2. Учитель призначається або звільняється з посади директором гімназії.

1.3. Учитель повинен мати вищу або середню педагогічну освіту (без вимог до стажу педагогічної роботи).

1.4. Учитель підпорядковується безпосередньо заступнику директора гімназії з навчально-виховної роботи.

1.5. Учителеві безпосередньо підпорядковується лаборант (якщо вчитель виконує обов'язки завідувача кабінету).

1.6. У своїй діяльності вчитель керується Конституцією і законами України, указами Президента України рішеннями Кабінету Міністрів України і органів управління освіти всіх рівнів з питань освіти і виховання учнів; правилами і нормами охорони праці, техніки безпеки і пожежної безпеки, а також статутом і локальними правовими актами гімназії (в тому числі правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами, розпорядженнями директора, даною інструкцією), трудовим договором (контрактом).

Учитель дотримується положень Конвенції про права дитини.

2. Функції

Основними напрямками діяльності вчителя є:

2.1. Навчання і виховання учнів з урахуванням специфіки навчального предмета і віку школярів.

2.2. Стимулювання соціалізації учнів, формування в них загальної культури, свідомого вибору ними професії та готовності до діяльності в ринкових умовах.

2.3. Забезпечення режиму дотримання норм і правил техніки безпеки в навчальному закладі.

3. Посадові обов'язки

Завідувач кабінету інформатики, вчитель інформатики виконує такі посадові обов'язки:

3.1. Виконує постанови, розпорядження і накази вищих органів із питань охорони праці у кабінеті інформатики.

3.2. Створює безпечні умови для оволодіння учнями комп'ютерною грамотністю.

3.3. Контролює додержання учнями правил і норм техніки безпеки, виробничої санітарії.

3.4. Проводить практичні заняття, роботу учнів із комп'ютерами тільки після проведення відповідної теоретичної підготовки та відповідного інструктажу учнів.

3.5. Розміщує установки, стенди, комп'ютери, учнівські столи відповідно до вимог техніки безпеки.

3.6. Забезпечує нормальний санітарний стан кабінету інформатики.

3.7. Відповідає за безпечний стан робочих місць учнів.

3.8. Уводить в експлуатацію новостворені кабінети, нові комп'ютери відповідно до вимог.

3.9. Складає і щорічно переглядає інструкції з техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежної безпеки і здійснює контроль за їх виконанням.

3.10. Систематично проводить первинний, повторний та інші види інструктажу з учнями і відповідно їх оформляє.

3.11. Своєчасно і негайно повідомляє адміністрацію гімназії про нещасний випадок, розслідування та облік нещасних випадків, пов'язаних із роботою в кабінеті.

3.12. Перевіряє знання учнів із правил техніки безпеки.

3.13. Ретельно перевіряє підготовлені досліди і практичні роботи.

3.14. Здійснює адміністративно-господарський контроль за охороною праці.

3.15. Здійснює навчання і виховання учнів з урахуванням специфіки навчального предмета, проводить уроки й інші навчальні заняття в закріплених за ним класах згідно **з** розподілом навчального навантаження, забезпечує під час занять належний порядок і дисципліну.

3.16. Реалізує прийняті в гімназії освітні програми відповідно до навчального плану, власного поурочного плану і розкладу занять; використовує при цьому різноманітні прийоми, методи і засоби навчання.

3.17. Забезпечує рівень підготовки учнів, який відповідає вимогам державного освітнього стандарту.

3.18. Виконує правила і норми охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту, забезпечує охорону життя і здоров'я учнів під час навчального процесу.

3.19. Оперативно повідомляє керівника гімназії про кожен нещасний випадок, приймає заходи щодо надання першої долікарської допомоги.

3.20. Уносить пропозиції щодо покращення умов проведення навчального процесу, а також доводить до відома завідувача кабінету, адміністрацію про всі недоліки в забезпеченні навчального процесу, які знижують життєдіяльність та працездатність учнів.

3.21. Організовує вивчення учнями правил охорони праці та безпеки життєдіяльності.

3.22. Здійснює контроль за дотриманням правил (інструкцій) з охорони праці та безпеки життєдіяльності.

3.23. Веде у встановленому порядку класну документацію, здійснює поточний контроль відвідувань і успішності учнів за прийнятою в гімназії схемою, виставляє оцінки в класний журнал, щоденник учня, своєчасно надає адміністрації гімназії звітні дані.

3.24. Бере участь у встановленому порядку в підсумковій атестації учнів.

3.25. Допускає у визначеному порядку на заняття представників адміністрації гімназії з метою контролю і оцінки своєї діяльності.

3.26. Заміняє на уроках тимчасово відсутніх учителів згідно із розпорядженням заступника директора гімназії з навчально-виховної роботи.

3.27. Дотримується статуту і правил внутрішнього трудового розпорядку гімназії, інших локальних правових актів гімназії.

3.28. Створює умови для дотримання законних прав і свобод учнів.

3.29. Готується до проведення занять, систематично підвищує свою професійну кваліфікацію, бере участь у діяльності методичного об'єднання та інших формах методичної роботи, які прийняті в гімназії.

3.30. Бере участь у роботі педагогічної ради гімназії і нарадах, які проводяться адміністрацією закладу.

3.31. Чергує в гімназії відповідно до графіка чергувань на перервах між заняттями, а також за 30 хв. до початку і протягом 30 хв. після закінчення занять.

3.32. Підтримує постійний зв'язок із батьками учнів (особами, які їх замінюють).

3.33. Проходить періодичне медичне обстеження.

3.34. Дотримується етичних норм поведінки в гімназії, побуті, громадських місцях, які відповідають соціальному статусу вчителя.

3.35. У випадку виконання обов'язків завідувача кабінету: організовує поповнення кабінету обладнанням, приладами та іншими матеріалами, приймає матеріальні цінності (крім меблів) під відповідальність за збереження на підставі відповідних документів, забезпечує зберігання підзвітного майна, бере участь в інвентаризації та списуванні майна кабінету:

- розробляє і періодично переглядає (не менш ніж один раз на п'ять років) інструкції з охорони праці та безпеки життєдіяльності, подає їх на затвердження директору;
- контролює обладнання навчального кабінету протипожежним інвентарем, медичними та індивідуальними засобами захисту, а також наочною агітацією з питань забезпечення безпеки життєдіяльності;
- не допускає проведення занять, пов'язаних із небезпекою для життя і здоров'я учнів і працівників гімназії з повідомленням про це заступника директора з навчально-виховної роботи;
- вносить пропозиції щодо покращення умов праці і навчання для включення їх в угоду з охорони праці.

4. Охорона праці та безпека життєдіяльності

4.1. Здійснює згідно з законами України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», Кодексом законів про працю України та іншими нормативними актами про охорону праці роботу з охорони праці та безпеки життєдіяльності

4.2. Повинен знати закони України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», Кодекс законів про працю України та інші нормативні акти про охорону праці та безпеку життєдіяльності.

4.3.П раз на три роки перевірку знань правил охорони праці та безпеки життєдіяльності вчитель.

4.4. Відповідає за безпечне проведення навчально-виховного процесу, проводить інструктажі з учнями і вихованцями з охорони праці під час навчальних занять з обов'язковою реєстрацію в журналі обліку навчальних занять.

4.5. Несе особисту відповідальність за збереження життя і здоров'я учнів та вихованців під час навчально-виховного процесу.

4.6. Повідомляє керівника закладу про нещасний випадок, що трапився. Організовує надання першої допомоги потерпілому.

4.7. Інструктує учнів і вихованців під час проведення позакласних і позашкільних заходів із реєстрацією у спеціальному журналі.

4.8. Веде профілактичну роботу щодо травматизму серед учнів і вихованців.

4.9. Несе безпосередню відповідальність за безпечний стан робочих місць, обладнання, приладів, інструментів, інвентарю тощо.

4.10. Розробляє необхідні заходи щодо виконання діючих правил та інструкцій із техніки безпеки, виробничої санітарії, правил пожежної безпеки.

4.11. Забезпечує учнів і вихованців спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту.

4.12. Розробляє і переглядає один раз на три роки інструкції з охорони праці для навчальних кабінетів.

4.13. Забороняє використання обладнання, не передбаченого типовими переліками, в тому числі нестандартного, саморобного, яке встановлене в лабораторіях, кабінетах без дозволу служби охорони праці.

4.14. Здійснює навчання та інструктаж з охорони праці під час робіт, що передбачені навчальними програмами, і при виконанні практичних робіт з обов'язковим вивченням вимог стандартів безпеки праці. Проводить ввідний інструктаж учнів і вихованців з обов'язковою реєстрацією у журналі, первинний на робочому місці, повторний, позаплановий, поточний інструктаж – у журналі виробничого навчання.

4.15. Бере участь у розробці колективного договору, угоди охорони праці.

5. Права

Учитель має право:

5.1. Брати участь в управлінні закладом в порядку, передбаченому статутом гімназії.

5.2. На захист професійної честі та гідності.

5.3. Знайомитися зі скаргами та іншими документами, які містять оцінку його діяльності, давати відповідні пояснення.

5.4. Захищати свої інтереси самостійно і через посередника, в тому числі адвоката, у випадку дисциплінарного розслідування, пов'язаного з порушенням учителем норм професійної етики.

5.5. На конфіденційність дисциплінарного (службового) розслідування, за виключенням випадків, передбачених законом.

5.6. Вільно обирати і використовувати методи навчання і виховання, навчальні посібники і матеріали, підручники, методи оцінки знань учнів.

5.7. Підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

5.8. Атестуватися на добровільній основі на відповідну кваліфікаційну категорію і одержувати її у випадку успішного проходження атестації.

5.9. Давати учням під час занять і перерв обов'язкові розпорядження, які стосуються організації занять і дотримання дисципліни, притягати учнів до дисциплінарної відповідальності у випадках, передбачених статутом і правилами внутрішнього розпорядку гімназії.

6. Відповідальність

6.1. У визначеному законодавством України порядку вчитель несе відповідальність за:

- реалізацію не в повному об'ємі навчальних програм відповідно до навчального плану і розкладу навчального процесу;
- життя і здоров'я учнів під час навчального процесу;
- порушення прав і свобод учнів.

6.2. За невиконання чи неналежне виконання без поважних причин статуту і правил внутрішнього трудового розпорядку гімназії, законних розпоряджень директора гімназії та інших локальних нормативних актів, посадових обов'язків, установлених даною інструкцією, вчитель несе дисциплінарну відповідальність у порядку, визначеному трудовим законодавством.

6.3.За застосування, в тому числі одноразове, методів виховання, пов'язаних із фізичним і (чи) психічним насиллям над особистістю учня, а також скоєння іншого аморального вчинку вчитель може бути звільнений із посади відповідно до трудового законодавства і Закону України «Про освіту». Звільнення за цей вчинок не є мірою дисциплінарної відповідальності.

6.4. За нанесення гімназії чи учасникам навчального процесу збитків у зв'язку з виконанням (невиконанням) своїх посадових обов'язків учитель несе матеріальну відповідальність у порядку і в межах, визначених трудовим і (чи) цивільним законодавством.

За порушення законодавчих та нормативних актів з охорони праці та безпеки життєдіяльності може притягатися до адміністративної, матеріальної та кримінальної відповідальності згідно з чинним законодавством.

7. Взаємовідносини (зв'язки за посадою)

Учитель:

7.1. Працює в режимі виконання встановленого йому навчального навантаження відповідно до розкладу навчальних занять, бере участь в обов'язкових планових загальногімназійних заходах, самостійно планує діяльність, яка визначена його посадовими обов'язками.

7.2. У період канікул, які не співпадають із відпусткою, залучається адміністрацією гімназії до педагогічної, методичної чи організаційної роботи в межах часу, який не перевищує навчальне навантаження до початку канікул. Графік роботи вчителя під час канікул затверджується наказом директора гімназії.

7.3. Замінює у встановленому порядку тимчасово відсутніх учителів на умовах погодинної оплати і згідно з тарифікацією (залежно від тривалості заміни).

7.4. Замінюється на період тимчасової відсутності вчителями такої самої спеціальності чи вчителями, які мають відставання з навчального плану щодо викладання предмета в даному класі.

7.5. Одержує від адміністрації гімназії матеріали нормативного правового і організаційно-методичного характеру, знайомиться з відповідними документами.

7.6. Систематично обмінюється інформацією з питань, які входять до його компетентності, з адміністрацією і педагогічними працівниками гімназії.

7.7. Із питань охорони праці та безпеки життєдіяльності погоджує свою роботу з адміністрацією гімназії, педагогічним, технічним, батьківським та учнівськими колективами.

З посадовою інструкцією ознайомлений,
Один примірник отримав (ла): «___» _____ 20__ р.

_____ _____
Підпис (Прізвище, ініціали)

3. Заохочення за працю

Заохочення як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни. Нагородна система України. Відомчі нагороди Міністерства освіти і науки України

Одним із засобів стимулювання праці, що забезпечує належну трудову дисципліну, є *заохочення працівників.* Заохочення за працю – це публічне визнання результатів заслуг працівника та його успіхів у роботі. Заохочення є важливим засобом виховання в колективі і зміцнення трудової дисципліни. Кожен керівник у межах наданих йому прав повинен заохочувати підлеглих за зразкове і сумлінне виконання трудових обов’язків. Підставою для застосування до працівника заходів заохочення є його сумлінна ефективна праця, бездоганне виконання посадових обов’язків, підвищення якості навчально-виховного процесу, досягнення учнів у олімпіадах, конкурсах, змаганнях, турнірах, результативність у науковій, інноваційній, експериментальній діяльності, а також інші досягнення в роботі. Саме роботодавець є зацікавленим, щоб працівник якісно виконував свої обов’язки. Стимулювання праці є правом, а не обов’язком керівника закладу, а тому він на власний розсуд вирішує

доцільність застосування заходів заохочення. При застосуванні заохочень керівник навчального закладу може врахувати думку трудового колективу.

За чинним трудовим законодавством види заохочень, підстави та порядок їх застосування закріплені ст. 143 КЗпП України та містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі. На практиці застосовуються матеріальні чи моральні, індивідуальні чи колективні заохочення. Основними видами заохочень є: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінним подарунком; нагородження Почесною грамотою; занесення в Книгу пошани та на Дошку пошани; дострокове встановлення кваліфікаційної категорії; грошова винагорода (надбавка, доплата, преміювання); нагородження нагрудним знаком Міністерства освіти і науки України.

Якщо безпосередній керівник працівника вважає, що наданих йому прав недостатньо для заохочення підлеглих, він може порушити клопотання про їх заохочення перед вище стоячим керівником.

За особливі трудові заслуги перед державою працівники представляються до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками і до присвоєння почесних звань і звань заслуженого працівника освіти України. Встановлення державних нагород здійснюється лише законами України. Відповідно до п. 25 ст. 106 Конституції України нагородження державними нагородами віднесено до компетенції Президента України. Відповідно до Основного Закону України на основі історичної національної нагородної спадщини та міжнародного досвіду в Україні створено нагородну систему України; сформовано відповідне законодавство, визначено організаційні засоби та створено матеріально-технічні основи забезпечення його реалізації. Система державних нагород стала важливим чинником утвердження української державності, морального заохочення громадян за активну діяльність у розвитку економіки, науки, освіти, культури, у соціальній сфері, захисті Вітчизни, охороні конституційних прав і свобод людини, державному будівництві та громадській діяльності.

Законодавство про державі нагороди складається з Конституції України, Закону України від 16 березня 2000р. № 1549-Ш «Про державні нагороди» та указів Президента України, що видаються відповідно до нього. Державні нагороди України є вищою формою відзначення громадян

за заслуги перед державою. В Україні встановлені такі відзнаки: «Герой України», що передбачає вручення ордена «Золота Зірка» та ордена Держави; орден; медаль; почесне звання України («Заслужений учитель України», «Заслужений працівник освіти України»); Державна премія України; президентська відзнака.

Заохочення оголошуються наказом керівника навчального закладу в урочистій обстановці та заноситься у трудову книжку працівника відповідно до правил їх ведення: згідно з п.2.23 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993р. № 58, до трудових книжок працівників вносяться:

– у розділ «Відомості про нагородження» – відомості про нагородження державними нагородами України та відзнаками України;

– у розділ «Відомості про заохочення» – відомості про заохочення та успіхи у праці.

До трудових книжок не вносяться відомості про премії, які передбачено системою заробітної плати або виплата яких має регулярний характер.

Міністерство освіти і науки України для працівників галузі освіти визначило відомчі заохочувальні відзнаки та затвердило Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України (наказ від 30.07. 2013 № 1047 «Про затвердження положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 серпня 20013р. за № 1427/23959).

Заохочувальні відомчі відзнаки Міністерства освіти і науки України мають такі ступені:

– Подяка МОН України;
– Грамота МОН України;
– Почесна грамота МОН України;
– нагрудний знак МОН України «Відмінник освіти»;
– нагрудний знак МОН України «Василь Сухомлинський»;
– нагрудний знак МОН України «За наукові та освітні досягнення».

Подяка МОН України є відомчою відзнакою, яка запроваджується для відзначення педагогічних, наукових та науково-педагогічних

працівників, державних службовців, працівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління МОН України, інших працівників сфери освіти, які зробили вагомий внесок у розвиток сфери освіти і науки, мають стаж роботи у зазначеній сфері не менше одного року та раніше були відзначені місцевими органами виконавчої влади, керівниками вищих навчальних закладів, за ініціативу та наполегливість, сумлінне виконання службових обов'язків та професійні досягнення, пов'язані з реалізацією державної політики у сфері освіти і науки.

Грамота МОН України є відомчою відзнакою, яка запроваджується для відзначення педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників, державних службовців, працівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління МОН України, інших працівників сфери освіти, які зробили вагомий внесок у розвиток сфери освіти і науки, мають стаж роботи у сфері не менше двох років та раніше заохочувались Подякою МОН України, за високі виробничі та наукові досягнення, плідну наукову, науково-педагогічну та педагогічну діяльність, досягнуті успіхи у справі навчання та виховання підростаючого покоління.

Почесною грамотою МОН України відзначаються педагогічні, наукові та науково-педагогічні працівники, державні службовці, працівники підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління МОН України, які зробили вагомий внесок у розвиток сфери освіти і науки, мають стаж роботи у зазначеній сфері не менше трьох років та раніше заохочувались Грамотою МОН України, за зразкове виконання службових обов'язків, високий професіоналізм, ефективне сприяння формуванню та забезпеченню реалізації державної політики у сфері освіти і науки, успішну координацію діяльністю підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління МОН України.

Нагрудним знаком «Відмінник освіти» відзначаються педагогічні, наукові та науково-педагогічні працівники, державні службовці, інші працівники сфери освіти, які зробили вагомий внесок у розвиток сфери освіти і науки, мають стаж роботи у зазначеній сфері освіти не менше п'яти років та вже нагороджені Почесною грамотою МОН України, за значний особистий внесок у розвиток освіти і науки, плідну педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, професійну та наукову підготовку учнівської та студентської молоді, організацію навчальної, виховної, науково-методичної

та науково-дослідної роботи, координацію діяльності педагогічних, виробничих колективів, ефективне керівництво закладами та установами освіти, організацію наукового і методичного забезпечення навчальних закладів та установ освіти, впровадження управлінських новацій, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних та наукових кадрів, спеціалістів галузей економіки України.

Нагрудним знаком «Василь Сухомлинський» відзначаються педагогічні та науково-педагогічні працівники, державні службовці, інші працівники сфери освіти, які зробили вагомий внесок у розвиток сфери освіти і науки, мають стаж роботи у зазначеній сфері освіти не менше десяти років та вже нагороджені нагрудним знаком «Відмінник освіти», досягли визначних успіхів у виховній, навчальній, навчально-виховній, навчально-виробничій роботі, навчально-методичному забезпеченні загальної середньої та професійно-технічної освіти, розробці програм розвитку загальної середньої та професійно-технічної освіти, організації навчально-методичної та науково-методичної роботи, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів, розвитку педагогічної освіти, створенні високоякісних підручників і навчальних посібників, впровадженні сучасних методів теорії і практики навчання і виховання, визначенні перспектив та напрямів розвитку загальної середньої та професійно-технічної освіти.

Нагрудним знаком «За освітні та наукові досягнення» відзначаються наукові, науково-педагогічні працівники, державні службовці, інші працівники сфери освіти, які зробили вагомий внесок у розвиток зазначеної сфери освіти і науки, мають стаж роботи у сфері освіти не менше десяти років та вже нагороджені нагрудним знаком «Відмінник освіти», за бездоганну працю та особисті заслуги під час виконання службових обов’язків, пов’язаних з формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері освіти і науки, досягли визначних успіхів у науковій та науково-педагогічній діяльності, науково-методичному забезпеченні вищої освіти, здійсненні аналітично-прогностичної діяльності, визначенні перспектив та напрямів розвитку вищої освіти, розробці програм розвитку вищої освіти, проведенні моніторингу якості освіти, підготовці кадрів вищої кваліфікації; організації та координації наукової, науково-методичної та науково-дослідної роботи,

підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації наукових та науково-педагогічних кадрів.

Нагородження відомчими відзнаками проводиться:

– за особисті трудові досягнення у професійній, службовій діяльності, бездоганну працю та особисті заслуги під час виконання службових обов'язків, пов'язаних з формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері освіти і науки, вагомий особистий внесок у розвиток освітньої галузі за підсумками навчального року та високі результати атестації педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників;

– з нагоди професійних свят;

– з нагоди ювілеїв підприємств, установ, організацій.

Наступне нагородження відомчими відзнаками осіб, які були відзначені державною нагородою, відзнаками Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Прем'єр-міністра України, Міністерства освіти і науки України та місцевих органів виконавчої влади, можливе не раніше ніж через три роки після останнього нагородження, за винятком працівників, які досягли граничного віку перебування на державній службі і виходять на пенсію або результати роботи яких мають важливе міжнародне та загальнодержавне значення.

4. Дисциплінарна відповідальність

Юридична відповідальність за трудовим правом України. Дисциплінарна відповідальність за трудовим правом. Поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності

Одним із засобів забезпечення трудової дисципліни є заходи *юридичної відповідальності,* що можуть застосовуватися до працівників, які не дотримуються встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку.

Під юридичною відповідальністю розуміють правовий засіб забезпечення певної поведінки людей, вона пов'язана з наявністю усвідомлення працівниками необхідності виконання дій, які визначають систему обов'язків. Юридична відповідальність за трудовим правом полягає в обов'язку працівників відповідати за недотримання трудової

дисципліни, але законодавство про працю передбачає підстави та порядок застосування заходів юридичної відповідальності і до роботодавця.

Правовою підставою застосування юридичної відповідальності є *правове правопорушення.* Його можна визначити як винне протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків особами, що знаходяться у трудових правовідносинах.

Суб'єктом трудового правопорушення є працівник як суб'єкт трудових правовідносин. Трудова дієздатність, а від так і здатність нести відповідальність наступає з 16 років, у певних випадках – з 15 років, а учнів – з 14 років (ст. 188 КЗпП України). Юридична відповідальність наступає незалежно від форми вини працівника: умислу чи необережності. За загальним правилом порушення трудової дисципліни вважається таким за умови, якщо воно відбулося у робочий час, а для працівників з ненормованим робочим днем час після закінчення роботи теж вважається робочим.

Розрізняється два види трудового правопорушення: трудове майнове правопорушення та дисциплінарний проступок. Вони відрізняються за правовим змістом, юридичними наслідками, процедурою застосування стягнень.

Шкідливий наслідок як складовий елемент трудового правопорушення виступає єдиним критерієм визначення виду юридичної відповідальності працівника. Якщо наслідком трудового правопорушення є порушення встановленого в закладі освіти внутрішнього трудового розпорядку, має місце *дисциплінарна відповідальність.*

Дисциплінарна відповідальність є обов'язком працівника понести покарання, передбачене нормами законодавства про працю, за протиправне невиконання чи неналежне виконання своїх трудових обов'язків.

Підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності є дисциплінарний проступок. Суб'єктом дисциплінарного проступку є фізична особа, яка перебуває у трудових відносинах та вчинила дисциплінарний проступок. Дисциплінарну відповідальність умовно можна поділити на два види: *загальну* (санкції такої відповідальності застосовуються до всіх без винятку працівників); *спеціальну* (застосовується на підставі окремих нормативно-правових актів: статутів, положень, законів і поширюється лише на визначене коло працівників).

Загальна дисциплінарна відповідальність передбачена ст. 147 КЗпП України, вона є універсальною за характером та може застосовуватися до всіх працівників. КЗпП України визначено два види дисциплінарних стягнень: **догана та звільнення**. У законодавстві про працю немає обмежень щодо підстав та періодичності застосування догани як дисциплінарного стягнення.

Дисциплінарні стягнення накладаються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки одне дисциплінарне стягнення, право вибору конкретного виду дисциплінарного стягнення належить роботодавцю. При обранні виду стягнення керівник повинен врахувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і попередню роботу працівника. Застосування дисциплінарного стягнення є правом, а не обов'язком керівника. Застосовуючи такий вид дисциплінарного стягнення як звільнення, необхідно врахувати, що воно допускається лише у випадках, передбачених ст. 40 КЗпП України.

Ст. 152 КЗпП України передбачає право керівника не застосовувати до працівника заходи дисциплінарної відповідальності, а передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу. Якщо до працівника були застосовані засоби громадського впливу, керівник не має права накласти дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарне стягнення застосовується керівником безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку. До зазначених строків не включається час провадження в кримінальній справі. У таких випадках керівник зобов'язаний передати відповідні матеріали до органів дізнання чи попереднього слідства.

Факт вчинення дисциплінарного проступку має бути належним чином зафіксований за допомогою актів, довідок, доповідних записок. До застосування дисциплінарного стягнення керівник повинен витребувати від порушника письмові пояснення. Відмова працівника надати письмове

пояснення не служить підставою неможливості застосування керівником дисциплінарного стягнення. У такому випадку керівник повинен скласти акт про зміст дисциплінарного проступку та відмову працівником дати пояснення з посиланням на свідків. Акт про відмову від пояснення буде належним доказом про додержання законодавчо встановленого порядку звільнення при виникненні спору щодо правомірності застосування дисциплінарного стягнення. При накладанні дисциплінарного стягнення мають ураховуватися тяжкість вчиненого проступку і заподіяна шкода, обставини, за яких вчинено проступок, попередня робота та поведінка працівника.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються. Дострокове зняття дисциплінарного стягнення може вважатися своєрідним засобом заохочення. КЗпП України не визначає мінімального терміну зняття дисциплінарного стягнення; воно може бути знято достроково в будь-який момент. Працівник, з якого знято дисциплінарне стягнення, вважається таким, на якого воно не накладалося. Якщо протягом року з дня накладання дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що його не мав. Це не вимагає ніякого нового наказу чи розпорядження (відбувається автоматично). У разі, якщо ще одне стягнення мало місце протягом року, старе зберігає свою силу.

Накладання дисциплінарного стягнення оформляється наказом (розпорядженням) керівника та повідомляється працівнику під розписку. Строк повідомлення не встановлений КЗпП України, однак «Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку» визначено триденний строк повідомлення працівника з моменту підписання наказу.

Трудові спори з питань накладання дисциплінарних стягнень вирішуються в установленому законодавством порядку. Подання працівником заяви про звільнення за власним бажанням з метою уникнення відповідальності за вчинені дії не позбавляє керівника школи права звільнити його за винні дії з підстав, передбачених законом, до закінчення встановленого ст. 38 КЗпП України двотижневого строку, а також застосувати до нього протягом цього строку в установленому порядку інше дисциплінарне стягнення.

Слід відрізняти дисциплінарні стягнення, закріплені в законодавстві про працю, та заходи дисциплінарного впливу, які не зафіксовані в

законодавстві, але можуть бути закріплені в закладі: в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, в положеннях про преміювання. До заходів дисциплінарного впливу відносяться: позбавлення працівника премії, обговорення на зборах трудового колективу тощо.

Працівник має право оскаржити застосування до нього заходів дисциплінарного стягнення, якщо вважає таке застосування неправомірним. Недотримання керівником гарантій працівника при накладанні на нього дисциплінарного стягнення (належні правові підстави притягнення до відповідальності, вичерпний перелік дисциплінарних стягнень, законодавче врегулювання порядку накладання дисциплінарного стягнення) має правовим наслідком визнання судом незаконності накладання дисциплінарного стягнення.

Матеріальна відповідальність визначається як обов'язок кожної із сторін трудових правовідносин (керівника закладу і працівника) відшкодувати шкоду, заподіяну іншій стороні внаслідок невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків у встановленому законом розмірі та порядку.

В основі матеріальної відповідальності лежить обов'язок працівника навчального закладу дбайливо ставитися до майна школи та вживати заходів щодо запобігання шкоди, а обов'язок керівника навчального закладу – створити умови, необхідні для нормальної роботи; забезпечити здорові та безпечні умови праці, впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки та санітарно-гігієнічні умови (ст. 153 КЗпП України).

Матеріальна відповідальність працівника та керівника навчального закладу відрізняються між собою розміром відшкодованої шкоди, порядком відшкодування, характером правових норм, що їх регулюють. Обсяг матеріальної відповідальності працівника закладу освіти визначається розміром завданої шкоди в межах середнього заробітку працівника. Керівник відшкодовує завдану працівнику шкоду в повному обсязі незалежно від власного фінансово-економічного стану.

Працівник визначається винним у заподіянні шкоди, якщо протиправне діяння скоєно ним умисно або з необережності (за винятком випадків, коли шкода завдана джерелом підвищеної небезпеки). Форма та вид вини впливають на вид матеріальної відповідальності працівника, на розмір та порядок відшкодування ним шкоди. За умисне заподіяння шкоди працівник завжди відповідає в повному розмірі завданої шкоди.

За загальним правилом обов’язок доказування наявності умов для притягнення працівника до матеріальної відповідальності покладений на керівника закладу.

Форма вини керівника для притягнення його до матеріальної відповідальності значення не має.

Матеріальна відповідальність настає тільки за пряму дійсну шкоду: втрата, погіршення або знищення цінності майна, проведення зайвих витрат. Найбільш типовими випадками прямої шкоди є: недостача і знищення цінностей; витрати понесені на відновлення майнового стану. До зайвих витрат відносяться суми штрафів, заробітної плати, премій, незаконно виплачених працівникам.

Шкода, завдана працівнику, полягає в повній чи частковій втраті заробітної плати, яка зумовлена:

– незаконним звільненням, переведенням, відстороненням працівника від виконання трудової функції;

– порушенням керівником законодавчо встановленої процедури розірвання трудового договору;

– затримкою виконання судового рішення про поновлення на роботу незаконно звільненого працівника;

– недотримання вимог законодавства про охорону праці, що призвело до трудового каліцтва або іншого ушкодження здоров’я працівника.

Законодавством про працю передбачено можливість відшкодування роботодавцем моральної шкоди працівнику. Ст. 237 (1) КЗпП України передбачає відшкодування керівником моральної шкоди працівнику, якщо порушення його законних прав призвели до моральних страждань, втрати нормальних життєвих зв’язків і вимагають від нього додаткових зусиль для організації свого життя.

Управління дисципліною – це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Ефективне управління дисципліною дозволяє вирішити такі завдання:

– організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;

– забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;

– створювати мотиваційне поле;

– вирішувати основні завдання закладу.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами є ефективне використання впливу, лідерства та влади.

Вплив –це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміну у поведінку, стосунки, відносини інших людей. *Лідерство* – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей навчального закладу. *Влада* – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Керівник може впливати на підлеглих, застосовуючи різні форми влади, а саме:

– *влада, що ґрунтується на законі:* ця влада базується на ієрархічній структурі навчального закладу, де керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати підлеглими, а їх обов'язок – виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація;

– *влада примусу,* тобто вплив на працівників ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. Цей вид влади формує систему негативних стимулів;

– *влада винагород і заохочень* – її недоліком є складність системи застосування та обмеженість засобів, які керівник може виділити для заохочення;

– *експертна влада* – це вплив через розумну віру у правильність вирішення проблем та шляхів досягнення цілей;

– *еталонна влада* – це влада, що ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей, умінь впливу на людей.

Ідеальний варіант управління – це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи всіх ланок навчального закладу, зміцнення дисципліни.

Прямий механізм включає використання методів, засобів переконань, заохочень, примусу. Практика використання цих методів нараховує тисячоліття.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів. Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості, вони ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, творчості, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівника.

Організаційні методи – це створення нормальних умов праці, її організація.

Правові методи – це примус, переконання, заохочення.

Робота керівника закладу освіти спрямована на вплив на працівників через переконання. Переконання – метод виховання, впливу на свідомість працівника з метою спрямування її на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків. Переконання – це завжди процес, діалог, а не монолог, воно ґрунтується на доказах. Переконання – це не тільки знання, але й інтелект, воно особливо важливе там, де є спірні питання. Завдання правового переконання – довести справедливість вимог закону, норм права.

Формами переконання є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія.

Діалог – це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доводів, доказів.

Об'єктом *критики і самокритики* є негативні явища, оскільки в житті немає нічого, що *встановлювалось* назавжди.

Дискусія – це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок. Їх мета – в публічній формі захищати свою точку зору.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення поняття «трудова дисципліна» та «дисципліна праці», вкажіть на їх спільні сторони та різницю.

2. Якщо «трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами… на основі типових правил» (ст. 142 КЗпП України), то чи є необхідність у галузевих правилах внутрішнього трудового розпорядку?

3. Розкрийте основні концепти поняття юридичної відповідальності за трудовим правом. Визначте склад трудового правопорушення.

4. Назвіть нові методи забезпечення трудової дисципліни з’явилися за умов ринкових перетворень у суспільстві?

5. Сформулюйте різницю між матеріальною відповідальністю за трудовим правом і цивільно-правовою майновою відповідальністю.

6. Обгрунтуйте, які обставини викликають матеріальну відповідальність?

7. Наведіть перелік трудових обов’язків працівника, які визначаються правилами внутрішнього трудового розпорядку школи.

8. Обгрунтуйте необхідність та практичне значення ст. 133 КЗпП України.

9. Розкрийте поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

10.Визначте обов’язки працівника та керівника навчального закладу при покладанні на них повної матеріальної відповідальності.

11. Дайте визначення понять: механізми та методи управління дисципліною.

12.Охарактеризуйте різні форми влади, що здійснюють вплив на працівника.

13. Виховні методи впливу на працівника: види, результативність.

14. Розкрийте поняття переконання та його форм.

15. Дискусія як пошук істини, її мета, форма, переваги.

Питання для самостійної роботи

1. Поняття дисципліни праці та методи її забезпечення.
2. Внутрішній трудовий розпорядок загальноосвітнього навчального закладу: порядок взаємовідносин працівника та керівника; порядок взаємовідносин між працівниками.
3. Система заходів заохочення працівників як засіб забезпечення трудової дисципліни.
4. Галузеві відзнаки Міністерства освіти і науки України та шляхи заохочення ними педагогічних працівників.
5. Юридична відповідальність за трудовим правом України: загальна характеристика та підстави.
6. Дисциплінарна відповідальність за трудовим правом.
7. Поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

Теми наукових рефератів

1. Якою має бути дисципліна в сучасній школі,
2. Дисципліна – насущна частина шкільної освіти як і її предметний зміст.
3. Заохочення як стимул до професійного зростання.
4. Державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.
5. Громадський контроль за додержанням законодавства про працю.
6. Управління дисциплінарними відносинами в педагогічному колективі.

Список джерел до теми

1. Венедиктов В.С. Проблеми відповідальності у трудовому праві. Автореф. Дис.. д-ра юрид. Наук. – К., 1999.
2. Дмитренко Г.В. Управлінська еліта: можливості формування в сучасній Україні / Г.Дмитренко, Т.Ріктор // Економіка та держава. – 2007. – № 5. – С. 74-77.
3. Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.07. 2013 р. № 1047 «Про затвердження положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 серпня 20013р. за № 1427/23959).
4. Правознавство: Навчальний посібник / За аг. ред.. С.М.Тимченка, Т.О.Коломоєць. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 554с.
5. Проблеми матеріальної відповідальності сторін трудового договору // Розвиток цивільного і трудового законодавства в Україні/ Я.М.Шевченко, О.М.Малявко, А.Л.Салатко та ін. – Харків, 1999. – С. 194-226.
6. Ріктор Т. Державні важелі формування елітного менеджера в системі освіти / Т.Ріктор // Економіка та держава. – 2007. – № 12. – С. 158-171.
7. Трудове право України: Академічний курс: Підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / П.Д.Пилипенко, В.Я.Бурак, З.Я.Козак та ін. ; За ред.. П.Д.Пилипенка. – К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. – 536с.

ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Ключові слова: рішення, управлінське рішення, рішення як процес, класифікація рішень, рішення як результат вибору, структуризація, оптимізація, управлінська ситуація, методи розробки управлінських рішень, наказ, нарада, педагогічна рада як управлінське рішення, науково-методична рада.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1.Управлінське рішення:

* загальні положення,
* етапи прийняття управлінського рішення,
* типові помилки під час прийняття управлінського рішення,
* методи розробки управлінських рішень.

2. Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.

3. Типи управлінських рішень та їх класифікація.

4. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

1. Управлінське рішення

Поняття **«рішення»** у науковій літературі трактують і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Поняття «**управлінське рішення»** найчастіше визначають як намір, потребу зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при вирішенні проблем.

Управлінське рішення – це соціальний акт, підготовлений на основі всебічного аналізу можливих варіантів, прийнятий в установленому порядку, який містить мету, перелік засобів її досягнення, та організовує практичну діяльність суб’єктів та об’єктів управління.

Рішення як процес характеризується тим, що воно, протікаючи в часі, здійснюється в декілька етапів: аналітичний – збирання інформації, необхідної для розробки рішення; моделюючий – підготовка рішення; затверджуючий – прийняття рішення.

Рішення можна класифікувати:

– *за терміном дії* – оперативні: прийняті рішення реалізуються протягом доби, тижнів; реалізуються протягом року; стратегічні: реалізуються протягом кількох років відповідно до прийнятого стратегічного плану;

– *за ступенем вимірюваності кожної координати цінності;*

– *за розміром цінності*, які необхідно враховувати при рішенні;

– *за ступенем визначеності* – рішення, прийняті в умовах визначеності, в умовах ризику, в умовах невизначеності;

– *за ступенем унікальності* – рутинні, нетворчі й унікальні;

– *за кількістю тих, хто приймає рішення* – індивідуальні та колективні;

– *за типом застосовуваних критеріїв і часу вирішення завдань* – автоматичні рішення (прийняті миттєво: питання – відповідь); бліц-рішення (прийняті протягом кількох хвилин); експрес-рішення (приймаються протягом кількох годин); лонгіровані рішення (вироблення рішень протягом тижнів і місяців).

Рішення як результат вибору – це розпорядження до дії: наказ, план роботи, варіант проекту, норма організаційного порядку, розпорядження. *Управлінське рішення* – процес з усіма його елементами аж до затвердження його керівником або колегіальним органом, а *прийняте рішення* – результат дії, факт, що здійснився, який є законом для навчального закладу і підлягає виконанню.

Для того, щоб прийняте рішення було успішно реалізоване, необхідно врахувати такі аспекти:

– виконання управлінського рішення слід доручати тому виконавцю, який має належну кваліфікацію, зацікавленість і можливість виконати доручену справу краще за інших;

– виконання управлінського рішення має доручатися тому працівникові, який одержує необхідну інформацію;

– виконання управлінського рішення має доручатися тому виконавцю, який може реально його виконати у визначений час і з високою якістю.

Розглянемо комплексну методику обґрунтування рішень, яка містить у собі застосування методів структуризації, характеризації та оптимізації, які доповнюють один одного.

Структуризація – визначає місце і роль об'єкта дослідження у вирішенні завдань більш високого рівня і виділяє основні елементи, встановлює відносини між ними. Структуризація дає змогу подати структуру розв'язуваного завдання у вигляді, зручному для наступного аналізу з метою досягнення бажаного результату.

Для прикладу: у вищому навчальному закладі необхідно розробити систему рейтингової оцінки наукової діяльності викладачів: ця система пов'язана з проблемами їхньої мотивації, управлінням якістю їх роботи, підвищенням якості освітніх послуг, ефективності наукових досліджень. Наступний крок – складання переліку напрямів наукової діяльності викладача, розробка критеріїв оцінки наукової діяльності викладача, розробка системи заохочення викладачів за наслідками оцінки їхньої наукової діяльності.

Характеризація як метод має описувати визначену систему характеристик, які кількісно розкривають структуру проблеми, що розв'язується. Так, головні напрями наукової діяльності викладача становлять: підготовка кандидатських і докторських дисертацій; керівництво науковою роботою пошукачів, аспірантів, докторантів; керівництво науковими лабораторіями, темами; видання монографій, статей, тез у місцевих та центральних виданнях; участь у наукових конференціях; редагування наукових видань, підготовка патентів тощо.

Оптимізація – це вибір найкращого варіанта рішення.

Застосування цих методів дає можливість знижувати невизначеність у процесі обґрунтування рішень і підвищує ефективність управлінської діяльності.

Під час розробки управлінських рішень необхідно враховувати головні вимоги до них:

– *актуальність рішення* полягає в тому, що рішення приймається з тих проблем, розв'язання яких дає змогу реалізувати важливі завдання роботи в поточному управлінському циклі;

– *конкретність рішення* полягає в тому, що рішення визначає зміст, терміни майбутньої роботи та її виконавців;

– *випереджальний характер рішення* полягає в тому, що воно має враховувати ситуацію, яка може скластися у майбутньому;

– *прогностичність рішення* полягає в тому, що воно має врахувати ситуацію, яка може стати наслідком його виконання;

– *повнота рішення* полягає в тому, що воно системно охоплює проблемну ситуацію та забезпечує практичну реалізацію в тому обсязі, в якому заплановано;

– *своєчасність рішення* полягає у правильному виборі моменту його прийняття і виконання;

– *варіативність рішення* забезпечується в кожній конкретній ситуації тим вибором, що буде найкращим із усіх варіантів з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку, можливостей управлінських впливів;

– *реальність рішення* заключається в практичній і теоретичній його реалізації;

– *колегіальність рішення* полягає в тому, що в його розробці беруть участь ті, хто буде його виконувати, а не тільки керівник навчального закладу;

– *діагностичність рішення* полягає в тому, що воно містить критерії для оцінки рівня його реалізації.

Процес розробки управлінського рішення протікає у декілька етапів:

Етапи розробки управлінського рішення

I етап	
Аналітичний етап (збирання інформації)	Аналіз директивної та нормативної інформації
	Вивчення психологічної літератури
	Вивчення передового досвіду
	Вивчення стану вирішення проблеми в навчальному закладі
II етап	
Моделюючий етап (підготовка рішення)	Узагальнення всієї отриманої інформації та визначення переліку альтернативних шляхів їх вирішення
	Розробка критеріїв оцінки реалізації рішення
	Підготовка проекту рішення
III етап	
Затверджуючий етап (прийняття рішення)	Обговорення проекту рішення в педколективі
	Обговорення та уточнення проекту рішення в адміністративній підсистемі
	Прийняття (ухвалення проекту рішення)

Аналоговий метод включає в себе багаторазове використання зафіксованого в банку даних навчального закладу досвіду дій у тих чи інших ситуаціях і прийнятих щодо них рішень, а також управлінських завдань, які не потребують творчості. Носіями цих процедур є члени колективу або документи. Найбільш поширеним прикладом використання аналогового методу є застосування циклограм управління. Даний метод дає можливість використовувати напрацьований досвід послідовно вирішувати управлінські завдання.

Аналоговий метод використовують для реалізації процедури прийняття на роботу працівників, складання річних планів, атестації працівників, це полегшує процес їх реалізації, але час від часу треба розглядати з членами колективу певні традиційні процедури та за необхідності вносити до них зміни.

Якщо в навчальному закладі досвід установи не містить досвіду вирішення певного управлінського завдання, то аналоговий метод використовують для вивчення та впровадження досвіду вирішення цього завдання в інших освітніх установах.

Цей метод дає змогу економити час та підвищує ефективність управлінської праці. Його наслідком є розробка в навчальному закладі певних форм організаційного порядку – постійно діючих процедур вирішення стандартних управлінських завдань.

Критеріально-матричний метод можна представити методикою оцінки дерева цілей ПАТЕРН. Сутність методу така. Всі елементи певного рівня дерева цілей оцінюють за системою критеріїв, кожний з яких має визначену важливість. Узагальнена оцінка відносної важливості кожної цілі на певному рівні визначається шляхом підсумовування результатів експертної оцінки з урахуванням відносної важливості досягнення цієї цілі.

Треба звернути увагу на те, що за значної кількості цілей на рівні, що перевищує, скажімо, сім цілей, будь-якому експерту стає важко оцінити їхні коефіцієнти важливості у світі визначеного критерію так, щоб сума оцінок дорівнювала одиниці.

Метод дискусії. Цей метод підготовки рішень передбачає участь широкого кола учасників, ознайомлених із поглядами кожного з них, виявлення різних думок. інтересів, узгодження й інтеграцію цих думок. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результат практики і її наукове осмислення.

Дискусія припускає вільний виклад учасниками своїх поглядів, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків дискусійної проблеми. Дискусія як вид групової експертизи застосовується для обговорення проблем, шляхів їх вирішення, аналізу різних факторів, вона проводиться як відкрите колективне обговорення проблеми, що розглядається. Під час дискусії записуються головні думки, які узагальнюються, підсумовуються організатором, що веде дискусію.

Керівник навчального закладу проводить дискусії з проблеми критеріїв оцінки навчальної діяльності викладача, шляхів подальшого розвитку освітньої установи, розподілу фінансових ресурсів, напрямів удосконалення навчально-виховного процесу тощо.

Використання методу дискусії дає змогу керівнику закладу:

– вирішити важливі проблеми організації навчально-виховного процесу та управління навчальним закладом;

– залучити до участі в управління працівників навчального закладу;

– прискорити вирішення існуючих проблем;

– виявити і погодити інтереси членів колективу, довести до кожного працівника необхідність визначення певного порядку дій;

– формувати необхідну організаційну культуру навчального закладу;

– мобілізувати і реалізувати на практиці наявний інтелектуальний потенціал навчального закладу.

Метод мозкового штурму передбачає спеціальну організацію інтелектуальної діяльності групи фахівців у процесі колективної діяльності, яка полягає у генерації нових ідей. В групу об’єднуються особи які мають неоднорідні знання та різні посади, різну залежність від організації, не пов’язані з майбутніми виконавцями особистими інтересами, мають різні погляди на проблему.

Члени групи мають право подавати одну або декілька ідей; критика будь-яких ідей забороняється, дискусії не проводяться, порівняльні оцінки не робляться. Кожен учасник по черзі висловлює свою ідею, а інші записують свої думки, що виникли у цей час. Далі всі картки збираються і аналізуються іншою групою. Принцип методу полягає в тому, що група фахівців у колективному обговоренні здатна генерувати набагато більшу кількість ідей.

Використання методу мозкового штурму дає змогу керівникові:

– виявляти і визначати значимість проблеми, факторів, що впливають на її розв’язання, і концепцій її рішення;

– переборювати недоліки традиційних способів вирішення проблемних ситуацій;

– протягом обмеженого часу знайти підхід до вирішення завдання, яке виникло раптово.

Методом мозкового штурму можна розробляти рішення з чисельних проблем навчального закладу та визначати шляхи підвищення якості освітніх послуг.

Укладання угод – найбільш поширений вид діяльності керівника, особливо укладання трудових договорів. Трудовий договір – це угода між працівником і власником навчального закладу або уповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, яку зазначено в угоді, та дотримуватися вимог внутрішнього трудового розпорядку, а власник навчального закладу зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату, створює умови праці, необхідні для виконання роботи.

Зміст трудового договору становлять умови, які визначають обов'язки та права сторін. Трудовий договір містить умови, встановлені законодавством про працю, та умови, які визначаються угодою сторін і поділяються на обов'язкові та додаткові. Обов'язкові умови – це умови про місце та вид роботи, трудові функції, оплату праці та її терміни. Додаткові умови можуть бути уточненням до обов'язкових умов.

Трудовий договір укладається в письмовій формі, результатом його укладання є наказ або розпорядження про прийняття на роботу.

Підготовка розпоряджень на відміну від наказів заздалегідь не планується. Розпорядження готуються, приймаються і пов'язані з разовими подіями і зберігаються протягом одного року. Тематика розпоряджень пов'язана з проведенням випускних вечорів, змагань, конкурсів, олімпіад, оглядів тощо.

Зміст розпоряджень має відповідати основним вимогам до управлінських рішень, а у зв'язку з тим, що розпорядження спрямовані на встановлення термінів виконання заходів, координацію зусиль на їх проведення, та на надання нескладних завдань виконавцям, загальні етапи розробки управлінських рішень реалізуються у стислому вигляді. Розпорядження видається за результатами наради і фіксує спільно прийняте рішення.

У процесі вивчення значущих проблем, що потребують управлінського рішення, використовують наукові методи. У різних джерелах наводяться кваліфікації методів, що використовуються під час розроблення рішень. Відповідно до одного з цих джерел уся сукупність методів поділяється на такі три групи:

1. Методи, що ґрунтуються на інтуїції. Їх застосування можливе, якщо особа, яка приймає рішення, має достатній досвід і знання в окремій сфері діяльності. Це дає змогу приймати рішення без аргументованих доказів на основі внутрішнього відчуття.

2. Методи, що ґрунтуються на судженні, тобто з використанням логіки, послідовних доказів, які базуються на практичному досвіді.

3. Методи, що ґрунтуються на науково-практичному підході, раціональні. Вони передбачають вибір оптимального рішення з кількості варіантів завдяки використанні інформації великого обсягу.

Усі методи прийняття рішення базуються на моделях: описових, аналогових, символьних.

Описова модель показує стан, ситуацію такою, якою вона є. Така модель містить багато конкретних деталей, моментів і відносно мало абстракції. У ній важко маніпулювати змінними величинами.

Аналогова модель зображає стан, ситуацію, змінюючи одні елементи іншими, які відрізняються властивостями, ознаками. Цими моделями легше маніпулювати, ніж описовими, оскільки у них вищий рівень абстракції.

Символьна модель передає властивості та елементи стану ситуацій, застосовуючи символи. Така модель найбільш поширена у математичних поясненнях.

Моделі можуть слугувати різноманітним цілям управління. Вони допомагають менеджеру уявити загальні перспективи конкретної ситуації, передбачити певні зміни в своїй організації, закладі. Наприклад, на базі минулого досвіду можна сказати, як саме зміна кадрів, рівень кваліфікації позначаться на якості навчально-виховного процесу.

Сукупність логічних прийомів і методів вибору оптимальних рішень керівником через теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду має важливе значення для вибору правильного рішення.

Методи і підходи підготовки та реалізації рішень.

Етапи розробки рішення	Зміст і особливості роботи	Методи і підходи, що використовуються
Визначення цілей	Чітке формування мети або цілей	Прогностичні методи, еврестичні підходи і методи
Забезпечення комплектності рішення	Аналіз виявленої проблеми, виявлення суттєвих взаємозв'язків, побудова математичних та інших моделей	Системний підхід
Забезпечення надходження і переробки інформації для підготовки рішення	Визначення техніки переробки інформації і її введення в роботу; встановлення логічного зв'язку між потоками інформації та об'єднання її в одне ціле	Методи дослідження операцій, математичні моделі
Прогнозування наслідків реалізації можливих варіантів	Порівняльна оцінка альтернатив рішення	Побудова «дерева цілей», математичні моделі
Точне оцінювання результатів	Зіставлення щодо ступеня відповідності критеріям оцінювання ефективності результату	Оцінні методи
Організація і контроль реалізації рішення	Облік розподілу праць, оцінювання якості виконання	Сіткове планування, регламентне управління

Від організації процесу розроблення управлінського рішення залежить значна частка його успіху. Поширені такі **принципи організації розробки рішень**:

– принцип ієрархії, який визначає мету координації діяльності та поширення централізації з дотриманням супідрядності щодо розроблення рішень відповідно до виконавців;

– використання цільових міжфункціональних груп, що утворюються на тимчасовій основі у складі представників різних підрозділів і рівнів управління. Метою є використання спеціальних знань досвіду працівників. Члени груп перебувають у провідному підпорядкуванні основного керівника тимчасовим керівником між функціональної групи;

– застосування формальних правил і процедур щодо виконання певних цілей. У деяких випадках зайва жорстокість уповільнює інноваційні процеси, виявлення гнучкості у разі зміни ситуації;

– використання прямих горизонтальних зв’язків без залучення вищого керівництва, що скорочує термін розроблення рішення, підвищує відповідальність і мотивацію виконавців. Часто на цій основі приймаються двобічні рішення керівниками одного рівня в межах існуючих правил і планів;

– розроблення планів сприяє кращій координації робіт. У них чітко видно терміни виконання робіт і необхідні ресурси;

– створення метричних структур. Передбачається створення підрозділу, який очолює особа, наділена правами керівника функціонального підрозділу.

Щоб ефективно брати участь у процесі розроблення рішень, керівнику навчального закладу потрібно знати логіку системного підходу, мати уявлення про методи і засоби, що використовуються під час прийняття рішень, функціональний розподіл обов’язків між керівником і групою фахівців, які працюють над рішенням.

Фахівці з’ясовують цілі, складають їх перелік і подають керівнику; визначають підходи до розв’язання проблеми; виявляють і оцінюють альтернативи розв’язання проблеми, встановлюють причинно-наслідкові зв’язки між фактами, здійснюють вибір альтернативи і критерій оцінювання, виконують необхідні розрахунки.

Керівник розглядає ряд цілей (уточнює старі й оцінює нові); допомагає у встановленні завдань, виборів засобів розв’язання; враховує суб’єктивні та об’єктивні чинники, що впливають на розв’язання проблеми; бере участь в оцінюванні ступеня ризику під час прийняття рішення, розглядає дані аналізу, контролює своєчасність підготовки рішення.

Наведемо як приклад для забезпечення реалізації рішення *модель поведінки керівника*, розроблену «Чейз Манхеттен Бенк» (США). Вона передбачає такі принципи:

1. Гуманне ставлення до працівників має бути розвиненим на 100%.

2. Дружнє ставлення до співробітників не повинно переходити в панібратство.

3. Прагнення подобатися людям і самоутвердження керівника через досягнення конкретних результатів має бути у співвідношенні 30:70 %.

4. Не використовувати працівників в особистих цілях, а допомагати їм у розв’язанні їхніх проблем, сприяючи тим самим досягненню власних цілей.

5. Ефективний управлінець лише на 20% залежить від зовнішніх впливів, а на 80% – керує ситуацією.

6. Використовувати адміністративну владу вкрай небажано.

7. Прагнення за будь-яку ціну виконати завдання, аж до звільнення працівників, призводить до небезпечних наслідків.

8. Незадоволеність результатами роботи працівника не повинна бути помітною, краще цього не показувати.

Отже, керівнику освітнього закладу необхідно запам'ятати:

– слід позбавитися непотрібних зайвих рішень, які не впливають на діяльність закладу, установи, якість управління.

– не можна допускати накладання рішень одне на інше, тобто не слід приймати декілька рішень з одного й того ж самого питання;

– рішення не можна переносити. Передоручення виконання рішення однією особою іншій слід позбутися;

– рішення має відповідати рівню повноважень і співробітництва;

– за рішеннями, що повторюються, складаються правила їх прийняття, чітко зрозумілі у практичній діяльності;

– процес прийняття рішень слід розвивати на користь участі та ефективності вибору рішення. Найбільш значущим є участь керівника в попередніх заходах до прийняття кінцевого рішення;

– ширше залучати до процесу прийняття рішення осіб, що мають до нього пряме відношення.

Підсумовуючи, робимо висновок, що управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління (одноосібного чи групового), який визначає програму діяльності колективу для ефективного розв'язання наявних проблем на основі об'єктивних знань законів функціонування управлінської системи та аналізу інформації про її стан.

Управлінське рішення є інструментом чіткої організації та дисципліни, об'єктивно необхідних у процесі функціонування навчальних закладів, установ. Саме рішення є директивним актом, що спрямовує, координує і стимулює колективну діяльність. Головний об'єкт його впливу – соціально-економічні відносини, процеси та явища, які виникають у педагогічному колективі, галузях діяльності.

Раціональність підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень визначає успіх у діяльності щодо реалізації цілей.

2. Наукові підходи до розроблення управлінських рішень

Ефективність і якість управлінського рішення визначається обґрунтованістю методології розв'язання проблем, принципів, підходів, методів. Аналіз теорії і практики управління дає змогу встановити необхідність застосування таких підходів: системного, комплексного, інтеграційного, функціонального, процесуального, нормативного, адміністративного, поведінкового, ситуаційного.

При *системному підході* рішення розглядається як сукупність взаємопов'язаних, елементів, що мають зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотній зв'язок.

При застосуванні *комплексного підходу* враховуються соціальні, психологічні, організаційні, економічні, правові, науково-методичні аспекти у їх взаємозв'язку. Якщо опустити один із елементів комплексу, то проблема успішно розв'язаною бути не може.

Інтеграційний підхід спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків: між окремими підсистемами і елементами системи; між стадіями життєвого циклу об'єкта; між рівнями управління по вертикалі та суб'єктами управління по горизонталі.

Функціональний підхід вимагає розглядати об'єкт як сукупність функцій, які слід виконувати.

Процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані між собою.

Сутність *нормативного підходу* – в установленні нормативів управління у всіх підсистемах системи менеджменту: цільової, функціональної, забезпечуючої.

Адміністративний підхід регламентує функції, права, обов'язки, витрати, протікання процесів у часі, у нормативних актах (накази, розпорядження вказівки, інструкції, положення тощо).

Метою *поведінкового підходу* є надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій школи людських стосунків.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що доцільність застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією.

Ці підходи рекомендується застосовувати при розв'язанні будь-якого завдання.

Важливим фактором, що впливає на якість управлінського рішення, є дотримання нижчезазначених принципів.

Обгрунтованість рішень проявляється у науковості, врахуванні факторів, умов, пов'язаних у розв'язанні проблеми, використання якісної, достовірної і повної інформації.

Принцип головної ланки потребує виділення таких робіт, що мають вирішальне значення за своєю вагомістю чи обсягом і вимагають особливої уваги керівника чи виконавців.

Принцип визначення слабкої ланки потребує виділення таких робіт, які через різні обставини вимагають особливої уваги, хоча не є найважливішими.

Оптимальність підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого результату із урахуванням необхідних витрат на його розроблення та реалізацію.

Непротиріччя вимагає попередньо погоджувати рішення, яке приймається з раніше ухваленими рішеннями, бути у лоні правової бази.

Уповноваження передбачає право суб'єкта на прийняття рішення згідно з наданими йому повноваженнями.

Своєчасність – це попередження виникнення проблеми або швидка реакція на проблему, що з'явилася.

Оптимальне залучення виконавців – створення умов для максимального розширення кола робіт із плідним використанням окремих працівників чи колективів.

Делегування повноважень передбачає передачу повноважень особі, що дають змогу їй виконувати покладені на неї обов'язки.

Врахування фактору часу потребує врахування термінів виконання поставлених завдань.

Конкретність передбачає чітке визначення усіх параметрів. Рішення має бути зрозумілим за змістом, простим за формою.

Варіативність рішень, тобто напрацювання варіантів рішень із визначенням їх складу, обмежень і критеріїв оцінювання.

Це далеко не повний перелік провідних принципів, яких потрібно дотримуватися при розробленні та прийнятті управлінських

рішень. Кожна конкретна ситуація, проблема потребують визначення і пріоритету певних принципів.

Управлінські рішення є багатоаспектними і мають соціальний, організаційний, правовий, економічний, психологічний, педагогічний компоненти. Для того щоб рішення виконало свою місію, воно має бути науково обґрунтованим, цілеспрямованим, оптимальним, своєчасним, комплексним, гнучким, кількісно і якісно визначеним, правомірним, формально оформленим.

Управлінське рішення має ряд функцій, які воно виконує у загальній системі управління. Ф. Хміль виділяє скеровуючу, координуючу та стимулюючу функції, які розкривають зміст управлінського рішення.

Скеровуюча функція. Будь-яке рішення розробляється з орієнтацією на певну стратегію управління, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Рішення містить конкретне завдання, виконання якого обмежене рамками визначеного часу. Успішна реалізація завдань можлива за умови поєднання інтересів організації та працівників, які скеровують процес на досягнення позитивного результату.

Координуюча функція. Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, працівника організації у розв'язанні поставлених завдань. Воно узгоджує, взаємопов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі й просторі. Вона забезпечує злагодженість дій пори виконанні завдань.

Стимулююча функція. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найповнішої активізації всіх учасників трудового процесу для досягнення поставлених у рішенні цілей.

Управлінцю важливо забезпечити реалізацію цих функцій, оскільки вони забезпечують чітке бачення цілей та завдань, погодженість дій, ініціативність.

Ієрархічний взаємозв'язок управлінських рішень. Управлінські рішення в організації мають ієрархічну структуру, які складають **три рівні управління**: стратегічний, функціональний, тактичний.

Стратегічний рівень приймає рішення, які визначають життєдіяльність організацій на багато років вперед. Такими стратегічними рішеннями є програми, стратегічні плани, проекти. В освіті існує цілий ряд таких програм, наприклад, «Обдаровані діти».

Функціональний рівень напрацьовує рішення, які сприяють розвитку окремих підрозділів організації, напряму діяльності, об'єднані стратегію

управління організацією та відповідають основам, ідеології стратегічного організаційного рішення. Наприклад, для виконання програми «Обдаровані діти» у навчальних закладах створюється мережа гуртків, факультативів, діє Мала академія наук тощо.

На *тактичному рівні* приймаються рішення, пов'язані з безпосередньою щоденною діяльністю, а також реалізується рішення, прийняті на вищих рівнях ієрархії, та власні рішення.

За розроблення рішень на ієрархічних рівнях управління відповідальними є керівники різних рівнів управління. Управлінські рішення можуть розроблятися з ініціативи керівників як стратегічного, так і тактичного рівня. Принципової розбіжності у взаємозв'язку управлінських рішень за рівнем ієрархії немає, є особливості організації процесу розроблення, прийняття і реалізації рішення.

3. Типи управлінських рішень та їх класифікація

Вся різноманітність управлінських рішень залежно від характеру проблеми і методів їх розв'язання поділяються на типи.

Організаційні рішення – це вибір, який має зробити менеджер, щоб виконати обов'язки, зумовлені своєю посадою. Мета організаційних рішень: забезпечити рух до поставлених перед колективом завдань. Ефективним організаційним рішенням є той вибір, що буде реалізований і несе найбільшу частку в досягненні кінцевої мети.

Організаційні рішення поділяються на запрограмовані та незапрограмовані. **Запрограмовані –** це результат реалізації певної послідовності дій. Вони є стандартними і повторювальними, які приймаються за типовими ситуаціями. Прикладами таких рішень є накази про затвердження графіка атестації педагогічних працівників, про закінчення навчального року тощо. **Незапрограмовані –** це рішення, які приймаються в нових ситуаціях, пов'язаних з невідомими фактами.

Організаційні рішення тісно пов'язані з процесом управління, який може мати інтуїтивний характер та ґрунтуватися на судженнях або раціональний.

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений на основі відчуттів того, що він правильний. Керівник, який приймає рішення, не роздумує, не шукає

альтернативи, приймає його «шостим» почуттям. Такі рішення приймають керівники вищої ієрархії управління. Це управлінське інтуїтивне «ноу-хау».

Рішення, які ґрунтуються на судженнях – зумовлені знаннями і накопиченим досвідом. Керівник використовує знання і досвід, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору за існуючої ситуації. Судження є основою для багатьох управлінських рішень.

Раціональні рішення – це вибір, зроблений за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Вони не залежать від попереднього досвіду, а ґрунтуються на аналізі складних проблемних ситуацій з використанням наукових методів і комп'ютерних технологій. Прийняття раціональних рішень – це багатоетапний аналітичний процес. Раціональний вибір не виключає логіки та інтуїції.

Різноманітність управлінських рішень і особливості їх розроблення розкриває їх класифікація, яка згрупована за різними ознаками. Всі управлінські рішення повинні бути реалізованими у діяльності навчального закладу.

За рівнем досягнення цілей виділяються нерозумні, задовільні та оптимальні. *Нерозумні рішення* – це недопустимі рішення, які не приводять до бажаного результату. *Задовільні* рішення найбільш поширені у практиці управління, вони досягаються, але не забезпечують кінцевої мети. *Оптимальні* рішення – забезпечують оптимальний рівень досягнення цілей, це найкращі компроміси, знайдені внаслідок аналізу і порівняння альтернатив.

За масштабом об'єкта –*глобальні та локальні.* Глобальні охоплюють всі ланки системи управління, а локальні – певний підрозділ.

За характером цілей – *стратегічні, тактичні, оперативні* рішення. Стратегічні визначають головні лінії розвитку навчального закладу, приймаються у зв'язку зі складними проблемами, їх розв'язання розраховане на значний проміжок часу. Тактичні рішення стосуються досягнення конкретної мети, що не потребує великого відрізку часу і являються реалізацією стратегії закладу. Оперативні рішення – це реакція на конкретну проблему, яка не потребує значних зусиль для її розв'язання.

Залежно від творчого внеску у процес вони поділяються на рутинні, селективні, адаптивні та інноваційні. *Рутинні* рішення приймаються відповідно до напрацьованого механізму і наявної програми дій; всі

процедури рішення відомі. *Селективні* рішення – ініціативні та мають обмежену свободу дій. *Адаптивні* рішення розраховані на додаткові, непередбачувані труднощі, коли ситуація змінюється і тому потребує певної модифікації відомих варіантів з врахуванням можливостей нової ситуації. Під час їх розроблення поєднується використання творчого підходу на основі нових ідей з відпрацьованими раніше можливостями. *Інноваційні* рішення пов'язані зі складністю і непередбачуваністю подій та потребують неординарних підходів, що містять нововведення.

За суб'єктом, що приймає рішення, – індивідуальні, колективні, колегіальні, громадські. *Індивідуальні* приймаються особисто керівником навчального закладу. Однак це не означає, що в цьому процесі не можуть брати участь інші працівники. Керівник має право вносити будь-які питання на обговорення колективу, радитися, залучати до розв'язання проблеми експертів, але остаточне рішення він приймає одноосібно. Ці рішення називаються адміністративними і поділяються на *партисипативні* та *авторитарні.* Авторитарні рішення готуються і приймаються керівником самостійно, без урахування думки колективу, а у підготовці *партисипативних* рішень беруть участь усі члени колективу. *Колективні* – це результат спільної інтелектуальної праці групи працівників з урахуванням інтересів та позицій усіх її членів. Порівняно з індивідуальними вони мають перевагу щодо високої якості та обґрунтованості, оскільки для їх підготовки використовується великий обсяг інформації. *Колегіальні* рішення – результат спільної високоінтелектуальної праці фахівців. Вони ухвалюються колегіальними органами: радами, колегіями тощо. *Громадські* – на сходах, зібраннях, референдумах.

За умовами виконання рішення поділяються на директивні та рекомендаційні. *Директивні* мають обов'язковий характер і спонукають до здійснення директив, команд, вказівок. *Рекомендаційні* залежать від волі виконавця.

За ознакою юридичного оформлення рішення можуть бути у вигляді плану, наказу, розпорядження, ухвали, інструкції, положення. **За способом фіксації –** письмові, усні, кодовані. **За джерелом походження –** ініціативні, пропоновані. **За функціональністю –** економічні, соціальні, технічні, політичні тощо.

Управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові. До

них ставляться відповідні вимоги: вони повинні бути науково обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, повністю оформленими.

Наукова обґрунтованість передбачає розроблення рішень із урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку закладу, які відображаються в аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість. Кожне управлінське рішення повинно мати свою мету, узгодженими зі стратегічними цілями та планами розвитку навчального закладу. Кількісна та якісна визначеність задовольняється встановленням кількісних показників, яких потрібно досягти внаслідок реалізації рішення. Результати, які не підлягають кількісному вимірюванню, визначають якісно.

Правомірність – дотримання правових норм, які регулюють діяльність закладу освіти.

Своєчасність – це прийняття рішення у визначений час, дотримання строків підготовки, доведення його до виконання та дієвий контроль виконання.

Оптимальність зумовлює у кожному випадку вибір варіанта рішення, який відповідає критерію ефективної діяльності.

Комплексність – це взаємозв'язок елементів, що охоплюють організацію виробничого процесу, технології праці, матеріальні, грошові та інші ресурси.

Гнучкість. Освітні заклади є динамічними системами, які постійно розвиваються. Кожне управлінське рішення може потребувати коректівів, а іноді і нових рішень, але разом з тим, кожне рішення може передбачати поле для творчої активності виконавців, ініціативи, пошуку ефективних шляхів та засобів досягнення поставленої мети.

Повнота оформлення. Рішення має бути зрозумілим за своїм змістом, давати можливість бути контрольованим, вносити корективи. Разом з конкретними завданнями керівник повинен зазначити способи та засоби їх виконання, конкретних виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів, порядок взаємодії виконавців, правомірність отриманих документів про хід виконання рішень тощо.

4. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення

Технологія підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень зумовлює сутність основних етапів згрупованих за однорідністю. Схеми процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень мають такі стадії: пошук причин; обдумування, розвиток і аналіз можливих напрямів діяльності; вибір певного курсу діяльності.

На стадії пошуку причин, які обґрунтовують необхідність прийняття рішення, керівник всебічно обдумує ситуацію, яка спричинила проблему, здійснює пошук симптомів проблеми та причин її виникнення.

На стадії обдумування, розвитку і аналізу можливих напрямів діяльності здійснюється проектна діяльність (підготовка до прийняття рішення), яка містить у собі пошук альтернатив і аналіз їхніх наслідків із урахуванням різних факторів, що впливають на результат вибору.

На стадії вибору певного курсу діяльності здійснюється безпосередньо вибір альтернативи – приймається управлінське рішення. Після вибору альтернативи процес прийняття управлінського рішення не закінчується, будь-яке рішення має сенс, якщо воно успішно реалізується, тому до процесу необхідно включити стадії його реалізації. Це пов’язано з тим, що всі рішення, які приймаються в закладі освіти взаємопов’язані. Кожне з них виступає як засіб реалізації певного рішення, прийнятого раніше. Працівники, які виконують рішення, стикаються з новими завданнями, які потребують нових рішень, а це значить, що прийняття рішення супроводжує діяльність керівника та працівників закладу постійно.

Для прийняття рішення виділимо такі етапи:

– виявлення управлінської проблеми або завдання;
– попереднє визначення цілей;
– збір необхідної інформації;
– аналіз інформації;
– визначення проблеми;
– уточнення цілей і критерію управління, кінцеве їх формулювання;
– обґрунтування і побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
– розроблення альтернативних варіантів вирішення проблеми;

– вибір методів рішення;

– обґрунтування вибраного рішення;

– погодження рішення з органами управління і виконавцями;

– остаточне погодження і затвердження рішення;

– організація виконання рішення;

– контроль за виконанням рішення;

– стимулювання підвищення якості роботи, економії ресурсів і дотримання строків;

– встановлення зворотного зв'язку з особою, що прийняла рішення, і, за необхідності, корекція мети і завдань.

Усі етапи прийняття рішення мають однакові умови для реалізації, але щоб рішення було ефективним, воно має відповідати очікуванням виконавців, позитивно сприйматися колективом із усвідомленням важливості його виконання. На цьому етапі для забезпечення ефективного здійснення рішення вступають у дію функції контролю і регулювання.

Контроль – це постійний процес у ході якого відбувається облік, оцінювання, аналіз. За його допомогою здійснюється досягнення поставленої мети. Необхідність контролю у процесі прийняття рішень зумовлена трьома основними причинами: *невизначеність, попередження кризових ситуацій* та *підтримання успіху.*

Процес контролю забезпечується основними етапами: стандартами для оцінювання фактичного результату, порівняння фактичних і очікуваних результатів та виконання дій. Контроль переходить у функцію регулювання в момент прийняття і реалізації рішень з коригуванням виявлених відхилень.

Регулювання – це процес напрацювання коригуючих заходів і реалізації організаційно-розпорядчих рішень, які забезпечують своєчасне і безумовне усунення виявлених відхилень. Завдання регулювання – актуалізація нормативів з метою забезпечення своєчасного та ефективного досягнення визначених цілей.

У процесі реалізації рішення контроль допомагає співставити фактично досягнуті результати із встановленими параметрами, критеріями, виявляти суттєві відхилення, що потребують прийняття корегуючи дій. Основні можливі причини відхилень від заданих параметрів – недостатньо конкретне уявлення щодо проблеми; неповний перелік критеріїв оцінювання; недостатній рівень компетентності під час прийняття рішення; не цілком відповідні методи виконання рішення; відсутність контролю за виконанням рішення.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення понять «рішення», «управлінське рішення».

2. Проведіть класифікацію рішень та дайте визначення кожному із них.

3. Назвіть етапи прийняття управлінського рішення.

4. Які аспекти, що необхідні для прийняття та успішної реалізації рішення?

5. Розкрийте суть методу *структуризації.*

6. Сформулюйте метод *характеризації.*

7. Охарактеризуйте метод *оптимізації.*

8. Визначте головні вимоги до розробки управлінських рішень.

9. Дайте характеристику етапів розробки управлінського рішення.

10. Визначте сутність аналогового методу як прийняття управлінського рішення, що не потребує творчості.

11. Охарактеризуйте метод дискусії як вид групової експертизи до підготовки управлінського рішення.

12. Розкрийте сутність методу мозкового штурму як спеціальну організацію інтелектуальної діяльності медпрацівників закладу.

13. Розкрийте застосування наукових підходів до розроблення рішень.

14. Охарактеризуйте типи управлінських рішень та їх класифікацію.

15. В чому полягають об’єктивні умови розроблення результативних управлінських рішень?

16. Дайте визначення комплексності прийняття управлінського рішення.

17. Розкрийте суть поняття «етап реалізації рішення, або перетворення рішення в ефективну дію».

18. Контроль та регулювання як процес безумовного і якісного виконання управлінського рішення.

Питання для самостійної роботи

1. Застосування наукових підходів до розроблення рішень.
2. Класифікація завдань щодо прийняття управлінського рішення.
3. Методи прийняття управлінських рішень.

Теми наукових рефератів

1. Управлінське рішення та етапи його розробки.
2. Управлінська ситуація: класифікація, елементи.
3. Роль і функції рішень у процесі управління.
4. Характер проблеми та багатогранність управлінських рішень.
5. Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.
6. Методи прийняття управлінських рішень.

Список джерел до теми

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

4. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.

5. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.

6.Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.

7. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

ПІДГОТОВКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові слова: управлінське рішення як продукт управлінської праці, наказ як управлінське рішення, нарада, методика проведення нарад, педагогічна рада, алгоритм підготовки та проведення педагогічної ради, контроль за виконанням рішень педагогічної ради, технології управління, інтерактивні методи проведення педагогічної ради.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів, організація їх виконання, контроль.
2. Нарада: організація наради, основні вимоги до проведення нарад.
3. Педагогічна рада як колегіальна форма управління закладом:
   * зміст та мета педагогічної ради;
   * методика та вимоги до проведення педагогічної ради;
   * алгоритм підготовки педагогічної ради;
   * алгоритм проведення педагогічної ради;
   * алгоритм реалізації рішень педагогічної ради;
   * нові форми проведення педагогічної ради.

1. Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів, організація їх виконання, контроль

Вироблення і реалізація рішень слугує основним змістом управлінської діяльності, що означає програму дій для досягнення цілей, етапи роботи та їх послідовність, методи і засоби, критерії оцінювання результатів, коло виконавців, межі їх повноважень та відповідальності, терміни виконання роботи; воно створює організаційну реакцію на проблему, напрацьовує вибір певного курсу на основі усвідомлення мети, завдань, способу дії.

Управлінське рішення як продукт управлінської праці виконує роль прямого зв’язку керівника навчального закладу із співробітниками і

виступає засобом постійного впливу керівника на підлеглого. Рішення задає параметри діяльності виконавцями, вказує, рекомендує, забезпечує програму дій. Ця програма може мати форму стандартів, принципів, інструкцій, норм, конкретних процедур, виступає центральним актом управлінської діяльності, силою впливу на людину, її оточуюче середовище, її поведінку та діяльність.

Найбільш поширеним видом управлінського рішення є *наказ* – розпорядчий документ, що видається керівником навчального закладу на правах єдиноначальності та в межах його компетенції і стосується організаційних та кадрових питань: виробничої і навчальної діяльності, організації праці, добору і розстановки кадрів, трудової дисципліни, заохочення до праці тощо. Наказ видається на підставі і для виконання чинних законів, постанов і розпоряджень, доручень Президента України, Уряду України, Верховної Ради України, наказів і директивних документів вище стоячих органів влади, він має як розпорядче, так і виконавче значення.

Наказ – правовий акт, який містить обов'язкові для виконання розпорядження і видається в порядку єдиноначальності.

Наказ – підзаконний акт, бо приймається відповідно до чинного законодавства і в межах компетенції керівника навчального закладу.

Наказ по навчальному закладу є одним із методів управління, за допомогою якого реалізується функція організації та функція регулювання навчально-виховного процесу у закладі.

Зміст наказу складається з двох частин – *мотивуючої* та *розпорядчої*. У мотивуючій частині наказу в стислій формі визначається важливість, необхідність роботи, яку потрібно буде виконати, або йде посилання на наказ вищого органу управління освітою, який обумовлює видання цього наказу. У розпорядчій частині – подаються чіткі вказівки того, що, кому, коли належить виконувати.

Як метод управління, який використовується для реалізації функції регулювання, наказ по навчальному закладу містить три частини: *мотивуючу, констатуючу* та *розпорядчу.*

У констатуючій частині фіксуються узагальнені факти про стан окремої ланки навчально-виховного процесу, вона складається на підставі інформації, отриманої в ході контролю, перевірок, вище стоячих органів управління освітою. У наказах, що видаються на виконання ухвал вище

стоячих керівних органів, констатуюча частина може бути відсутньою, а замість цього подається посилання на номер і дату вищого розпорядчого документа. Констатуючої частини також може не бути, якщо дії, запропоновані до виконання, не потребують роз'яснень.

Текст наказу складається з параграфів:

– назва міністерства, якому підпорядкований навчальний заклад;

– повна назва навчального закладу;

– назва документа;

– номер наказу та індекс;

– дата укладання (ліворуч);

– назва населеного пункту де розташований навчальний заклад (праворуч);

– заголовок «Про …»;

– текст: *констатуюча частина*: вступ (причина видачі наказу), доведення (виклад основних фактів), висновок (мета видачі наказу); якщо підставою для видачі наказу є розпорядчий документ вищого органу, то в констатуючій частині вказується назва, номер, дата і заголовок до тексту розпорядчого документа, а також передається зміст певного розділу документа, що є підставою для видання цього наказу; та *розпорядча частина*, яка розпочинається словом «Наказую» і складається з пунктів, що поділяються на такі складові: дія, термін виконання, відповідальних за виконання; кожний пункт наказу нумерується арабськими цифрами; текст викладу розпорядчої частини повинен мати наказову форму. Кожний пункт наказу починається з дієслова («Зарахувати», «Призначити», «Здійснити», «Звільнити» та ін.). Якщо фактові надається значення більше, ніж особі, тоді вживається пасивна форма «Грубі порушення виявлено…»); активна форма вживається для вказування на ініціатора певної дії («… заступник директора з навчально-виховної роботи зобов'язаний …»).

Як виконавець указується назва навчального закладу, службова особа із зазначенням у давальному відмінку посади, прізвища, ініціалів. Якщо в одному пункті перелічується декілька осіб, то їхні прізвища вказуються за алфавітом. Якщо в розпорядчій частині значна кількість пунктів, то її оформляють у вигляді таблиці.

В останньому пункті розпорядчої частини зазначають службових осіб, на яких покладено контроль за виконанням наказу (відповідно до службової ієрархії).

Наприкінці кожного пункту зазначається підстава для його укладання: службова записка, рапорт, заява тощо.

Посада першого керівника закладу (ліворуч), його підпис, ініціали та прізвище (праворуч).

Візи («Проект наказу погоджено …»): проект наказу погоджується : із заступником директора; з керівником структурного підрозділу, якого стосується пункт наказу; з відповідальним за виконання питань, перелічених в наказі; з юристом закладу, який засвідчує узгодження наказу із чинними правовими актами та розпорядженнями керівних установ.

Окрім обов'язкових реквізитів, накази щодо особового складу залежно від їх змісту укладаються за певними вимогами:

– *у наказах про призначення на посаду вказують*:
  * на яку посаду;
  * до якого структурного підрозділу;
  * вид прийняття (переведення, відповідно до контракту, на постійну, тимчасову роботу або роботу за сумісництвом);
  * особливі умови (із прийняттям матеріальної відповідальності, зі скороченим робочим днем та ін.);
  * умови оплати праці (відповідно до штатного розкладу);
– *у наказах про переведення на іншу роботу зазначають*:
  * з якої посади переходить і на яку;
  * вид, термін (постійно, тимчасово);
  * мотивування (реорганізація, скорочення, ліквідація підрозділу тощо);
– *у наказах про надання відпустки вказують:*
  * вид відпустки : основна, тарифна, додаткова, навчальна, академічна, у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, хворобою, лікуванням, пологами;
  * без збереження заробітної плати, за сімейними обставинами, за власний рахунок;
  * загальна кількість календарних днів;
  * дата (з якого та до якого числа, місяця, року, включно);
  * період за який надається відпустка (для основної, тарифної та додаткової);
– *у наказах про звільнення зазначають:*
  * дату звільнення;

* мотивування (вихід на пенсію, за власним бажанням, порушення закону, статуту закладу, ліквідація закладу) із зазначенням відповідної статті КЗпП України та інших кодексів, законів, статутів.

Особа, відповідальна за ведення документації закладу зобов'язана ознайомити зі змістом наказу осіб, прізвища яких зазначені в наказі, під підпис в оригіналі наказу, зазначивши дату ознайомлення.

Тематика і зміст наказів дає можливість класифікувати їх за ознаками. За юридичною основою накази класифікуються як нормативні, що містять певні правила, розраховані на неодноразове застосування, і адміністративні – для вирішення конкретного індивідуального питання: оголошення подяки, стягнення, призначення на посаду.

За змістом накази поділяються: про процес навчання, про позакласну, позанавчальну, методичну і виховну роботу, організаційно-кадрові, дисциплінарні, господарські тощо. За спрямованістю: на весь педагогічний колектив, на групу педагогів, на окремих членів колективу, на учнівську молодь.

Накази класифікуються і мають періодичність: повторюються щорічно, один раз за декілька років, разові накази. Підготовка наказу в навчальному закладі зумовлюють різні причини, одні видаються на підставі рішення вище стоячих органів освіти; накази, які заздалегідь сплановані адміністрацією навчального закладу, і накази, що не передбачені заздалегідь – ситуативні.

За функцією накази є організаційними, регулюючими, стимулюючими.

За часовими взаємозв'язками пов'язаними з подіями у житті навчального закладу наказ може випереджати події, бути завчасним, йти паралельно, бути супровідним або йти вслід за подією.

Вивчення досвіду управлінської діяльності дає змогу виділити етапи роботи з наказом:

1. Прийняття рішення про підготовку наказу. Рішення про підготовку наказу, пов'язаного з основними завданнями роботи колективу в наступному навчальному році, основними напрямами контролю, приймають під час складання плану роботи навчального закладу на наступний навчальний рік.

Перспективне планування наказів вимагає від керівника закладу освіти глибокого знання особливостей навчально-виховного процесу, сильних і

слабких сторін діяльності педагогічного колективу. Значна частина наказів не вимагає перспективного планування оскільки циклічно повторюється, або пов'язана з поточними питаннями. Рішення про видання таких наказів приймаються в ході повсякденної управлінської діяльності.

2. Організація роботи з метою підготовки наказу. Керівник на цьому етапі планує, хто буде брати участь у підготовці наказу, визначає, яку інформацію необхідно зібрати. Далі проводиться групове або індивідуальне інструктування учасників роботи, яку належить виконати, роз'яснюється мета, зміст, способи перевірки, збирання та обробка отриманої інформації.

3. Збирання і вивчення зовнішньої інформації з питання, що розглядаються в наказі. На цьому етапі вивчають директивну інформацію – рішення уряду, нормативні документи, методичні листівки, вказівки, розпорядження органів управління освітою, з'ясовують правовий бік питання; вивчають дані педагогічної науки і передовий досвід інших навчальних закладів з даної проблеми.

4. Збирання внутрішньої інформації відбувається в ході контролю. вивчення передового досвіду. На цьому етапі відвідують уроки, виховні заходи, вивчають документацію, проводять бесіди, анкетування вчителів і учнів. Головне завдання цього етапу – розробка словесної моделі проблемної ситуації, що відтворює стан і результати функціонування напрямів навчально-виховного процесу.

5. Аналіз зібраної інформації. Його завдання – зіставлення нормативної моделі – «як повинно бути» з інформаційною моделлю – «що тепер є» і формування концептуальної моделі – власного бачення проблемної ситуації та шляхів її розв'язання. Керівник навчального закладу, отримавши довідку про перевірку, піднімається до рівня концептуальної моделі ситуації.

6. Підготовка проекту наказу. Приступаючи до написання наказу, керівнику необхідно керуватися такими методичними рекомендаціями:

* наказ необхідно писати короткими чіткими реченнями;

* текст наказу має бути точним, без двоякого тлумачення;

* викладати текст необхідно послідовно, без повторень і суперечностей;

* правове врегулювання питання має бути вичерпним;

* кожна нова думка викладається з абзацу;

* залежно від обсягу і змісту текст наказу може поділятися на пункти й підпункти, причому кожен пункт наказу не повинен суперечити іншим, нумерація здійснюється арабськими цифрами;

* якщо в наказі одному працівникові дається декілька розпоряджень, то всі вони об'єднуються одним пунктом, а розділяються – підпунктами.

Ефективність цього етапу залежить від багатьох умов:

– знання керівником навчального закладу основних завдань щодо удосконалення навчально-виховного процесу з даного питання;

– знання умов, у яких працює навчальний заклад;

– знання тенденцій розвитку навчального закладу;

– знання індивідуальних особливостей педагогів та працівників закладу;

– уміння визначати засоби, за допомогою яких можна розв'язувати завдання, які стоять перед навчальним закладом.

7. Обговорення проекту наказу з членами адміністрації, представниками профспілкової організації. Під час розробки наказу необхідно спиратися на колективний досвід, залучати представників громадськості. Розроблений таким чином наказ набирає сили не лише адміністративного, а й колективного громадського рішення.

8. Видання наказу, ознайомлення з ним членів колективу. Підготовлений наказ набирає чинності після підписання його керівником навчального закладу та зареєстрований у книзі наказів. Копія наказу вивішується на дошці оголошень для ознайомлення членів колективу з його змістом, дозволяє реалізувати принципи гласності наказу.

Про дисциплінарні стягнення, оголошені в наказі, повідомляється працівникові навчального закладу в триденний строк під розписку. Під розписку повідомляється і наказ про прийняття на роботу, в ньому визначаються основні умови трудового договору: коли працівник приступить до роботи, яку роботу він виконуватиме, які обов'язки на нього покладаються.

9. Контроль за виконанням наказу. Управлінська сутність наказу полягає в розробці і прийнятті управлінського рішення, але воно стане реальним, якщо буде виконане. Чим важливіший для життя навчального закладу розроблений наказ, тим якісніший повинен бути контроль за його виконанням. З цією метою можна проводити повторні перевірки, звіт

відповідальних за виконання наказу на нараді при керівникові, індивідуальні бесіди з вчителями про хід виконання наказу.

Основні вимоги до наказу такі:

1. ***Інформаційна обґрунтованість.*** Наказ має базуватися на достовірній, перевіреній інформації, достатній для її узагальнення, систематизації, аналізу. Реалізація цієї вимоги передбачає, що напередодні підготовки наказу керівник чітко визначає коло питань, що потребують вивчення, моделює ситуації, в ході яких можна отримати необхідну інформацію, та методи її збирання. Такими є методи контролю, вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду, вивчення директивної, нормативної, педагогічної літератури. Після збору інформації керівник навчального закладу залучає до роботи педагогів і знайомить їх з отриманою інформацією.

2. Узагальнюючий лаконічний характер. Наказ повинен фіксувати найбільш типові, важливі факти і на їх основі розкривати причини успіхів і невдач у роботі навчального закладу. В ході підготовки наказу використовується системний підхід, який дає можливість цілісно, всебічно розглянути взаємозв'язки його компонентів і на цій основі сформулювати завдання, реалізація яких дала б можливість значно вдосконалити навчально-виховний процес.

3. Спрямованість на основі завдання в роботі навчального закладу. Наказ спрямовується на подолання найсуттєвіших недоліків у роботі навчального закладу, на впровадження в практику навчання і виховання найефективніших форм роботи.

4. Конкретність. Ця вимога належить і до констатуючої, і до розпорядчої частини наказу. У констатуючій частині наводяться конкретні факти, що характеризують стан і результати навчально-виховного процесу; у розпорядчій частині чітко визначається зміст, строки майбутньої роботи, відповідальні за її виконання. Доцільно, щоб наказ визначив форми контролю за його виконанням і терміни звіту про хід виконання наказу.

Гласність. Наказ є засобом управлінського впливу на всіх членів колективу, а якщо він адресований одному або кільком членам колективу, про його зміст повинні знати всі, тому з цією метою накази вивішуються в учительській.

У наказах щодо особового складу оформляються призначення, переміщення, звільнення, відрядження, відпустки, нагороди та стягнення

працівників. Вони укладаються на підставі доповідних записок керівників структурних підрозділів, заяв громадян, протоколів колегіальних органів тощо.

До організаційних наказів відносяться: *ініціативні,* які видаються для оперативного впливу на процеси, що виникають в закладі; *на виконання наказів керівних органів*, які видаються при створенні, реорганізації або ліквідації структурних підрозділів, при затвердження положень про структурні підрозділи, при підведенні підсумків діяльності навчального закладу, затвердженні планів.

Накази, пов'язані з чергуванням працівників у вихідні дні чи з оголошенням стягнення, керівник навчального закладу повинен узгоджувати з профспілковим комітетом.

Оголошені в наказі стягнення мають силу протягом року, але керівник має право видати наказ про зняття стягнення, не очікуючи кінця року, якщо працівник не здійснив нових порушень трудової дисципліни і виявив себе сумлінним працівником.

2. Нарада: організація наради, основні вимоги до проведення нарад

Нарада є формою управлінської діяльності, а організація наради є методом управлінської діяльності. **Нарада –** це засідання на якому проводиться спільне обговорення, спрямоване на вирішення питань, що стосуються функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

До особливостей наради відноситься:

– обговорення питань, актуальних для певної частини колективу;

– спрямованість засідання на вирішення одного питання, актуального на даний час;

– наявність різних поглядів на питання, що обговорюється;

– обмеженість часу на проведення наради, який становить до однієї години;

– попередня підготовка до наради її учасників;

– підпорядкування засідання реалізації головної функції – розробці управлінського рівня;

– прийняття рішення більшість присутніх.

Розглядаючи останнє твердження, в практиці управлінської діяльності, коли обговорюється питання, керівник вислуховує різні думки, а рішення приймає особисто.

Наради, які проводить керівник або його заступник мають адміністративно-розпорядчий і аналітико-контролюючий характер.

Основні вимоги до проведення нарад:

1. Актуальність теми, її значущість.

2. Оптимальність складу учасників наради, причетність їх до вирішення питання, що розглядається.

3. Ретельність підготовки питання на основі глибокого вивчення та аналізу відповідної проблеми.

4. Готовність учасників наради до обговорення визначеного питання і актуальність їх у ньому.

5. Конкретність виступів учасників наради.

6. Організованість і чіткість проведення наради; дотримання встановленого регламенту.

7. Цілеспрямованість висновків і пропозицій, їх конструктивність.

8. Дотримання вимог етики спілкування.

Рішення наради заздалегідь не готують, але за підсумками обговорення керівник може видати наказ, письмове чи усне розпорядження та дати завдання працівникам навчального закладу. Проведення наради передбачає реалізацію таких завдань:

- визначення тематики нарад;
- підготовка наради;
- проведення наради;
- аналіз проведення наради.

За традицією тематику нарад визначають у плані роботи навчального закладу на рік: з вересня по серпень наступного року, але часто виникає потреба у проведенні наради під час підготовки важливих для навчального закладу заходів: педагогічної ради, свята першого чи останнього дзвоника, шкільної спартакіади, ремонту шкільних приміщень, новорічних свят тощо. Інколи необхідність у проведенні наради виникає у зв’язку з надзвичайними подіями: конфліктною ситуацією, аварією системи опалення чи водопостачання.

Підготовка до наради передбачає ряд питань, які потребують вирішення: визначення часу проведення наради, склад учасників,

оголошення теми, пропозиція щодо підготовки необхідної інформації та пропозицій.

Під час проведення наради доцільно дотримуватися таких правил:

1) керівнику необхідно займати нейтральну позицію;

2) необхідно постійно підтримувати розмову, якщо ж виникає пауза, доцільно використовувати питання, пояснення або підбивати попередні підсумки;

3) слід запобігати виникненню напруження і суперечок;

4) необхідно відхиляти непродумані рішення, брати до уваги обґрунтовані пропозиції;

5) учасники наради отримують слово шляхом поіменного виклику;

6) на нараді завжди повинна говорити тільки одна людина;

7) керівник зобов'язаний вислуховувати думку кожного з опонентів;

8) керівник повинен виробити загальні підходи до системи ведення наради, не допускати суперечок;

9) на нараді не допускаються відхилення від теми, а крок за кроком просуватися до вирішення поставленої мети;

10) щоб продемонструвати наближення до мети, керівнику необхідно частіше підбивати попередні підсумки розгляду питання, що розглядається;

11) керівник повинен закінчити нараду у визначений час.

Після проведення наради керівнику доцільно здійснити її аналіз ті підсумувати наслідки.

3. Педагогічна рада як колегіальна форма управління закладом

В управлінні навчальним закладом особливу роль відіграють колегіальні органи – педагогічні, вчені, науково-методичні, навчально-методичні ради, ради школи, загальні збори трудового колективу, конференції колективу. Всі ці органи виконують дорадчу функцію – функцію громадського самоврядування, так як їхні рішення набирають сили після затвердження керівником навчального закладу.

Зміст та мета педагогічної ради

Наш час – час змін і перетворень у різних сферах життя, зокрема й в навчально-виховному процесі. Сучасний світ не стоїть на місці, і першими

будуть ті, хто володіє знаннями. Жодна реформа не зможе змінити будь-що в системі освіти, якщо вчитель сам не зміниться, і тим самим не змінить підходи до організації навчально-виховного процесу.

Школа отримала можливість самостійно обирати орієнтири і цільові установки власної діяльності. В умовах демократизації шкільного життя, переходу до громадсько-державної моделі управління навчальними закладами, що зумовлено Національною доктриною розвитку освіти, значно зросла роль колективних форм управління і в першу чергу – педагогічної ради.

Педагогічна рада – це орган управління школою, головним завданням якого є створення дружного, працездатного педагогічного колективу.

Педагогічна рада здійснює свою діяльність на підставі «Положення про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад» (п.п. 61, 62), в якому визначено, що робота педради проводиться відповідно до потреб навчального закладу. Кількість засідань педради визначається їх доцільністю, але не може бути менше чотирьох разів на рік. Головою педради є керівник навально-виховного закладу.

Мета педагогічної ради – найбільш раціонально й ефективно вирішувати актуальні питання навчально-виховного характеру, сприяти розвитку творчої думки педагогічного колективу. Педрада спрямована на підвищення науково-теоретичного рівня знань учителів та вдосконалення їх педагогічної майстерності. У цьому випадку вона виступає як важлива форма підвищення кваліфікації.

Педагогічна рада повинна забезпечити дві функції: *організаційно-педагогічну* (затвердження плану роботи навчального закладу, розгляд підсумків роботи за певний період, випуск і переведення учнів, аналіз педагогічного процесу тощо); *науково-методичну* (обговорення шляхів реалізації науково-педагогічних проблем, над якими працює заклад, підсумків наукових досліджень, апробації передового досвіду, результатів упровадження педагогічних інновацій тощо).

Педагогічна рада розглядає такі питання:

1) удосконалення науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу;

2) планування та режим роботи навчального закладу;

3) переведення учнів до наступних класів і їх випуск, видача документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;

4) підвищення кваліфікації педагогічних працівників, питання розвитку їх творчої ініціативи, упровадження в навчально-виховний процес досягнень науки та передового педагогічного досвіду;

5) моральне та матеріальне стимулювання учнів (вихованців) та працівників закладу;

6) притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків.

Зміст роботи педагогічної ради визначається основними нормативними та законодавчими актами в галузі освіти, напрямам реформування освітньої галузі.

У процесі реалізації завдань реформування кожний освітній заклад враховує стан навчально-виховної роботи та її результативність, тобто рівень освітніх досягнень учнів, їх розвиток та вихованість, умови роботи навчального закладу.

Ефективність діяльності педагогічної ради значною мірою залежності від чіткості та конкретності планування тематики її засідань, що повинна бути спрямована на розв'язання проблем навчально-виховного характеру, які вирішуються в поточному році, та завдань, які з них випливають: враховувати рівень досягнень психолого-педагогічної науки, стан роботи в закладі, ступінь вирішення педагогічним колективом певних проблем.

Основними *вимогами* до тематики засідань педради є актуальність, науковість, педагогічна доцільність, наступність і перспективність. Питання про стан викладання предметів, освітніх досягнень учнів, рівень їх вихованості та розвитку планується так, щоб розглядати кожен із предметів не рідше одного разу на п'ять років.

Розробка тематики педрад передбачає також визначення кількості питань на одне засідання, обсяг інформації, тривалості засідання, відповідальних за її підготовку. Оптимальна кількість питань, які можуть розглядатися на педраді, – два. Одне з них – основне, що розглядає актуальні аспекти діяльності педагогічного і учнівського колективів, друге – інформаційного характеру. Тематика педрад розробляється з урахуванням особливостей та потреб конкретного навчального закладу і спрямована на глибоке розкриття питання та максимального залучення вчителів до участі в його обговоренні. Тематика засідань педради, як правило, визначається в

кінці навчального року, виходячи з проблем навчального закладу, потреб педагогічного колективу, аналізу стану навчально-виховного процесу, бесід із керівниками проблемних груп, активом учителів, батьківським колективом і учнівськими організаціями.

Перше засідання педради проводиться до початку навчального року (в кінці серпня) і присвячується, як правило, аналізу роботи закладу за минулий навчальний рік та обговоренню завдань на наступний. На першому засіданні потрібно затвердити навчальний план роботи навчального закладу, варіанти програм, підручників, особливості роботи окремих педагогів (робота з авторськими програмами, апробація педагогічних інновацій тощо).

Засідання педради, на якому розглядається питання про допуск до доржевної підсумкової аттестації, переведення в наступні класи та випуск учнів зі школи, може проводитися в декілька етапів.

Позачергове (позапланове) засідання педради може бути присвячене підсумкам атестації роботи освітнього закладу. На таких засіданнях обов'язково заслуховується доповідь керівника навчального закладу чи голови атестаційної комісії, а також представника відповідного органу освіти.

Позапланове засідання педради – одне з найважчих, оскільки багато чого запрограмувати та передбачити неможливо. Тому тут важливі об'єктивність в оцінці роботи закладу в цілому та конкретно кожного вчителя і класу з боку тих, хто очолював перевірку: правильна позиція керівництва й адекватна реакція педагогічного колективу на наявність недоліків у роботі. Процес підготовки засідання педагогічної ради включає: узгодження його теми, ознайомлення з літературою щодо визначеного питання, вивчення документації закладу, розробку плану підготовки педагогічної ради, створення комісії (робочої чи творчої групи) для її підготовки.

Найскладнішим під час підготовки до педагогічної ради є визначення питань, які розкривають сутність теми, їх визначення допомагає зосередити увагу на найбільш суттєвому. Важлива роль під час підготовки до педагогічної ради надається діяльності методичного активу вчителів, котрі глибоко вивчають теорію питання, наявний педагогічний досвід, результативність самоосвіти, організують взаємовідвідування уроків, готують тематичні виставки тощо. Доцільно підготувати невеличку виставку методичних матеріалів, вивісити список літератури тощо.

Успішність роботи засідання педагогічної ради значною мірою залежить від своєчасного та систематичного контролю з боку керівника навчального закладу. Важливим *фактором підвищення ефективності* засідання педради є якість доповіді. Доповідь має містити в собі аналіз діяльності педагогічного колективу в цілому та окремих його членів щодо питання, яке розглядається, досягнень і недоліків у роботі учасників навчально-виховного процесу, матеріали спостережень і досліджень, об'єктивні та достовірні факти з життя навчального закладу, порівняльні дані, обґрунтовані висновки та судження, які викликають позитивну реакцію колективу, забезпечують необхідний зворотній зв'язок зі слухачами.

На результативність педагогічної ради також впливає оптимальність прийнятого рішення, в якому стисло викладається теоретична основа теми обговорення, дається її обґрунтування, чітко і точно формуються завдання, які ставляться перед учителями й адміністрацією навчального закладу, перераховуються шляхи і методи реалізації завдань із визначенням відповідальних осіб і строків виконання.

Рішення педради фіксується в спеціальному протоколі, сторінки якого нумеруються упродовж календарного року. У протоколі вказують такі реквізити: рішення педради (назва виду документа), дата проведення педради, заголовок до тексту, текст, підписи голови і секретаря засідання.

У вступній частині називаються прізвища й ініціали голови і секретаря засідання, кількість присутніх і відсутніх на засіданні, порядок денний засідання з переліком питань, які підлягають розгляду, із зазначенням доповідачів по кожному з них.

Основний текст протоколу викладається за розділами: «Слухали», «Виступили», «Ухвалили». Підписи голови та секретаря на протоколі є обов'язковим.

Методика та вимоги до проведення педагогічної ради

Для того, щоб рішення педагогічної ради було оптимальним, воно повинно відповідати таким вимогам: бути науково обгрунтованим, своєчасно прийнятим; природно випливати із ситуації, що склалася; відповідати таким принципам: повага до особистості вчителя, учня, гуманізм, віра в людину, опора на її позитивні риси; бути результатом усвідомленого наукового аналізу ситуації і водночас оригінальним, нешаблонним; забезпечувати аргументованість, без якої рішення не має

педагогічної цінності; висвітлювати суть питання, яке розглядається; мати оптимальну кількість пунктів (5-7); бути чітким, лаконічним, конкретним; адресувати кожний пункт рішення конкретно вчителеві чи групі вчителів із вказівкою, що і коли їм необхідно зробити; передбачити терміни виконання не більше 1,5-2 місяці, тобто до чергового засідання (у випадку, коли розглядаються стратегічні завдання, які вимагають довгострокового виконання); бути конструктивним, відображати єдині вимоги, розраховані на певний позитивний результат; забезпечувати розуміння необхідності рішення всіма виконавцями; враховувати індивідуальні можливості виконавців, особисті якості, здібності, досвід як основу для реального його виконання; чітко визначати організацію проміжного і підсумкового контролю за виконанням рішення; забезпечувати зняття з контролю виконаних рішень.

Розглянемо послідовність підготовки засідань, проведення та реалізації рішень педагогічної ради:

Алгоритм підготовки педагогічної ради

1. Планування тематики педагогічної ради на рік.

2. Видача наказу або розпорядження про підготовку до педагогічної ради.

3. Засідання методичної ради з питання підготовки педради.

4. Створення робочої групи з підготовки засідання педагогічної ради.

5. Формування творчих груп з підготовки окремих питань роботи педради.

6. Складання плану підготовки і проведення педагогічної ради.

7. Складання списку рекомендованої літератури. Вивчення вчителями теоретичних основ питань і проблем, винесених на педраду.

8. Визначення об’єктів вивчення (вчителі, стан викладання навчальних предметів, аспекти діяльності класних керівників, виховання учнів).

9. Оформлення стенду в методичному кабінеті «Готується педагогічна рада».

10. Збір, обробка, аналіз та узагальнення необхідної інформації про об’єкти вивчення.

11. Визначення питань, винесених на педраду. Використання результатів внутрішньошкільного контролю.

12. Робота з учителями та запрошеними, що мають виступити на педагогічній раді.

13. Підготовка методичної виставки, ілюстративного матеріалу.

14. Розробка проекту рішення.

Алгоритм проведення педагогічної ради

1. Починати засідання необхідно у зазначений час.

2. Доповісти про кількість членів педагогічної ради, присутніх та відсутніх, причини їх відсутності.

3. Оголосити порядок денний та затвердити його відкритим голосуванням.

4. Затвердити регламент роботи педагогічної ради та дотримуватися його.

5. Проінформувати про виконання рішень попередніх педагогічних рад (виступ члена комісії щодо перевірки виконання рішень педагогічної ради).

6. Надати слово доповідачу, співдоповідачу, виступаючим з основного питання, винесеного на педагогічну раду.

7. Провести обговорення (активна форма: продуктивна гра, проблемний стіл, актуальний мікрофон тощо), запропонувати виступаючим висувати конструктивні ідеї, корисні для всіх і реальні для виконання.

8. Проаналізувати роботу експертної групи.

9. Ознайомити членів педагогічного колективу з проектом рішення педагогічної ради і після внесення змін, доповнень, уточнень затвердити його відкритим голосуванням.

10. Оголосити закінчення роботи педради.

11. Надати можливість учасникам засідання виступити з довідками, зауваженнями щодо ведення засідання педагогічної ради.

Алгоритм реалізації рішень педагогічної ради

1. Наказ про затвердження рішень педагогічної ради з метою постановки рішення на контроль.

2. Розробка шляхів реалізації рішення: планування педагогічних заходів, складання графіків відвідування уроків, виховних заходів, проведення теоретичних семінарів, навчально-методичних тренінгів, вивчення та впровадження кращого досвіду роботи й апробація різних педагогічних інновацій, проведення моніторингових досліджень, робота в методичних об’єднаннях, спрямована на виконання рішень педагогічної ради.

3. Організація проміжних форм контролю, діагностика позитивних змін.

4. Вивчення досвіду розв’язання проблем, поставлених педагогічною радою.

5. Аналіз стану реалізації рішень: інформація про виконання рішень на наступних засіданнях педагогічної ради.

6. Пошук нових підходів до проблеми.

7. Зняття питання з контролю, відмітка в книзі контролю за реалізацією рішень педагогічної ради.

Орієнтований перелік питань для обговорення на засідання педагогічної ради:

1) про роботу педагогічного колективу з реалізації стратегічних цілей освіти в Україні;

2) концепція і програма розвитку навчального закладу та завдань педагогічного колективу з їх реалізації;

3) психолого-педагогічний аналіз режиму роботи навчального закладу та прогнозування його ефективності;

4) система роботи педагогічного колективу з реалізації концепції національного виховання;

5) робота педагогічного колективу щодо виконання Закону України «Про мови»;

6) система роботи педагогічного колективу щодо переходу на особистісно-орієнтовані педагогічні технології;

7) система внутрішнього контролю у навчальному закладі.

Книга контролю за реалізацією рішень педагогічної ради

Перевірку реалізації рішень педагогічної ради здійснюють члени комісії з перевірки виконання рішень педради, яку щороку в складі трьох осіб обирають на серпневому засіданні. Результати перевірки фіксують у спеціальній книзі за такими пунктами:

1. № п/п.

2. Тема педагогічної ради.

3. Дата проведення.

4. Зміст рішення, що контролюється.

5. Терміни виконання.

6. Відповідальний за виконання рішення.

7. Інформація про виконання, яких заходів вжито.

8. Дата зняття з контролю.

9. П.І.П. відповідального за перевірку.

10. Підпис.

Систематичний і своєчасний контроль за виконанням рішень педагогічної ради, причому не з боку адміністрації школи, а з боку колег по роботі, яким колектив доручив цю справу, об'єктивна й вичерпна інформація про стан їх виконання на кожному засіданні педагогічної ради дисциплінує колектив, сприяє дієвості й результативності педагогічної ради, підвищує її авторитет, формує причетність до виконання рішень у більшості членів педагогічного колективу школи, цим самим підноситься роль педагогічної ради як колективного органу управління діяльністю навчального закладу.

Нові форми проведення педагогічних рад

На зміну традиційним приходять нові форми проведення педрад: педрада з елементами тренінгу, педрада – «круглий стіл», педагогічний аукціон, методична панорама, педрада – ділова гра, педагогічна дискусія, багатоступенева та багатоетапна педрада, педагогічно-методичний фестиваль, психолого-педагогічний ринг тощо.

Саме ці форми перетворюють педраду в орган, який об'єднує вчителів, батьків, учнів спільною турботою про сьогодення і майбутнє шкільного життя, дозволяє відстоювати свою позицію, створює умови для підвищення педагогічної майстерності, змушує шукати ефективні форми роботи з дітьми, надихає на творчу співпрацю на підставі особистісно-орієнтованого навчання і виховання підростаючого покоління, дає можливість почувати себе Вчителем – і знову сумніватися, шукати, апробувати, творити...

Нетрадиційні форми проведення педрад досягають своєї мети, якщо в колективі панує доброзичлива обстановка, вчитель з радістю йде на роботу, адміністрація розуміє проблеми вчителя, завжди допомагає їх розв'язанню, бачить у кожному педагогові та учневі творчу особистість, створює оптимальні умови для плідної роботи.

Саме нетрадиційна педрада знаходить виходи, здавалося б, із безвихідних ситуацій, докопується до самої суті, до справжніх причин, приймає іноді несподівані, часом ризиковані рішення, які ведуть до позитивного результату.

Педагогічні інновації пов'язані сьогодні із застосуванням інтерактивних (англ. *inter* – взаємний, *aci* – діяти) методів у навчальній та виховній діяльності вчителя, в управлінській діяльності керівника навчального закладу. «Інтерактивний» означає здатність взаємодіяти в процесі бесіди або діалогу з чимось (комп'ютером) або кимось (людиною).

Найбільш відомі форми інтерактивних методів – «Велике коло», «Дзиґа», «Акваріум», «Дебати», «Мозковий штурм», «Джигсоу».

За методом «Велике коло» група учасників процесу розмішується у великому колі. Ведучий формулює проблему, після чого протягом 10 хвилин кожен індивідуально записує свої пропозиції для її розв'язання. Учасники по колу зачитують свої пропозиції, група уважно вислуховує (не критикуючи) і голосує за кожним пунктом: включити чи не включити його в загальне рішення, фіксоване на дошці. Цю методику доцільно використовувати, якщо необхідно швидко визначити шляхи розв'язання певної проблеми.

Метод «Акваріум» – форма діалогу, коли групі пропонують обговорити проблему «перед очима глядачів». Кожна мала група обирає того, кому вона може довірити вести діалог. Це може бути й кілька бажаючих. Усі інші виступатимуть у ролі глядачів. Цей метод дає можливість побачити кожного «збоку», зрозуміти, як відбувається спілкування, яка реакція на чужу думку, як аргументовано кожну тезу, як улагоджують конфлікт, що може назрівати в процесі дискусії. Кожен глядач має можливість порівняти почуте з особистою думкою та зробити певні висновки.

Метод «Джигсоу» використовують для навчання або обговорювання в групах, склад яких змінюється в процесі роботи. Його специфіка полягає в тому, що кожен член первинної групи стає експертом одного з аспектів теми, яку вивчають в експертних групах. Після опрацювання своїх частин теми кожен учасник навчає інших, повернувшись до первинної групи, тобто учасники процесу вчать одне одного. Головна мета полягає в тому, щоб усі члени колективу однаково повно вивчили всі аспекти заданої провідної теми. Після того, як повністю завершився процес навчання та контролю в навчальних групах, здійснюється індивідуальна оцінка знань всіх учнів або формулюється загальне рішення.

Для ведення педагогічної ради доречним вбачається обрання найбільш доступної та ефективної форми – індивідуальної, парної та групової роботи. Наведемо приклад використання методів, що значною мірою підвищують ефективність проведення педагогічної ради.

Індивідуальна робота за методом «вільного письма» полягає в тому, що автор протягом 5-7 хвилин викладає на папері свої думки з проблеми, щоб з'ясувати, усвідомити, обміркувати певні ідеї або інформацію. Оскільки, за умовами даної методики, не слід звертати увагу на такі

елементи письма, як граматика та орфографія, увага кожного зосереджується на вільному потоці думок, в ході якого суттєво активізується процес мислення. Не менш важливим елементом, з психолого-педагогічної точки зору, є вміння учасників взяти на себе відповідальність за висловлювання особистого погляду, бути впевненими у сприйнятті аудиторією своїх думок.

Результати індивідуальної роботи за методом «Вільного письма» обговорюють у парах протягом певного часу. У ході обговорення доцільно кілька разів змінити склад творчих пар з метою подальшого обміну інформацією та розширенням її змісту.

Об'єднавшись, пари утворюють групи, які складають спільний заключний проект, використовуючи напрацьовані в парах тексти. Група обирає спікера, який презентує результати її роботи.

Таким чином, педагогічна рада – це орган управління школою, головним завданням якого є створення дружного, працездатного педагогічного колективу. *Основна місія* педагогічної ради – забезпечення розвитку та функціонування закладу. Головні функції педради: організаційно-педагогічна та науково-методична. Розрізняють традиційні та нетрадиційні форми проведення педрад. Серед нетрадиційних розрізняють: педрада з елементами тренінгу, педрада – «круглий стіл», педагогічний аукціон, методична панорама, педрада —- ділова гра, педагогічна дискусія, багатоступенева та багатоетапна педрада, педагогічно-методичний фестиваль, психолого-педагогічний ринг тощо. Нові форми педрад, без перебільшення, перетворили їх на «мозковий центр», штаб передової думки, лабораторію майстерності педагогів.

Завдання директора – знайти найбільш раціональну форму проведення педради відповідно до специфіки теми та умов роботи школи.

У будь-якому випадку директору треба твердо пам'ятати, що педрада – це не вистава. Ретельність підготовки до неї не означає, що виступати повинні тільки ті, кого визначили. Це привело б до зниження наукової вагомості педради і нівелювання будь-якої дискусії та критики. Це, перш за все, рада! Зібрання однодумців! Потрібно вислухати різні точки зору, всебічно висвітлити питання, означити та обговорити те, що турбує всіх вчителів.

Відтак педагогічні ради можуть і повинні стати дієвою школою педагогічної майстерності для всіх вчителів.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. В яких управлінських ситуаціях використовують наказ, в яких – розпорядження, а в яких – пам'ятку?

2. Сформулюйте вимоги до підготовки наказу.

3. Наведіть тематику наказів, які пов'язані з підвищенням ефективності навчально-виховного процесу навчального закладу.

4. Визначте та охарактеризуйте етапи підготовки наказу.

5. Сформулюйте основні вимоги до наказу.

6. Розкрийте специфіку укладання і оформлення наказу.

7. Підготуйте проекти наказів з особового складу.

8. Перелічіть особливості наради.

9. Визначте основні вимоги до проведення нарад.

10. Яких правил необхідно дотримуватися при проведенні нарад?

11. Розкрийте етапи здійснення аналізу проведення наради та її наслідків.

12. Установіть відповідність етапів розробки управлінського рішення та складових етапів:

а) аналітичний етап (збирання інформації);

б) моделюючий етап (підготовка рішення);

в) затверджуючий етап (прийняття рішення).

13. Розкрийте зміст та мету педагогічної ради.

14. Визначте орієнтовний перелік питань для обговорення на педагогічній раді.

15. В чому полягає алгоритм підготовки та ведення засідань педагогічної ради?

16. Сформулюйте нові форми проведення педагогічних рад.

17. Визначте класифікацію педагогічних рад.

18. Складіть алгоритм підготовки до педагогічної ради.

19. Визначте алгоритм проведення педагогічної ради.

20. В чому полягають етапи реалізації рішень педагогічної ради?

21. Розкрийте особливості нових форм проведення педагогічних рад.

Питання для самостійної роботи

1. Розпорядження, його тематика та зміст.
2. Пам’ятка як вид управлінського рішення.
3. Положення та його структурні складові.
4. Накази з організаційних та кадрових питань.
5. Специфіка укладання та оформлення наказів.
6. Педагогічна рада – етапи підготовки, проведення та реалізація рішень.
7. Ведення книги контролю за реалізацією рішень педагогічної ради.

Теми наукових рефератів

1. Педагогічна рада як орган управління школою.
2. Методика та вимоги до проведення педагогічної ради.
3. Нові форми проведення педагогічних рад.
4. Організація і проведення ділових нарад.
5. Наказ як управлінське рішення та етапи його розробки.

Список джерел до теми

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

4. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.

5. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.

6.Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.

7. Рачок Т.М. Все про педагогічну раду / Т.М.Рачок // управління школою (Основа). – 2006. – № 16-18. – С.12-22.

8. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

***Ключові слова**:* педагогічні теорії і системи, освітні технології, технології управління, управління розвитком закладу, технологісна схема та технологічна карта, підходи до управління закладом, особливості управління навчальними закладами різного типу, специфічні риси управлінської діяльності, циклограма управління, формування іміджу навчального закладу, рівні акредитації, структурні підрозділи.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1. Технологічний підхід в управлінні:
    * історія виникнення та концептуальні положення;
    * еволюція поняття «педагогічна технологія»;
    * концептуальні положення.
2. Особливості управління навчальними закладами різного типу:
    * особливості управління дитячими садками;
    * особливості управління загальноосвітніми школами;
    * особливості управління професійно-технічними училищами;
    * особливості управління вищими навчальними закладами.

1. Технологічний підхід в управлінні

Освітні системи в будь-якій країні світу повинні сприяти реалізації основних завдань соціально-економічного і культурного розвитку суспільства. Завдання школи – забезпечення технологічного підходу в освіті, що забезпечує розвивальний характер навчання і виховання дитини, а також всієї управлінської діяльності .

Педагогічна технологія – це наука про розвиток, освіту, навчання і виховання особистості школяра на основі позитивних загальнолюдських якостей та досягнень педагогічної думки, а також інформаційно-комунікаційних технологій.

Часто використовують поняття «освітня технологія», яке розглядається як похідна нового типу освіти, суттєвими ознаками якої є:

– ціннісні орієнтації, цільові установки автора чи колективу, орієнтованого на конкретний очікуваний результат;

– технологічний ланцюг педагогічних дій відбувається відповідно до поставленої мети і має гарантувати всім учням досягнення життєвої перспективи та високий рівень засвоєння державного стандарту освіти;

– взаємопов'язана діяльність учителя і учнів із урахуванням принципів особистісно орієнтованого розвивального навчання, виховання та індивідуалізації;

– діагностування та моніторинг результатів діяльності;

– глибока психологізація освітніх технологій.

Щоб мати можливість знайти своє місце в житті, учень сучасної школи повинен володіти певними якостями:

– гнучко адаптуватися у мінливих життєвих ситуаціях;

– самостійно та критично мислити;

– уміти бачити та формувати проблему (в особистому та професійному плані), знаходити шляхи раціонального її вирішення;

– усвідомлювати, де і яким чином здобуті знання можуть бути використані в оточуючій його діяльності;

– бути здатним генерувати нові ідеї, творчо мислити;

– грамотно працювати з інформацією (вміти збирати потрібні факти, аналізувати їх, висувати гіпотези вирішення проблем, робити необхідні узагальнення, зіставлення з аналогічними або альтернативними варіантами розв'язання, встановлювати статистичні закономірності, робити аргументовані висновки, використовувати їх для вирішення проблем);

– бути комунікабельним, контактним у різних соціальних групах, уміти працювати в колективі, у різних галузях, різних ситуаціях, легко запобігати та вміти виходити з будь-яких конфліктних ситуацій;

– вміти самостійно працювати над розвитком особистої моральності, інтелекту, культурного рівня.

Головний стратегічний напрям розвитку світової та вітчизняної системи освіти лежить в площині вирішення проблем розвитку особистості учня та вчителя, технологізації цього процесу.

В умовах цієї парадигми освіти керівник та учитель найчастіше виступає в ролі всіх видів діяльності учня як компетентний консультант і

помічник. Їх професійні уміння повинні бути спрямовані не просто на контроль знань та умінь учнів, а на діагностику їх діяльності та розвитку.

Гуманізація освіти, її орієнтація на розвиток особистісного потенціалу учня, запобігання безвиході її розвитку змусили школу перейти на технологічний етап розвитку. При цьому процес навчання повинен бути психологічно і валеологічно обгрунтований та інструктований.

В педагогічній науці і практиці є дві цілком різні стратегії, в рамках яких існують системи освіти, – стратегія формування та стратегія розвитку. *Стратегія формування* – педагогічне втручання ззовні у внутрішній світ дитини, нав'язування дитині вироблених суспільством способів діяльності, оцінок. *Стратегія розвитку* – розвиток особистісного потенціалу учня, його самоактуалізації.

У 80-х роках минулого століття технологічний підхід майже не використовувався у вітчизняній практиці. Перші спроби зробили Т. А. Ільїна та М. В. Кларин під час аналізу іноземного досвіду. Сучасна педагогічна технологія охоплює коло теоретичних та практичних питань управління, організації навчального процесу, методів та засобів навчання. Своїм походженням вона зобов'язана реалізації педотехнічних ідей, які висловлювали засновники прагматичної психології та педагогіки: І. Джеймс, Д. Дьюї, С. Холл, Р. Торндайк; представники «індустріальної педагогіки»: Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гільбрет. Науково-технічна революція, яка торкнулася всіх галузей науки, техніки, суспільного життя, наповнює педагогіку новим змістом.

Розвиток педагогічної технології у світовому освітньому просторі можна умовно розділити на три етапи, кожен із яких характеризується перевагою тієї чи іншої тенденції.

Основною тенденцією *першого етапу* (1920–1960 роки) було підвищення якості викладання, яке розглядалося як єдиний шлях, що приводив до ефективного навчання. Здійснювалися спроби підвищення викладання шляхом підняття інформаційного рівня навчання при використанні засобів масової комунікації.

Другий етап (1960–1970 роки) характеризується перенесенням акценту на процес навчання, що пов'язано з розвитком концепції програмованого навчання, яке вимагало суворого врахування вікових та індивідуальних особливостей учнів. Увага до процесу навчання призвела

до усвідомлення факту, що саме він визначає методику навчання та є критерієм успіху в цілому.

Наслідком застосування машинного та програмованого навчання в США стала індивідуалізація та персоніфікація навчального процесу. Якщо до 1960 року навчальні посібники були призначені для навчання групи учнів, то з 1960 року індивідуалізація навчання стала центральним пунктом планування та виробництва засобів навчання. Як засіб індивідуалізації навчання навчальна програма у цих проектах була поділена на порції, до яких було розроблено інструкції, дібрано дидактичний матеріал, аудіовізуальні та інші засоби навчання. Ці порції дістали назви «модулів», «одиниць навчання», «навчальних проектів».

Третій етап, сучасний, характеризується розширенням сфери педагогічної технології, яка претендує на провідну роль у плануванні, організації процесу навчання, в розробці методів і засобів навчання. До засобів навчання належать: документи, матеріальні об’єкти, люди, взаємодія з якими веде до здобуття знань. Засоби навчання поділяються на навчальні засоби, які фахово створені для навчання та об’єкти довкілля.

Характерною особливістю розвитку сучасної педагогічної технології є використання системного аналізу у вирішенні практичних питань, пов’язаних зі створенням та використанням навчального обладнання та технологічних засобів навчання.

Спочатку педагогічну технологію пов’язували тільки із застосуванням у навчанні технічних засобів та засобів програмованого навчання (технічні засоби навчання). Останнім часом педагогічну технологію розуміють як нові наукові підходи до аналізу та організації навчального процесу та процесу управління. Таким чином, педагогічна технологія включає в себе дві групи питань, перша з яких пов’язана з застосуванням технічних засобів у навчальному процесі, а друга – з його організацією.

Аналіз теоретичних джерел і практичного досвіду управління освітою свідчить, що креативний менеджер має володіти такими головними типами якостей і навичок: загальнопедагогічними, комунікативними, аналітичними, організаторськими і лідерськими. Загальнопедагогічні якості і навички більш потрібні менеджерам на нижчих рівнях ієрархії організації, аналітичні і лідерські – керівникам вищих ланок управління; на всіх рівнях управління неможливою є ефективна діяльність без надійних комунікацій, адже менеджери досягають своєї мети лише завдяки спілкуванню і впливу на інших людей.

У рамках педагогічних технологій, як сукупності послідовних і раціонально виконуваних прийомів і дій, що ведуть до одержання визначеного результату, реалізується цілий ряд функцій (цілепокладання, забезпечення, регулювання, корекції, оптимізації, контролю й ін.), що входять до складу трьох узагальнених функцій управління якістю: а) функція вироблення стратегії управління якістю; б) функція реалізації стратегії управління якістю; в) функція вивчення стану об'єкта управління якістю й забезпечення зворотного зв'язку. У силу цього педагогічні технології значною мірою забезпечують управління якістю освіти. Наприклад, технологія розвивального навчання в аспекті управління якістю дозволяє досягати за допомогою інтенсифікації навчального процесу, змін у його процесуальному й результуючому блоках (наприклад, такі зміни у структурі освіченості, що найбільш повно відповідають потребам, запитам як систем професійної освіти, так і самих випускників професійної школи). Таким чином, має місце одержання якісних результатів.

По-друге, ряд технологій управління якістю в умовах їх реального застосування у сфері професійної освіти здобуває педагогічний зміст, включають у свій склад елементи відповідних педагогічних взаємодій, засоби, методи. Реально це свідчить про інтеграцію технологій управління якістю та педагогічними технологіями. Ця інтеграція обумовлена наявністю єдиної наскрізної функції в освітній системі – функції управління якістю. Для досягнення якості процесу (навчального, виховного), результату (навченість учнів, їхня готовність до професійної діяльності), їх необхідних параметрів, гармонійного сполучення базових властивостей необхідне не стільки зовнішнє управління у вигляді управління якістю, скільки розумне вплетення його елементів у тканину педагогічних технологій.

Тенденції інтенсифікації в умовах упровадження системи якості, орієнтація на якість професійної освіти обумовлюють необхідність пошуку підходів до кваліативізації педагогічних технологій. Ця проблема може бути вирішена на підставі таких умов:

1) додання педагогічній технології програмно-цільового характеру;

2) включення до складу педагогічної технології елементів рефлексії;

3) використання в ході застосування педагогічних технологій кваліметричних оцінних матеріалів;

4) чітке формулювання на етапі проектування педагогічної технології галузі (сфери) її застосування, вихідних параметрів;

5) проведення в межах припустимого формалізації характеристик об’єктів і процесів, на які спрямована дія технології;

6) розширення обсягу засобів підтримки використовуваних педагогічних технологій у вигляді інформаційно-педагогічних банків даних;

7) використання процедур класифікації, упорядкування педагогічних технологій в інтересах пошуку оптимальних варіантів їх сполучення, доповнення, заміщення тощо.

На взаємозв’язок педагогічних технологій і технологій управління накладають відбиток як об’єктивні, так і суб’єктивні фактори. В окремих випадках вона може визначатися суто випадковими факторами, пов’язаними з інноваціями, що привносяться, особистісними перевагами.

У наведеній нижче таблиці представлена класифікація педагогічних технологій і технологій управління й виділено комплекс умов, що забезпечують їх взаємозв’язок у рамках функціонального освітньої установи. Перелік даних технологій не є повним, він має на меті дати зразок, позначити загальний підхід.

Взаємозв’язок технологій управління й педагогічних технологій у рамках системи якості освіти України

Технології управління	***Педагогічні технології***	***Умови взаємозв’язку технологій***
Самообстеження освітньої установи стосовно якості забезпечуваної освіти	• тестування навченості; • педагогічний аналіз; • проміжна атестація учнів, підсумкова атестація випускників	а) наявність традицій та інструментарію здійснення аутооцінювання; б) наявність в освітній установі кадрів і відповідних фахівців з оцінних технологій
Технологія прийняття управлінських рішень про оперативне управління якістю функціонування освітнього процесу	• педагогічний консиліум; • педагогічний експеримент; • психолого-валеологічна експертиза; • педагогічний консалтинг	а) наявність експертних систем; б) наявність банків даних і результатів порівняльних досліджень; в) досить високий рівень технологізації освітнього процесу
Статистичний контроль якості освітнього процесу	• педагогічні виміри; • педагогічний контроль	а) змістовна інтерпретація статистики; б) наявність надійних зовнішніх критеріїв; в) кваліфікована обробка й інтерпретація статистичних даних

Перевірка технологічних процесів у їх критичних точках	• зрізові діагностичні контрольні роботи; • перевідні й підсумкові іспити; • внутрішні перевірки й атестація окремих методичних об'єднань (кафедр), напрямів підготовки	а) дотримання термінів і періодичності перевірок; б) компетентність персоналу який залучається до проведення перевірок; в) узгодженість процедур з іншими заходами календарних і тематичних планів
Вхідний контроль якості абітурієнтів	• психологічне й педагогічне вивчення абітурієнтів; • корекція навчальних програм; • вибір профілю підготовки, варіантів диференціації, інтеграції навчання	а) наявність моделі абітурієнта, моделі фахівця; б) підбір релевантних і надійних діагностичних засобів; в) наявність механізмів використання «вхідної» інформації

З даної таблиці випливає, що між технологіями управління й педагогічними технологіями існують складні та неоднозначні зв'язки, опосередковані безліччю факторів. Процедури управління, що включаються у відповідні технології, формують своєрідне середовище, поле для дії технологій педагогічних. Останні можуть бути вмонтовані безпосередньо в управлінські технології як їх блок, вони можуть складати окремий етап управлінського процесу. В остаточному підсумку варіант застосування педагогічних технологій залежить від управлінського задуму, умов його реалізації.

Технологія управління – це послідовність операцій, які вибирає менеджер освіти для впливу на об'єкт управління з метою досягнення найвищих результатів.

Інноваційні підходи утворюють нові технологічні моделі управлінської діяльності: системний підхід; ситуаційний підхід; програмне управління; цільове управління; програмно-цільове управління; управління за кінцевим результатом; кібернетичне управління; діалогічне, колегіальне, партисипативне управління; управління розвитком закладу освіти; управління якістю освіти; адаптивне управління; фасилітативне управління; рефлексивне управління; особистісно орієнтоване управління; оптимізаційне управління; демократичне управління; управління інноваційними процесами.

Слід мати на увазі, що на впровадження нововведень як основи поліпшення роботи навчального закладу впливають такі чинники:

– зовнішні чинники інноваційної політики: замовлення суспільства на освітні результати; демографічні показники; фінансування освіти;

– характерні риси інноваційної практики на місцевому рівні: традиції інноваційних спроб; навчання керівників закладів освіти управляти інноваційними процесами;

– характерні риси інноваційної діяльності на рівні навчального закладу: дії менеджера закладу щодо поширення новацій;

– характерні ознаки нововведення: потреба змін; зрозумілість і комплексність сфери змін; якість і наявність умов для змін; характер рішень про зміни.

Управління впровадженням нових технологій передбачає врахування таких особливостей: цілеспрямованість управління процесом упровадження технологій: розробку політики керівництва на період упровадження технологій; утвердження серед працівників переконання в необхідності використання нової технології та її ефективності; організацію технологічного моніторингу інновації, зокрема: узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінку наявної технології, прогнозування подальших реальних можливостей її використання; прогнозування розвитку закладу за умов впровадження нової технології; розробку програм упровадження нової технології; створення умов щодо впровадження нової технології; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, структури тощо; увагу до позитивних наслідків застосування нової технології та труднощів, які виникли; залучення «користувачів» – тих, хто вже працює за даною технологією.

Основними напрямами інновації управлінської діяльності керівника-менеджера навчального закладу можна вважати: концептуальність в управлінні закладом; цільовий підхід до управління; психологізація управління; моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій та механізмів управлінської діяльності; побудова рухливої структури горизонтальних зв’язків; приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу; рефлексивність діяльності керівника; управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу; комп’ютеризація,

технологізація управління; адаптація досягнень науки менеджменту в соціальній та виробничій сферах до управління закладом освіти.

Використання інноваційних технологій сприяє покращенню ефективності управління навчальним закладом.

Технологічність виступає важливою складовою якості внутрішкільного управління. Як форма існування діяльності, технологія породжує систему необхідних управлінських дій та наступних за ними результатів. Засобами управлінських технологій здійснюється взаємодія керівника з учителями, батьками, громадськістю. Оскільки провідною ідеєю в сучасній теорії внутрішкільного управління є гуманістичний аспект, то відповідно цільовий, змістовий і операційний блоки управлінських технологій підпорядковані принципам гуманізації. Такі вимоги обумовлені загальною логікою управлінських технологій:

Технологія проектування: узгодження принципів проектування з гуманістичними принципами:

Проектна технологія – одна із інноваційних технологій навчання і виховання, яка забезпечує формування основних компетенцій учня.

Метод проектів виник у 20-ті роки XX ст. у США. Спершу його називали «методом проблем» і розвивався він у межах гуманістичного напряму у філософії та освіті, в педагогічних поглядах та експериментальній роботі Джона Дьюї. У ньому містились ідеї побудови навчання на активній основі через доцільну діяльність учня у співвідношенні з його особистим інтересом саме в цих знаннях. Надзвичайно важливо було показати дитині її особисту зацікавленість у здобутті цих знань, де і яким чином вони можуть їй знадобитись у житті. Проблема мусить бути з реального життя, знайома і значуща для дитини. Для її розв'язання дитині необхідно застосувати здобуті знання або ті, що їх належить здобути.

В. Х. Кілпатрику – одному з послідовників Дж. Дьюї – вдалося вдосконалити систему роботи над проектами. Під проектом у той час мали на увазі цільовий акт діяльності, в основі якого лежить інтерес дитини. **Робота над проектом включає** усвідомлення учнем мети, оформлення задуму, розробку організаційного плану, роботу за планом, підбиття підсумків у вигляді письмового звіту.

Метод проектів привернув увагу і російських педагогів початку XX ст. У 1905 р. під керівництвом російського педагога С. Т. Шацького було

організовано невелику групу працівників, які намагалися активно запроваджувати проектні методи у практику викладання.

Пізніше, вже за радянської влади, ідеї проектування почали широко використовувати і включати в навчально-виховний процес школи. Але, на жаль, недостатньо продумано і послідовно, через що постановою ЦК ВКП(б) 1931 року метод проектів було засуджено і заборонено. Відтоді і в Росії, і в Україні більше не робилося жодних серйозних спроб відродити метод в освітянській практиці. Метод було засуджено і заборонено. Слово «проект» у перекладі з латинської мови означає «кинутий уперед». У сучасному розумінні **проект** – це намір, який буде здійснено у майбутньому.

«Проектна діяльність набуває особистісної значущості, оскільки в процесі володіння нею проявляється вміння враховувати і долати перешкоди для досягнення цілей проекту, формується стійка підпорядкованість мотивів, при цьому активна самодіяльність у навчальному процесі сприяє творчому і соціальному становленню особистості. Ступінь задоволення, отриманого при досягненні поставленої мети, впливає на поведінку людини у схожих ситуаціях у майбутньому» (Дж. Джонсон).

Що ж таке проект? Проект – це будь-який задум, що завжди:

– має мету;
– значущий;
– унікальний;
– реалістичний;
– обмежений у часі і просторі;
– реалізується командою;
– повинен піддаватися оцінюванню;
– реалізується поетапно:

ПІДГОТОВЧИЙ (*організаційний*)

– формулювання проблеми;
– визначення теми й мети проекту (для чого?);
– формулювання завдань проекту.

Успішними є ті проекти, діяльність яких зосереджена на вирішенні конкретних, вузьких проблем.

Важливо визначити:

причини: що спричинило проблему; наявна одна чи кілька причин; чи взаємопов'язані причини?

наслідки: які наслідки проблеми; на яку кількість людей вона впливає; якими є наслідки культурні, соціальні, політичні?

Критерії належного формулювання проблеми:

– стисло охарактеризуйте ситуацію, що потребує змін;

– окресліть коло тих, кого вона стосується;

– наведіть кількісну інформацію, що характеризує проблему;

– визначте потреби і цілі.

Під час **вибору теми** консультантові слід враховувати:

– важливість і актуальність проблеми;

– можливе зацікавлення учасників проекту;

– обгрунтованість (*наукова, правова, етична тощо*) практичного вирішення.

Назва проекту містить загальну назву проблеми.

Завдання проекту – це ряд досягнень, спрямованих на розв'язання існуючих проблем.

При формулюванні завдань проекту важливо пам'ятати, що завдання проекту не є процесом, а є очікуваним результатом, ***слід:***

- уникати слів, що змальовують процес (*підтримувати, покращувати, посилювати, сприяти, координувати перебудовувати*);

- використовувати слова, які означають завершеність дії (*підготувати, зменшити, збільшити, організувати, виробити, встановити*).

Вимоги до формулювання завдань проекту:

Конкретність	повинно бути зрозумілим що і як зміниться в результаті діяльності
Вимірюваність	результати можуть бути виміряні, порівняні з попереднім станом
Визначеність	чітко визначені цільові групи, обсяг дії, сфери діяльності
Реалістичність	очікувані зміни мають бути не гіпотетичними, а реальними, можливими
Визначеність у часі	чітко визначено термін діяльності у проекті, його етапи

ДІЯЛЬНІСТЬ – *створення ініціативних груп, призначених для:*

– планування дій:

– визначення джерел інформації;

– визначення способів обробки та аналізу інформації;

– формування уявлень про бажані результати (*форма звіту*);

– встановлення процедур та критеріїв оцінки результатів процесу;

– розподіл завдань (обов'язків) між членами команди.

– дослідження теми проекту:

– збір необхідної інформації (*спостереження, робота з літературою, анкетування, експеримент*);

– вирішення проміжних завдань;

– спостереження за об'єктами;

– проведення експериментів;

– анкетування;

– робота з літературою.

РЕЗУЛЬТАТИ:

– аналіз зібраної інформації;

– формулювання висновків**.**

ЗВІТ:

а) узагальнення та класифікація зібраних матеріалів;

б) виготовлення ілюстративного матеріалу **(***фотографії, графіки, малюнки, схеми*);

в) підготовка презентаційних інформативних матеріалів;

г) підготовка учнів до виступу;

д) презентація (***комп'ютерна, візуальна –*** *малюнок, фото, діаграми, таблиці)*.

Перед проведенням презентації уточніть:

– час і місце проведення;

– для якої аудиторії вона призначена;

– кого запросити на виступ.

Під час проведення презентації:

– ознайомте слухачів з темою, дайте їм зрозуміти, про що ви хочете говорити;

– представте слухачам матеріал за допомогою візуальних навчальних посібників;

– узагальніть головні моменти;

– запросіть слухачів до дискусії.

РЕФЛЕКСІЯ:

– колективне обговорення – підсумок та оцінка отриманих результатів за встановленими критеріями;

– самооцінка результатів і процесу дослідження за встановленими критеріями.

Критерії оцінювання проекту:

а) значущість і актуальність проблеми;

б) коректність методів дослідження й обробки даних;

в) активність кожного учасника;

г) колективний характер рішень;

д) характер спілкування, взаємодопомоги;

е) залучення знань з інших предметів;

є) уміння аргументувати свої висновки;

ж) естетика оформлення результатів;

з) уміння відповідати на запитання опонентів;

і) лаконічність і аргументованість кожного висновку.

Самооцінка:

– Чого я навчився?
– Яких умінь і навичок я набув, працюючи над цим проектом?
– Що сприяло роботі над проектом?
– Що заважало роботі над проектом?
– У чому полягають переваги роботи у команді?
– У чому полягають недоліки групової роботи?
– Що я зробив добре?
– Якби вам довелося починати новий проект, що ви зробили б інакше?

Алгоритм реалізації проекту:

9. Ресурсне забезпечення
8. Оцінка і самооцінка проекту
7. Очікувані результати
6. Обов’язки та відповідальність учасників проекту
5. Механізм реалізації проекту
4. Визначення етапів реалізації проекту
3. Мета й завдання
2. Актуальність
1. Назва проекту

Методичний паспорт проекту:

– Назва проекту
– Керівник проекту
– Тип проекту
– Учасники проекту
– Навчальні предмети
– Проблема
– Мета проекту
– Завдання проекту
– Актуалізація проблеми
– Етапи реалізації проекту:

***Діагностико-концептуальний**:*

1. Створення і визначення функцій пошукових груп
2. Розподіл доручень між керівниками та учасниками проекту
3. Пошук джерел інформації з поданої теми

Організаційний:

1. Збір матеріалів з науково-популярних видань на задану тему
2. Організація та проведення конкурсу малюнків на задану тему
3. Проведення анкетування з даної проблеми
4. Систематизація, аналіз та оформлення отриманого матеріалу

Практичний:

– Проведення презентації проекту
– Створення комп'ютерної презентації проекту
– Розміщення матеріалів проекту та його презентації на сайті школи

Очікувані результати:

– Формування певних знань з даної теми;
– Вдосконалення життєвих компетентностей: інформаційної, соціально-трудової;
– Формування навичок дослідницької роботи;
– Вдосконалення вміння орієнтуватися в інформаційному просторі та аналізувати отриману інформацію;
– Створення ілюстративних та інформаційних матеріалів.

<table>
<tr><th>Ідея</th><th>Результат</th><th colspan="2">Звіт</th><th>Рефлексія</th></tr>
<tr><td rowspan="2">– формулювання проблеми;
– визначення теми та мети;
– формулювання завдань проекту.</td><td rowspan="2">– аналіз зібраної інформації;
– формулювання висновків.</td><td colspan="2">Презентація</td><td rowspan="2">– колективне обговорення;
– самооцінка результатів за встановленими критеріями.</td></tr>
<tr><td>*комп’ютерна</td><td>*візуальна</td></tr>
<tr><td colspan="5">Діяльність</td></tr>
<tr><td colspan="2">Планування дій</td><td colspan="3">Дослідження теми проекту</td></tr>
<tr><td colspan="2">– визначення джерел інформації
– визначення способів обробки та аналізу інформації
– формування уявлень про бажані результати (форма звіту)
– встановлення процедур та критеріїв оцінки результатів процесу
– розподіл завдань (обов’язків) між членами команди</td><td colspan="3">– збір необхідної інформації
– вирішення проміжних завдань
– спостереження за об’єктами
– проведення експериментів
– анкетування
– робота з літературою</td></tr>
</table>

На основі аналізу психолого-педагогічної літератури можна запропонувати таку **класифікацію проектів:**

№ п/п	Типологічна ознака	Тип проекту
1	Домінантна діяльність (мета і характер проектної діяльності)	– дослідницькі – пошукові – інформаційні – творчі – ігрові – практично-орієнтовані
2	Предметно-змістова галузь знань (рівень реалізації міжпредметних зв’язків)	– монопроект (*у межах однієї галузі знань*) – міжпредметний проект
3	Характер координації проекту	– безпосередній (*жорсткий чи гнучкий)* – опосередкований (*імітує учасника проекту*)
4	Характер контактів	– кооперативні – змагальні – конкурсні
5	Кількість учасників проекту	– індивідуальні (*особистісні*) – колективні (*парні, групові*)
6	Тривалість виконання проекту	– короткотермінові – середньої тривалості – довготривалі

Дослідницькі проекти повністю підпорядковані логіці дослідження і потребують:

– добре обміркованої структури;

– визначеної мети;

– доведення її актуальності;

– соціальної значущості;

– визначення предмета чи об'єкта досліджень;

– продуманості завдань, методів, методології досліджень;

– висування гіпотез, припущень щодо вирішення проблеми;

– експериментальної обробки результатів.

Структура дослідницького проекту:

а) визначення теми дослідження;

б) аргументація її актуальності;

в) визначення предмета й об'єкта, завдань і методів;

г) визначення методології дослідження;

д) висування гіпотез розв'язання проблеми і визначення шляхів її розв'язання.

Творчі проекти не мають**:**

– детально опрацьованої структури спільної діяльності учасників, вона розвивається, підпорядковуючись інтересам учасників проекту, кінцевому результату, прийнятій групою логіці спільної діяльності;

– групи учасників, об'єднаної інтересами (*попередньо учасники проекту домовляються про заплановані результати та форму їх представлення – рукописний журнал, колективний колаж, відеофільм, свято тощо*).

Ігрові проекти:

- структура таких проектів залишається відкритою до їх закінчення;
- учасники беруть на себе визначені ролі, обумовлені характером і змістом проекту (*це можуть бути як літературні особистості, так і реально існуючі особистості*);
- імітуються їхні соціальні та ділові стосунки, які можуть ускладнюватися вигаданими ситуаціями;
- результати роботи можуть визначатися на початку проекту або до його завершення;
- наявний високий ступінь творчості, але домінуючим видом діяльності все-таки є гра.

Інформаційні проекти:

спрямовані на:

– збирання інформації про який-небудь об'єкт, явище;

– ознайомлення учасників проекту з цією інформацією, її аналіз, узагальнення фактів;

потребують:

– добре продуманої структури;

– можливості систематичної корекції у ході роботи над проектом.

Структура інформаційного проекту:

– мета проекту, його актуальність, методи отримання (*літературні джерела, ЗМІ, бази даних, інтерв'ю, анкетування*) та обробка інформації (*аналіз, узагальнення, зіставлення з відомими фактами, аргументовані висновки*);

– результат (*реферат, стаття, доповідь, відеофільм*);

– презентація (*публікація, зокрема в електронній мережі, обговорення у телеконференції*).

Практично-орієнтовані проекти:

– результат діяльності чітко визначений від самого початку;

– орієнтовані на соціальні інтереси учасників (*документ, програма, рекомендації, проект закону, словник*);

– потребують продуманої структури, навіть складання сценарію, враховуючи діяльність усіх його учасників із визначенням функцій кожного;

– потребують організації координаційної роботи у вигляді поетапних обговорень та презентацій одержаних результатів і можливих засобів їх втілень.

Технологія планування – спрямованість на досягнення конкретних результатів на принципах співпраці.

Планування – це складний і відповідальний процес, від якого залежить шлях до майбутнього результату. За тривалістю планового періоду розрізняють перспективне, річне та короткотривале (короткострокове) планування.

Перспективне планування – це процес формулювання місії й мети організації, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів, їх розподіл із метою забезпечення ефективної роботи в майбутньому. Перспективне планування передбачає складання плану

роботи на тривалий період (як правило на 10, 5, 3 роки), забезпечує розподіл сил і засобів у чітко окресленій перспективі, надає педагогічній діяльності системності, реалістичності, чіткості.

Місія. Мета. Стратегії. Тактика. Плани дій.

Місія закладу – це продумане й зважене рішення щодо визначення сенсу діяльності. Визначити місію закладу – це дати чітку відповідь на такі питання: на які освітні потреби заклад буде орієнтуватися в першу чергу? які функції будуть пріоритетними? Який асортимент і який рівень освітніх послуг буде надаватися учням?

Мета – це образ бажаного результату з фіксованим часом його отримання. Вимоги до мети: конкретна; орієнтована в часі, повинна мати конкретну межу програмування; повинна бути реальною, слугувати підвищенню ефективності організації.

Класична мета – це система освіти, яка веде до створення умов, необхідних для розвитку особистості. *Реальна мета* – це функціональна діяльність, яка передбачає розвиток практичних умінь і навичок особистості, веде до створення умов для здобуття освіти в майбутньому. *Соціальна мета* – це надання учням допомоги в подоланні труднощів, виявленні своїх можливостей.

Стратегії повинні визначати, як досягти мети, а саме: оцінка пріоритетності напрямів змін у системі і їх групування за ступенем пріоритетності; Оцінка тривалості реалізації кожного напряму; побудова узагальненого плану-графіка реалізації змін за напрямами; Визначення термінів реалізації етапів плану і їх змісту.

Тактика – це засоби реалізації стратегії на більш детальному рівні.

Плани дій – це детальні плани на особистому рівні, що вказують кому, що і коли робити.

За тривалістю планового періоду розрізняють:

Річне планування є головною єднальною ланкою між перспективним і короткотривалим планами, воно дозволяє створити єдиний освітній простір, координує діяльність усіх учасників і складається за участю колективу на підставі комплексного аналізу попередньої діяльності, орієнтуючи членів колективу на досягнення очікуваного результату.

Методика підготовки річного плану роботи навчального закладу

Етапи роботи

Перший етап

Мета: зібрати необхідні матеріали стосовно впливу внутрішкільного планування на результати нпвчально-виховного процесу за блоками:

– робота з педкадрами;

– стан викладання і якість знань учнів;

– виховна робота;

– відвідування учнями школи;

– робота з батьками;

– організаційні питання, повязані з реалізацією прав дитини на безкоштовну загальну середню освіту;

– управлінська діяльність керівника навчального закладу.

Другий етап

Робота творчих груп щодо підготовки проекту рлану: конкретизація змісту роботи, визначення термінів подачі окремих проектів. З остаточним проектом знайомляться всі працівники навчального закладу.

Третій етап

Розгляд плану керівником навчального закладу, корекція окремих розділів та заходів, обговорення проекту плану на засідання педагогічної ради в червні.

Четвертий етап

Затвердження плану роботи на засідання педагогічної ради в серпні. Оформлення Річного плану роботи навчального закладу, затвердження керівником закладу.

Структура річного плану роботи навчального закладу

Розділи річного плану доцільно привести у відповідність до структури Закону України «Про загальну середню освіту», а саме:

1. Вступ. Законодавство України про загальну середню освіту.
2. Характеристика навчального закладу.
3. Педагогічний аналіз за минулий рік. Пріоритетні цілі і завдання, що забезпечують реалізацію права на освіту на новий навчальний рік.
4. Організація навчально-виховного процесу.
5. Учасники навчально-виховного процесу.
6. Норми і положення Державного стандарту загальної середньої освіти.

7. Організація контролю та керівництва освітнім закладом.
8. Науково-методичне забезпечення.
9. Фінансово-господарська діяльність, матеріально-технічна база.
10. Міжнародне співробітництво.

Розділи плану роботи можуть бути й іншими, проте повинні відображати підходи до реалізації нормативно-правових актів у навчальному закладі.

Пропонується дотримання такої структури річного плану роботи школи:

Розділ І. Аналіз роботи школи у ____ н.р. та завдання на _____ н.р.

Аналізується стан виконання річного плану за попередній рік, відмічаються позитивні сторони та досягнення, виокремлюються проблеми, які потребують подальшого вирішення, завдання для досягнення поставленої мети. Аналіз доповнюється таблицями, схемами і діаграмами.

Розділ ІІ. Забезпечення умов для здобуття учнями загальної середньої освіти

Передбачає заходи на виконання Законів України «Про освіту» (ст. 58), «Про загальну середню освіту»(ст.. 18, ст. 36), Інструкції з обліку дітей, заходів з проведення рейду «Урок», продовження навчання і працевлаштування випускників 9-х та 11-х класів, комплектації мережі класів.

Розділ ІІІ. Організація навчально-виховного процесу

Описується режим роботи школи, поділ класів на групи, організація поглибленого і профільного навчання, робота гуртків і факультативів, ГПД, структура навчального року:

– заходи з організації прав дитини, закріплених Статутом навчального закладу, контроль за виконанням учнями їх обов’язків;
– заходи з реалізації прав дитини на безкоштовну загальну середню освіту;
– організація роботи класів компенсаційного навчання і корекції;
– облік відвідування учнями занять;
– організація харчування дітей;
– організація роботи з дітьми, які здобувають освіту за екстернатною формою;
– планування спільної роботи школи і дошкільного навчального закладу, планування роботи з майбутніми першокласниками;

– спільна робота школи та психолого-медико-педагогічної комісії;
– охорона безпеки життєдіяльності.

Розділ IV. Робота з учнями

4.1. Соціальний захист учнів:

Передбачає заходи з соціального захисту дітей різних категорій. Як додаток до плану містить соціальний паспорт школи. Розділ розробляється соціальним педагогом.

4.2. Охорона та зміцнення здоров'я учнів: передбачає заходи з охорони та зміцнення здоров'я учнів, медичного обслуговування та харчування, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, охорони праці та техніки безпеки, цивільного захисту і допризовної підготовки юнаків.

4.3. Задоволення освітніх потреб учнів: передбачає заходи з організації поглибленого вивчення предметів, профільного навчання, роботи предметних гуртків, індивідуальної роботи з учнями, які мають низькі результати навчальних досягнень; проведення підсумкової державної атестації учнів 4,9 та 11 класів, підготовки випускників до ЗНО.

4.4. Робота з обдарованими дітьми: передбачає заходи по роботі з обдарованими дітьми, участі в олімпіадах і конкурсах, інтелектуальних змаганнях тощо.

4.5. Виховна робота в школі: описуються заходи за основними напрямками виховної роботи. Окремо описуються заходи з правоосвітньої і правовиховної роботи, профілактики правопорушень, вживання учнями алкоголю і тютюнопаління, жорстокості і насильства в учнівському середовищі; залучення учнів до гурткової роботи.

Планування роботи з координації учнівського самоврядування розробляє педагог-організатор.

Розділ V. Робота з вчителями

5.1. Атестація педагогічних кадрів;

5.2. Методична робота;

5.3. Індивідуальна робота з членами педагогічного колективу;

5.4. Наставництво і стажування;

5.5. Планування роботи з підвищення кваліфікації, організація і проведення науково-практичних конференцій, семінарів, педагогічних читань;

5.6. Шкільний конкурс «Учитель-року».

Розділ VI. Робота з батьками та громадськістю

Передбачає планування роботи наглядової ради, ради школи, батьківського комітету, лекторію для батьків, форми роботи з батьківською громадськістю. Заходи з підготовки та проведення щорічного звітування керівника перед громадськістю.

Розділ VII. Управління та громадське самоврядування загальноосвітнього навчального закладу

7.1. Педагогічні ради;

7.2. Наради при директорі.

Розділ VIII. Психологічний супровід навчально-виховного процесу

Передбачає планування роботи практичного психолога.

Розділ IX. Фінансово-господарська діяльність Зміцнення матеріально-технічної бази

Передбачає заходи з покращення матеріально-технічної бази школи: збереження шкільного майна, планування та придбання шкільного обладнання, устаткування кабінетів, укладання орендних угод, планування позабюджентних джерел фінансування, форми підприємницької діяльності, капітальний та поточні ремонти, заходи щодо дотримання світлового та теплового режимів.

Розділ X. Робота бібліотеки

Передбачає планування роботи шкільного бібліотекара.

Розділ XI. Контрольно-аналітична діяльність

11.1 Контроль за веденням шкільної документації;

11.2 Контроль за всеобучем;

11.3 Контрольні заміри навчальних досягнень учнів;

11.4 Контроль за станом навчально-виховного процесу;

11.5 Контроль за станом викладання предметів;

11.6 Контроль за дотриманням законодавства з охорони праці, техніки безпеки, санітарної гігієни, харчування і медичного обслуговування учнів і вчителів.

Передбачають запровадження режиму роботи навчального закладу відповідно до Статуту та Правил внутрішнього трудового розпорядку; опрацювання циклограми шкільних заходів; розподіл навчального навантаження, класного керівництва, завідування кабінетами, ухвалення графіка роботи бібліотеки, їдальні, медпункту, спортзалу; оформлення школи.

На сучасному етапі суспільного розвитку освіта постає однією з найважливіших сфер людської діяльності, тісно пов'язаною з усіма іншими царинами суспільного життя. Здатність системи освіти задовольняти потреби особистості і суспільства у високоякісних освітніх послугах визначає перспективи економічного і духовного поступу країни.

Одним із завдань освітньої політики держави є формування якісно нової системи освіти. Закономірною і обов'язковою умовою успішної реалізації цього завдання є забезпечення випереджального розвитку загальної середньої освіти, головною ознакою якої стає інноваційність, яка є принципово важливою відповіддю на виклики сучасності, передбачає гнучкість системи освіти, її відкритість до нового (як у технологічному, так і в світоглядному аспектах), конкурентоспроможність.

Інноваційна освітня політика в Україні формується на загально-державному рівні. Її реалізація забезпечується нормативною базою й інноваційними процесами, пов'язаними зі створенням нової теорії і практики освіти, підтримкою наукових досліджень в галузі педагогічної інноватики як науки про створення педагогічних нововведень (інновацій), їх впровадження, а також освоєння педагогічною спільнотою.

Інноваційний розвиток сучасного загальноосвітнього навчального закладу (далі – ЗНЗ) – це цілеспрямований і незворотний процес, що забезпечує якісні зміни, перехід ЗНЗ до нового якісного стану. Передумовою, умовою і змістом цих змін виступають інновації та нововведення, що забезпечують оптимальний і сталий розвиток ЗНЗ.

Концепція інноваційного розвитку – це система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів під час побудови наукової теорії розвитку навчального закладу.

Структура концепції містить: загальні положення; мета концепції; пріоритетні завдання; принципи організації профільного навчання;

розвиток змісту освіти; структура та форми організації профільного навчання; умови та напрями реалізації профільного навчання.

Концепція систематизує і конкретизує організаційно-педагогічні засади інноваційної діяльності ЗНЗ, закладені в сучасному законодавстві України, нормативних і програмних документах органів державної влади, і, разом з іншими стратегічними документами у галузі освіти, є основою для інноваційного розвитку закладів системи загальної середньої освіти, а також подальшої розбудови нормативно-правової, науково-теоретичної і методичної бази у цій сфері.

Концепція розробляється з урахуванням, з одного боку, необхідності державної підтримки процесів модернізації сучасного ЗНЗ з метою підвищення доступності й якості освітніх послуг і, з іншого – активізації діяльності самих загальноосвітніх навчальних закладів щодо організації і здійснення інноваційного розвитку.

Концепція базується на духовних і суспільних цінностях, які склалися в культурному просторі України впродовж багатьох століть, наголошує на необхідності їх збереження і втілення в процесі інноваційного розвитку ЗНЗ.

Виходячи з основних положень стратегії Концепції, визначається її мета, структура, специфіка.

Мета Концепції – визначення основних напрямів і чинників переходу ЗНЗ з режиму функціонування в режим керованих інноваційних змін, а саме: змін педагогічної системи ЗНЗ, її компонентів (освітнього, дидактичного, виховного, управлінського, матеріально-технічного тощо) та їх структурних елементів, які приводять до якісно нового рівня загальної середньої освіти, суттєво поліпшують результати діяльності ЗНЗ.

Стратегія Концепції – закладання основ стійкого інноваційного розвитку ЗНЗ як провідного чинника підвищення якості загальної середньої освіти.

Концепція складається з аналітичної та стратегічної частин. У першій, аналітичній, частині сформульовано освітні і соціально-педагогічні проблеми сучасного ЗНЗ. Ці проблеми спроектовані на існуючий стан інноваційного розвитку загальної середньої освіти в Україні. Надано характеристику основних позитивних і негативних тенденцій, які відмічаються в системі загальної середньої освіти України, адекватні відповіді на які можливі в умовах переходу кожного окремого ЗНЗ з режиму функціонування до режиму інноваційного розвитку.

Друга, стратегічна, частина окреслює ключові перспективні цілі, основні стратегічні пріоритети, визначає напрями і можливі варіанти розв'язання проблем, визначає і обґрунтовує ключові механізми практичного впровадження Концепції.

Особливість Концепції полягає в аналізі освітніх проблем, визначенні напрямів, провідних об'єктів і шляхів розв'язання цих проблем як через нормативно-організаційні механізми і функціональні методи управління інноваційними процесами в ЗНЗ, так і на основі визначення організаційно-педагогічних умов, що забезпечують оптимальність інноваційного розвитку окремого ЗНЗ, а також надання рекомендацій щодо створення цих умов.

Реалізація Концепції сприятиме створенню програм інноваційного розвитку загальної середньої освіти на регіональному і місцевому рівнях, на рівні окремого ЗНЗ, забезпеченню скоординованої діяльності місцевої влади, громади, підприємців, освітян і науковців, учнів та їхніх батьків – усіх зацікавлених учасників процесу інноваційного розвитку ЗНЗ.

Результатом реалізації Концепції має стати утвердження та досягнення в навчальному закладі моделі інноваційного розвитку, підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу педагогів і конкурентоспроможності випускників.

Аналіз інноваційного розвитку навчального закладу дає змогу визначити *перспективи розвитку інноваційних процесів :*

– спрямованість на особистісно-орієнтоване навчання та виховання актуалізує ідеї гуманістичної парадигми освіти, головною метою якої є створення умов для цілеспрямованого систематичного розвитку дитини як суб'єкта діяльності, як особистості та індивідуальності;

– технологізацію інноваційних процесів у загальній середній освіті, за якої утверджується пріоритет технологій особистісно-орієнтованого виховання і навчання, новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;

– подальшу диференціацію та індивідуалізацію у процесах навчання та виховання шляхом упровадження відповідних інформаційно-комунікаційних технологій, які сприятимуть розвитку творчих можливостей, задоволенню інтересів та нахилів кожного учня, орієнтації на спеціалізовану поглиблену підготовку, створенню умов для одержання додаткових знань, умінь, навичок;

– орієнтацію на збереження і зміцнення здоров'я підростаючого покоління.

Означені пріоритетні напрями інноваційних процесів покликані забезпечити випереджувальний розвиток навчального закладу, який дасть можливість для модернізації освіти, суспільства і держави.

Метою інноваційного розвитку навчального закладу є забезпечення якісних змін його освітньої діяльності, які забезпечуватимуть зростання якості загальної середньої освіти, сприятимуть формуванню особистості учня, випускника, здатного до подальшої успішної життєвої самореалізації.

Реалізації мети здійснюється через розв'язання завдань:

– актуалізацію інноваційної діяльності педагогічних працівників;

– визначення об'єктів, механізмів, організаційно-педагогічних умов інноваційного розвитку;

– розроблення науково-методичного забезпечення та механізмів інноваційного розвитку;

– реалізацію визначених механізмів і створення умов для ефективного істійкого інноваційного розвитку.

Результатом вирішення цих завдань постане:

– підвищення якості освіти учнів та суспільного запиту щодо надання освітніх послуг саме цим навчальним закладом;

– адекватний вибір регіонального і шкільного компонентів змісту загальної середньої освіти з урахуванням культурних і соціально-економічних запитів на місцевому і регіональному рівнях;

– створення умов для впровадження та ефективного використання інноваційних освітніх технологій;

– залучення учнів до творчої діяльності, включення їх до суспільно значущої діяльності на благо міста (села), області, країни;

– підвищення ефективності управління навчальним закладом;

– підвищення ефективності діяльності педагогічного колективу, використання його інноваційного потенціалу;

– створення і впровадження ефективних механізмів фінансового і ресурсного забезпечення інноваційної освітньої діяльності закладу.

Для досягнення цілей і вирішення завдань інноваційного розвитку навчального закладу передбачається використання *таких механізмів:*

– педагогічне прогнозування інноваційного розвитку закладу, *який* ґрунтується на принципі випереджального розвитку загальної середньої

освіти і полягає в прогнозуванні довгострокових освітніх потреб і запитів учнів, їхніх батьків і громади, засновників закладу, роботодавців, держави щодо переліку, змісту і якості освітніх послуг, які має надавати навчальний заклад, формуватиме новітні інформаційні потоки, які дадуть змогу визначити сучасні суспільні запити на освіту і розробити прогнози її розвитку в майбутньому;

– педагогічне проектування інноваційного розвитку закладу, *який* є багатоетапним динамічним процесом, що передбачає вивчення соціально-педагогічних закономірностей, використання комплексу наукових досліджень, створення соціально-педагогічних умов для отримання передбаченого інноваційного результату;

– створення програми інноваційного розвитку закладу;

– інституційні перетворення;

– фандрайзинг.

Програма розвитку навчального закладу – стратегічний документ, який здійснює перехід в інноваційний режим життєдіяльності, управління яким відбувається на основі проектного і програмно-цільового підходів, що має такі *ознаки:* стратегічний характер; інноваційна спрямованість; прогностичність; програмно-цільовий підхід до управління.

Вимоги до програми розвитку навчального закладу: спрямованість; рух від загального і концептуального до конкретного і деталізованого; прогностичність, орієнтація на задоволення соціального замовлення місцевої громади; спрямованість на розв’язання ключових проблем всередині навчального закладу; реалістичність і практичність, відповідність ресурсам – як актуальним, так і потенційним, які виникатимуть у процесі виконання програми; повнота і системність, відображення в програмі системного характеру розвитку ЗНЗ, охоплення його підсистем і зв’язків між ними, взаємозв’язків ЗНЗ із зовнішнім середовищем; контрольованість; націленість на максимально можливі результати за умови раціонального використання наявних ресурсів; чутливість до змін, гнучкість; привабливість; інтегруюча, консолідуюча спрямованість, особливо щодо шкільної громади; відповідність специфіці роботи навчального закладу, його колективу; авторський характер документа; інформативність; логічність побудови, чіткість, зрозумілість для виконавців.

Реалізація програми передбачає здійснення в навчальному закладі: *проектування і планування* цілісного освітнього середовища з

урахуванням його навчального плану, перспективних планів роботи та ін.; *інформаційної підтримки* реалізації програми, враховуючи інформування членів педагогічного колективу, учнів, батьків, партнерів про основні елементи програми; шляхи й перспективи її реалізації; *створення для учасників навчального процесу матеріальних і моральних стимулів* здійснення інноваційної діяльності у межах програми; атмосфери зацікавленості в результатах, розуміння перспектив і цінності власного професійного розвитку для успішної реалізації програми; *створення для учнів сукупності особистісно і соціально значущих перспектив* власного розвитку, соціалізації, успішності при входженні у референтні групи у рамках різних заходів програми, перспектив зростання співробітництва з партнерами, що беруть участь в реалізації програми.

Результативність та ефективність інноваційного розвитку закладу має забезпечуватися комплексом умов, створенню яких сприятиме вироблення єдиної державної політики, спрямованої на підвищення якості загальної середньої освіти. Ця політика має враховувати пріоритетні об'єкти та механізми інноваційного розвитку, реалізація яких дасть змогу забезпечити інтеграцію інтересів держави, регіону, громади і окремого навчального закладу.

Ресурсне і нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку передбачає:*фінансові, кадрові, інформаційні ресурси, нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку навчального закладу.*

Очікуваними результатами від реалізації заходів щодо впровадження Концепції передбачається:

– визначення пріоритетів інноваційної педагогічної діяльності навчального закладу, пріоритетних проблем інноваційного розвитку системи загальної середньої освіти в цілому;

– забезпечення якісної, доступної загальної середньої освіти шляхом сприяння інноваційному розвитку навчального закладу;

– застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в процесі інноваційного розвитку закладу;

– активна участь учених системи освіти в національних та міжнародних програмах з питань розроблення моделей інноваційного розвитку навчального закладу;

– активізація міжнародної співпраці навчального закладу, установлення зв'язків з міжнародними освітніми організаціями;

– забезпечення дієвого соціального партнерства закладу з державними й громадськими організаціями та установами;

– оптимізація інформаційного обміну навчального закладу з іншими освітніми та науковими установами.

PR-технології – гуманістична спрямованість зв'язків з громадськістю.

У створенні та проведенні PR-кампаній, розробленні PR-звернень важливу роль відіграють комунікативні технології, з допомогою яких встановлюється комунікаційний контакт між окремими особами, закладом, громадськістю, різними організаціями. Одним із найважливіших завдань PR є забезпечення встановлення такого контакту, який би давав змогу досягти поставлених цілей з мінімальними витратами. Залежно від того, яким буде цей контакт, формується поведінка, ставлення до PR-об'єкта кожної конкретної людини, групи людей, цілих організацій. Отже, для того щоб керувати поведінкою, спрямовувати її у потрібне для навчального закладу русло, у бізнес-PR використовуються комунікативні технології.

Комунікативні технології – це сукупність знань, відомостей про послідовність операцій, що виконуються для встановлення психологічно-інформаційного контакту між людьми. Комуні-кативні технології – це створення PR-звернень і PR-кампаній з урахуванням знань про сучасні досягнення в наукових сферах, пов'язаних із комунікативним процесом. Оскільки PR спрямований переважно на різні групи людей, то в його побудові важливо враховувати психологічні та соціальні аспекти. Умовно комунікативні технології, використовувані в PR, можна поділити на психологічні та соціальні.

Психологічні технології використовуються для досягнення ефективного впливу на окремих представників та їх групи і встановлення з ними ефективного двостороннього контакту з урахуванням особливостей їхньої поведінки та сучасних знань у сфері психологічних наук.

Соціально-комунікативні технології використовуються для досягнення ефективного впливу на певні соціальні групи і встановлення з ними ефективного двостороннього контакту з урахуванням особливостей їх існування та взаємодії.

Використання тих чи тих психологічних і соціальних комунікативних технологій тісно пов' язано з тим, як кожна окрема людина чи спільнота людей здатна сприймати певне явище або предмет. Згідно з теорією Якоба

фон Вескулла кожен організм сприймає оточуюче середовище, певні предмети та явища так, як це підказується йому особистим досвідом, поведінкою, будовою тіла тощо. При цьому оточуюче середовище розглядається як фізична система, незалежна від організму, яка здійснює на нього певний вплив, стимулюючи зворотну реакцію. Для того щоб ефективно впливати на поведінку людини, потрібно знати, як вона формується. Відомо, що поведінка людини – це реакція організму на яке-небудь подразнення або вплив чогось, що породжує певні дії, вчинки загалом.

Діяльність людини багато в чому визначається ***домінантою –*** стійким осередком підвищеної збудливості в корі і/або підкірці головного мозку. Домінантний осередок здатний скупчувати зовнішні подразники.

Кожна нормальна людина постійно думає. Але через домінантні осередки думки рідко «сходять зі свого кола». Здавалося б, кожний може думати що хоче, проте не завжди вільний вирішити, що йому хотіти. Домінантний осередок, з одного боку, це фізіологічна основа інерції мислення, а з іншого – основа творчого «осяяння». Згадаємо популярні у творчому середовищі історії про «осяяння» (ванна Архімеда, яблуко Ньютона, чайник Уатта тощо). Через скупчування зовнішніх подразників і постійне підживлення ними домінанти навіть випадкове враження може викликати в збудженому мозку те рішення, яке шукається. А можливо – і помилковий висновок.

Сприйняття людьми реклами і реакцій, а також прийняття керівництвом загальноосвітнього навчального заклаку (працівниками PR-служб) рішень щодо їх розроблення і проведення залежать не стільки від впливу на них різних чинників, скільки від наявних у людей домінант і/або стереотипів. Тому ігнорувати домінанти не можна.

Ключовим чинником ефективності будь-якої організації в сучасних умовах виступає ***маркетинг*** – наука про ринок, що має такі основні завдання:

– дослідження, аналіз та оцінка потреб реальних та потенційних споживачів освітніх послуг;

– маркетингове забезпечення розробки нових освітніх та інших послуг;

– аналіз, оцінка та прогнозування стану та розвитку навчального закладу;

– участь у формуванні стратегії і тактики ринкової поведінки закладу;

– комунікації маркетингу, реклама;

– сервіс;

– формування пропозицій і загальне інформаційно-рекламне забезпечення.

Маркетингові технології – аксіологічні пріоритети у дослідження ринку, рекламі та просуванні освітніх послуг, виконання замовлень, планування асортименту, визначенні запитів ринку освіти.

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасної освіти є її інформатизація. Реалізація цієї тенденції дає можливість зробити освіту більш ефективною, гнучкою, сучасною, відповідною міжнародним стандартам. У концепції національної програми інформатизації сутність інформатизації системи освіти трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих, управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу, на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації, удосконалення форм і змісту навчально-виховного процесу шляхом упровадження комп'ютерних методів навчання й тестування.

Інформаційні технології (ком'пютерні) відкривають різноманітні можливості інформатизації управління навчальним процесом. Так, засоби комп'ютерної телекомунікації дають можливість забезпечити навчальний процес:

– поурочними навчальними та навчально-методичними матеріалами;

– зворотним зв'язком викладачів та учнів;

– доступом до вітчизняних і зарубіжних інформаційних та довідкових систем;

– доступом до електронних бібліотек;

– доступом до інформаційних ресурсів провідних вітчизняних та зарубіжних електронних газет і часописів;

– обміном управлінською інформацією всередині освітньої системи;

– автоматизація документообігу за допомогою програмного комплексу «Шкільний офіс» із двома модулями «кадри» та «контингент»;

– педагогічний моніторинг якості освіти, який передбачає збирання, зберігання, обробку, поширення інформації;

– створення корпоративної локальної мереж;

– організація документообігу;

– створення медіатеки;

– створення банку даних: педагогічні кадри, учні, передовий педагогічний досвід, підвищення кваліфікації, атестація, навчально-методична робота, звіти з навчальної діяльності, удосконалення курсу інформатики.

Застосування інформаційних технології в управлінській діяльності дає можливість забезпечити:

– воєчасне надання оперативної інформації працівнику, який приймає рішення, з урахуванням її характеру;

– своєчасне надання аналітичної інформації;

– надання оптимального обсягу інформації з імовірністю не нижче допустимого рівня;

– надання рекомендацій за вибором рішень та скорочення тривалості процесу вироблення рішення.

Інформаційні технології дають можливість підвищити ефективність усіх складових процесу розробки та реалізації управлінського рішення: отримання необхідної інформації, розробка управлінського рішення, доведення управлінського рішення до виконавців, контроль за виконанням управлінського рішення.

Комп'ютерна технологія: незамінима в управлінській діяльності, її можна застосувати для:

– ведення й оформлення внутрішкільної документації;

– складання розкладу уроків;

– створення й використання бази даних учителів і учнів школи;

– моніторинг діяльності вчителів;

– оперативне управління навчальним закладом шляхом інтерактивних телеконференцій, віртуальних нарад, передачі термінової інформації на екрани вчительських машин;

– пошук і збір інформації за допомогою Інтернету;

– використання електронної пошти для зв'язку з органами управління освіти;

– налагодження творчих зв'язків з іншими навчальними закладами, в т.ч. і за кордоном;

– психологічне тестування працівників школи та учнів.

2. Особливості управління навчальними закладами різного типу

Загальну педагогіку утворюють три теорії – виховання, навчання і управління. На відміну від двох перших, теорія управління дотепер не була інтегрованою галуззю знань. ЇЇ становили окремі наробки з управління дошкільними закладами, загальноосвітніми школами, професійно-технічними училищами, технікумами, коледжами, інститутами та університетами. Останнім часом посилився вплив західної теорії управління на вітчизняну теорію та практику управління навчальними закладами. Але він є специфічним. Західну теорію становить велика кількість наукових робіт із загального менеджменту, але є і роботи з управління навчальними закладами.

Особливості управління дошкільними дитячими закладами

Управління дошкільними дитячими закладами визначається специфічними рисами, притаманними цьому типу установ. Перша риса – це невеликі, порівняно із загальноосвітніми школами, вищими навчальними закладами, розміри освітніх установ за кількістю вихованців і вихователів. Саме з цією рисою пов'язана специфіка управлінської підсистеми дитячого садка. Ця підсистема є навеликою за кількістю управлінських працівників, лінійно-функціональною та дворівневою. Причому найбільш яскраво вираженим є перший рівень управління – рівень завідувача дитячим садком. Тільки в цьому типі освітніх установ завідувач не бере безпосередньої участі у виховній діяльності, а весь зміст його роботи становлять різнотипові управлінські завдання.

Дистанція між керівником дошкільного навчального закладу та підлеглими порівняно з іншими типами закладів освіти є меншою. Керівник краще знає своїх підлеглих, що створює сприятливі умови для врахування їхніх особливостей. Стосунки з ними є менш формальними і більш особистісними.

Зворотньою стороною малої дистанції між керівником та підлеглими є виникнення умов для надмірної регламентації їх діяльності. Керівник дошкільної установи має можливість безпосередньо, особисто, постійно впливати на здійснення педагогічного процесу. Такий вплив може бути як позитивним, так і негативним. Тому відповідальність керівника дошкільного

навчального закладу не тільки за вирішення організаційних питань, а й за стан виховного процесу є більш вагомою. Саме від керівника дошкільного закладу залежить, чи буде реалізовано творчий потенціал праці вихователя, чи він перетвориться на виконавця регламентуючих вказівок.

До значущих рис педагогічної системи дошкільного закладу можна віднести більш стабільні вимоги до виховання дитини. Мета роботи дитячого садка меншою мірою підлягає змінам та впливу зовнішніх чинників. Це створює умови для упорядкованості, стабільності, технологічності процесу виховання дітей, підвищення його детермінованості. Особливості процесу виховання (керуючої системи) визначають особливості процесу управління (керованої системи). Для процесу управління дошкільними закладами характерна стандартність та стабільність управлінських завдань.

Діяльність керівника дошкільної установи має відображати особливості процесу виховання. До специфічних рис процесу виховання в дошкільній установі можна віднести те, що серед педагогічних завдань, які виконують вихователі, переважають індивідуальні. Значно менше їм доводиться виконувати індивідуально-групові та індивідуально-колективні завдання, які заважають формуванню єдиного педагогічного колективу.

Дошкільним установам притаманні певні особливості співвідношення механізмів контролю якості роботи. Фактично вних діє принцип «Самі навчаємо – самі перевіряємо якість навчання».

Специфічною рисою дошкільних навчальних закладів є щоденне спілкування їх працівників з батьками дітей. Тому в контролі якості роботи дитячого закладу переважає контроль з боку батьків, який частіше всього є стихійним. Отже, важливим для керівника дитячого садка є завдання створення чіткої системи з'ясування, узагальнення та врахування думок батьків щодо якості роботи дошкільної установи.

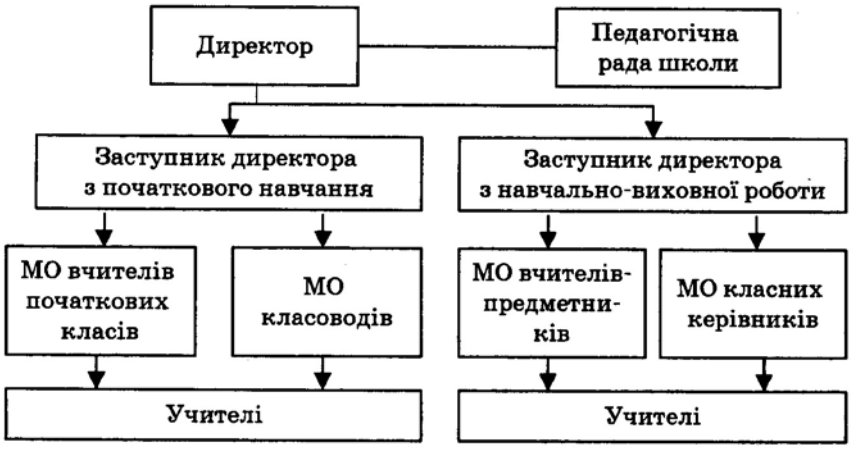
Особливості управління загальноосвітніми навчальними закладами

Для управління загальноосвітніми навчальними закладами характерна більш складна керуюча підсистема. Цю особливсть зумовлюють специфічні риси школи як освітньої установи – більша, порівняно з дитячими закладами, кількість учнів, учителів, диференційованих напрямів роботи. Школа має три рівні управління: директор; заступники директора; керівникик методичних об'єднань,

психологи, соціальні педагоги, педагог-організатор. Але третій рівень управління специфчний, тому що керівники методичних об'єднань працюють на громадських засадах, а функції психологів, соціальних педагогів, педагога-організатора є тільки частково управлінськими.

У зв'язку з цими важливими завданнями керівника школи є підвищення ролі цього рівня в управлінні школою.

Структура управління загальноосвітнім навчальним закладом



В сучасних умовах є рівномірний розподіл у педагогічному колективі громадських доручень, створення психологічного клімату, який би сприяв відповідальному ставленню педагогів до своєї роботи. Щодо психологів, соціальних педагогів, педагогів-організаторів, то головними завданнями керівника школи є допомога цим працівникам в усвідомленні та реалізації своїх управлінських функцій. Так, основний зміст діяльності психолога – це його робота з учнями, але не менш важливим для нього є завдання підвищення ріня психологічної культури учителів, батьків, керівників школи, а це завдання є вже управлінським. Крім того, психолог повинен аналізувати стан психологічного клімату в колективі, стиль управлінської діяльності, впливати на характер стосунків педагогів та учнів, педагогів з іншими педагогами, керівників з підлеглими, працівників з батьками. Усі ці завдання теж є управлінськими.

Необхідно звернути увагу на особливість другого рівня управління, який становлять заступники директора з навчально-виховної, виховної, науково-методичної роботи, вони орієнтовані на функціональні результати управління.

Для структури управління загальноосвітнім навчальним закладом характерна наявність значної кількості колегіальних органів: педагогічна

рада, рада школи, науково-методична рада, піклувальна рада, рада старшокласників, рада клубів, музеїв. Кожний із цих органів виконує певні управлінські функції. Важливим завданням керівника школи є сприяння чіткому визначенню та реалізації цих функцій.

Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань – це крок від управління до самоуправління, від організації до самоорганізації.

Структурною ланкою керуючої підсистеми школи є ще один колегіальний орган – атестаційна комісія. До особливостей її функціонування можна віднести вузьку спрямованість діяльності – вона вирішує тільки питання атестації учителів, та значну регламентованість її діяльності нормативними документами. Важливим завданням керівника в організації діяльності атестаційної комісії є перетворення атестаційного етапу з етапом оцінки діяльності педагогів на етап їх інтенсивного саморозвитку, поширення передового досвіду та забезпечення об'єктивного розгляду наслідків діяльності педагогів.

Для сучасної загальноосвітньої школи характерним є залучення значної кількості педагогів до виховання дитини. Нині навіть у початкових класах працює вже не один учитель. Тому для управління загальноосвітнім навчальним закладом надзвичайно актуальне питання інтеграції діяльності учителів, яка сприятиме забезпеченню цілісності та системності педагогічного процесу, подоланню вузькопредметного підходу до виховання дитини. Для вирішення цього завдання керівники школи мають значний арсенал управлінських засобів: розробка концепції діяльності школи та моделі випускника початкової, базової та середньої школи, обговорення загальних для всіх членів колективу питань на засіданнях педагогічної ради, об'єднання зусиль членів колективу для вирішення загальних для всіх завдань.

Змісту управлінської діяльності керівників школи властиве те, що значну його частину становить внутрішкільний контроль. Він здійснюється за багаторічною традицією як контроль діяльносі вчителя. Але перед школою стоїть два типи завдань: завдання пов'язані з розвитком педагогічної системи та забезпеченням її функціонування. Реалізацію перших забезпечують певні види управлінської діяльності: планування, організація, контроль, регулювання, тобто, внутрішкільний контроль в

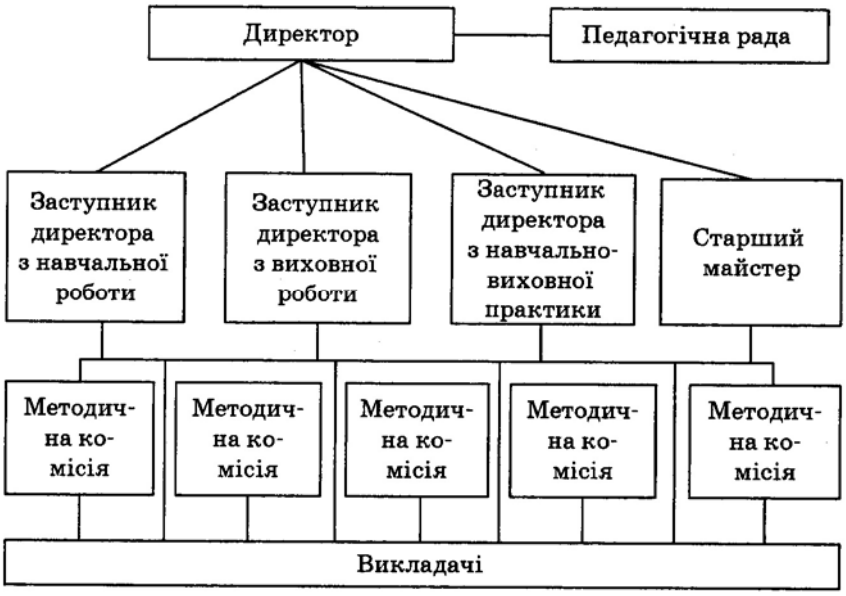
межах управлінського циклу спрямований на перевірку того, як реалізована запланована мета управління.

Управлінська діяльність із забезпечення функціонування школи здійснюється відповідно до циклограм управління, в яких плануються завдання, що повторюються з року в рік. До таких завдань належить контроль учителя. У зв'язку з тим, що Закон України «Про освіту» закріплює за вчителями право на вибір форм та методів своєї роботи, контролю можуть підлягатися тільки результати його діяльності.

Особливості управління професійно-технічними училищами

Спрямованість діяльності професійно-технічних навчальних закладів визначає особливості управління цими навчальними закладами. Необхідність забезпечення реалізації завдань професійного навчання зумовлює виникнення таких посад, як заступник директора з навчально-виробничої практики, старший майстер. За викладанням загальноосвітніх дисциплін відповідає заступник директора з навчально-виховної роботи.

Структура управління професійно-технічним навчальним закладом



Виробнича спрямованість навчання та діяльності професійно-технічного навчального закладу зумовлює певні особливості управління. Важливим завданням керівників є створення та підтримання в належному стані матеріально-технічної бази для виробничої практики учнів, яка має відповідати сучасним вимогам. Організація виробничої практики створює можливості для поповнення позабюджетних коштів. Реалізація цієї

можливості залежить від наявності суспільної потреби в певних товарах та послугах, їхніх якості та ціни. У такій ситуації професійно-технічні навчальні заклади перетворюються на суб'єкт ринкових відносин, а перед керівником постає комплекс проблем: проведення маркетингових досліджень, закупівля сировини, організація виробництва та реалізації продукції, здійснення оплати праці.

Наведені факти свідчать про те, що сучасні керівники професійно-технічних навчальних закладів повинні мати необхідні для бізнесу знання та вміння. Навчальні заклади не є прибутковими організаціями, але ефективна реалізація виробничого потенціалу дає змогу поновлювати матеріальну базу навчального процесу, забезпечувати відповідність випускників професійно-технічних навчальних закладів сучасним вимогам.

У деяких закладах профтехосвіти сьогодні є певна кількість учнів, які навчаються на комерційній основі. Завдання залучення таких учнів до навчання зумовлює необхідність вивчення ринку праці, визначення перспективних видів професійної діяльності, які можуть мати великий попит.

Для цих типів навчальних закладів нині актуальною є проблема формування свого іміджу та організація рекламної діяльності. Але ця проблема загострюється в закладах, які мають можливість залучати комерційних учнів. Імідж навчального закладу – багатофакторне явище, яке утворюють імідж його випускників, імідж викладачів, імідж керівників, зовнішній вигляд та стан споруд. Імідж професійно-технічного навчального закладу може формуватися стихійно або цілеспрямовано. Керівник навчального закладу має врахувати, що на імідж установи впливають: якість освітніх послуг, їх вартість, наявність сприятливих умов для навчання, проведення вільного часу, мешкання, характер ставлення до учнів, організація харчування, можливість користуватися комп'ютерною технікою, можливість отримати після закінчення навчання місце роботи, розташування навчального закладу.

Після організації рекламної кампанії головне – привернути потенційних споживачів освітніх послуг до того, чим цей навчальний заклад відрізняється від інших. Керівник закладу профтехосвіти повинен визначити межі проведення рекламної кампанії. Для цього треба врахувати сучасні тенденції формування контингенту навчальних закладів, які розташовані недалеко від місця проживання. Тому значно поширювати

межі рекламної кампанії немає сенсу. Винятком є ситуація, коли навчальний заклад надає унікальні освітні послуги, яких в інших регіонах немає. У такому разі бажано, щоб рекламу було поширено на ці регіони.

Особливості управління вищими навчальними закладами

Аналіз кількості студентів та структури управління сучасними вищими навчальними закладами дає можливість з'ясувати певні особливості. Так, за кількістю студентів ці навчальні заклади значно відрізняються один від одного. Є виші, в якиз близько 200 студентів, а є такі, в яких кілька тисяч. У перших один управлінський працівник може припадати на 30-40 студентів, а у других – на 200 осіб. Таке становище можна пояснити значним скороченням кількості студентів у певних навчальних закладах та збереження старого штатного розкладу. Сумнівною є необхідність у вищих навчальних закладах, які налічують 200-300 студентів, з одним факультетом, чотирма заступниками декана.

Якщо врахувати, що у вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації один управлінський працівник у середньому припадає на 100 студентів, то зрозуміло, що в навчальних закладах із кількістю студентів від 200 до 300 їх має бути не більше трьох.

На відміну від вищих навчальних закладів училища, технікуми, коледжі мають не факультети, а відділення. Організаційну єдність та цілісність факультету забезпечує декан, заступники декана, завідувачі кафедр, рада факультету, а у технікумах, коледжах, училищах ці функції виконує завідувач відділенням. Факультет – це більш автономна, самостійна, цілісна система. У зв'язку з цим важливим завданням завідувача відділенням є забезпечення інтеграції діяльності викладачів. Але реалізація цього завдання ускладнюється у зв'язку з обмеженістю управлінських засобів його здійснення. Завідувач відділення має можливість використовувати міжособистісне спілкування, готувати проекти наказів та подавати пропозиції до плану роботи навчального закладу. У нього менше можливостей для використання колективних форм мотивації навчання, забезпечення взаємодії викладачів відділення.

У вищих навчальних закладах є певні відмінності у розподілі повноважень між заступниками директора та завідувачами відділень і проректорами та деканами. Якщо порівняти управлінські функції деканів та завідувачів відділень, то зміст діяльності завідувача є ближчим до змісту

діяльності заступників деканів з виховної роботи. Зусилля завідувачів більшою мірою спрямовані на студентів, на вирішення питань відвідування занять, якості навчання. Зусилля деканів спрямовані насамперед на організацію діяльності завідувачів кафедр та викладачів.

Перелічені особливості зумовлюють те, що факультет як структурний підрозділ вищого навчального закладу є більш ефективною ланкою професійної освіти, ніж відділення. Факультет має значно більше можливостей для інтеграції та координації зусиль усіх залучених до підготовки фахівців тієї чи іншої спеціальності.

Заступники директора на відміну від проректорів більше спілкуються з викладачами, тобто беруть участь у вирішенні локальніших завдань. Проректори більшою мірою спілкуються з деканами та завідувачами кафедр, тобто беруть участь у вирішення масштабніших завдань.

Нині структура управлінської підсистеми технікумів та коледжів більш подібна до структури управління професійно-технічними навчальними закладами, ніж до структури управлінської підсистеми університетів, академій, інститутів. Але, якщо вони увійшли до структури вищої освіти, то і модель управління цими навчальними закладами треба наблизити до системи управління вищими.

За старою традицією організаційними центрами роботи з викладачами училищ, коледжів, технікумів є циклові комісії. Але їх керівники працюють на громадських засадах, а спрямованість діяльності комісії переважно методична. Тому актуальним управлінським завданням є підвищення ролі керівників циклових комісій, наближення функцій цих комісій до функцій кафедр. Головним у цьому аспекті є завдання залучення викладачів до наукової діяльності. З кожним роком у технікумах, коледжах, училищах збільшується кількість кандидатів наук, то ж бажано, щоб вони очолювали циклові комісії.

Більшість технікумів, коледжів, училищ за кількістю викладачів нагадують професійно-технічні училища та школи, тому у них функціонує такий колегіальний орган як педагогічна рада. Така традиція є стійкою і зберігається навіть у коледжах.

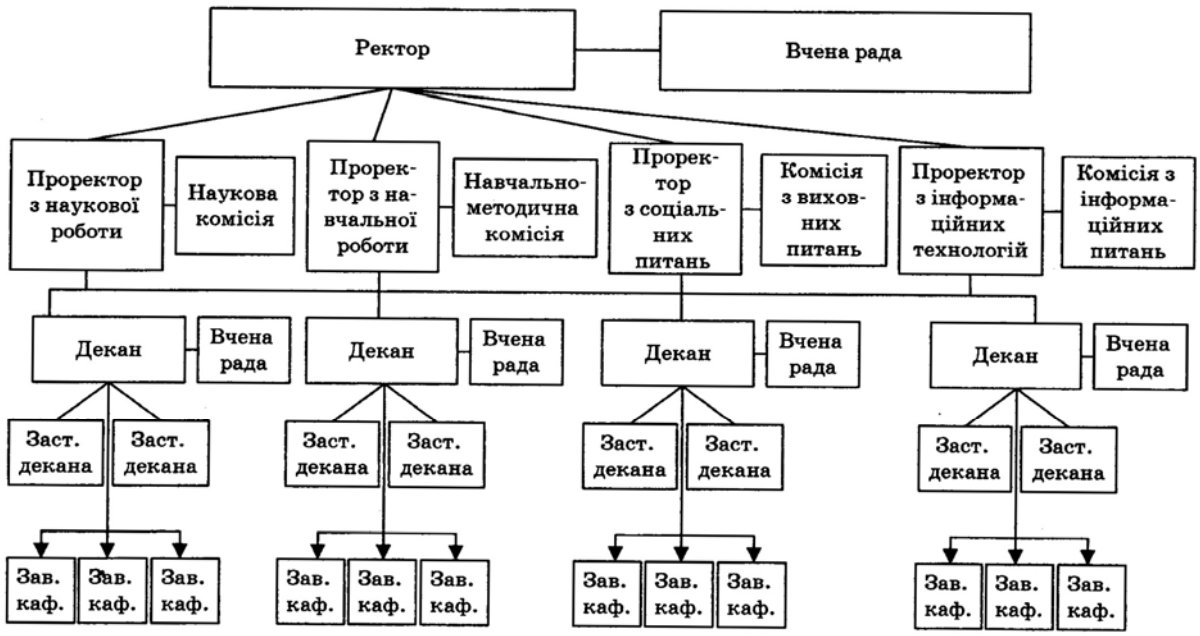
Певних змін у структурі управління коледжами вимагає Закон України «Про вищу освіту», який передбачає наявність у цих навчальних закладах 40% кандидатів наук. У зв’язку з цим виникла необхідність

введення посади заступника з наукової роботи, що буде сприяти не тількизбільшенню кількості кандидатів наук, а й підвищення якості навчально-виховного процесу, перетворенню наукової роботи на чинник професійної підготовки фахівців.

Аналіз сучасної системи управління технікумами, коледжами, училищами дає змогу зазначити організаційно-управлінську, економічну недоцільність існування невеликих навчальних закладів з кількістю студентів 200-300 осіб. Провідною тенденцією розвитку управлінської системи цих навчальних закладів є її наближення до структури управління вищими навчальними закладами. Особливо важливе завдання – це створення управлінських структур, які б сприяли розвитку наукової діяльності викладачів та студентів.

Найбільш складною та розгалудженою є структура управління вищими навчальними закладами III-IV рівнів акредитації:

Структура управління вищими навчальними закладами



Її утворюють як традиційні, так і нові структурні ланки. У цій структурі можна чітко виділити п’ять рівнів: ректор, проректори, декани, заступники деканів, завідувачі кафедр. При кожному із цих рівнів є колегіальні органи: вчена рада, наукові, навчальні, виховні комісії, ради факультетів, факультетські комісії.

У зв’язку з ліквідацією осередків політичних організацій у структурі управління вищими навчальними закладами виникли нові ланки –

проректори з гуманітарної освіти та виховання, із соціально-психологічної роботи, з виховної роботи та студентських справ, з виховної роботи; відділи з позанавчальної роботи, методичні центри з виховної роботи; заступники деканів з виховної роботи; ради студентського самоврядування інститутів, факультетів, гуртожитків.

Новими для структури управління багатьох вищих навчальних закладів є такі підрозділи як відділи маркетингу, міжнародних зв'язків, видавництва, будівельні управління, відділи інформатизації навчального процесу. До структури університетів увійшли інститути. Від факультетів вони відрізняються більшою кількістю студентів та напрямів роботи. Керівники факультетів і інститутів є посадовими особами. З метою організації наукової роботи в університетах створюються науково-дослідні інститути, лабораторії, музеї.

Ректори і проректори сучасних вищих навчальних закладів III-IУ рівнів акредитації – управлінські працівники за посадою, а не за освітою.

Особливістю структури управління є і те, що у вищих навчальних закладах немає постійно діючого колегіального органу управління, який би охоплював усіх членів колективу. До Вченої ради входять тільки представники основних структурних підрозділів.Тому функції педагогічних і Вчених рад є різними. Педагогічна рада загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів та вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації завдяки тому, що в її роботі беруть участь усі члени педагогічного колективу, виконує не тільки функцію аналізу стану справ у навчальному закладі та розробки управлінських рішень, а й мотиваційну, методичну, інтегруючу функції. Функції Вченої ради обмежені. У зв'язку з цим загострюється проблема доведення рішень Вченої ради до виконавців та мотивації їхньої діяльності.

Розміри вищих навчальних закладів, особливості їхньої структури (факультетський принцип організації діяльності), особливості структури управління ускладнюють проблему формування єдиниго педагогічного колективу. Центром роботи з безпосередньої організації навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах є факультет. Загальноуніверситетські структурні ланки виконують переважно стратегічні функції. Саме ця особливість має визначати зміст управлінської діяльності представників різних структурних ланок управління вищого навчального закладу (ВНЗ).

Аналіз управлінської практики свідчить про те, що у більшості ВНЗ переважає тенденція до централізації. Повноваження факультетів є дуже обмеженими, охоплюють переважно поточні питання організації навчально-виховного процесу. Вирішення проблеми оптимального співвідношення централізації і децентралізації, управління та самоврядування є актуальним завданням для керівників ВНЗ, бо від цього залежить ефективність управління.

Конкурентоспроможність вищого навчального закладу залежить від багатьох чинників, але головний – це якість освітніх послуг. Ця особливість зумовлює необхідність переорієнтації діяльності керівників на створення педагогічних умов – оновлення технологій навчально-виховного процесу ВНЗ. Серед головних завдань у цьому напрямі – комп'ютеризація навчального процесу, розвиток дистанційної освіти, перегляд навчальних планів на предмет зменшення кількості навчальних дисциплін та аудиторних занять, збільшення обсягу самостійної роботи студентів, створення відповідних умов для її організації, залучення студентів до науково-дослідної роботи, наближення змісту освіти до світових стандартів.

У вищих навчальних закладах контроль за діяльністю викладача безпосередньо підпорядкований завідувачу кафедри, який працює за сумісництвом. І хоча керівникам кафедр рекомендують відвідувати заняття викладачів, вони їх відвідують дуже рідко. Крім того, ці відвідування виконують функцію не контролю, а обміну досвідом. За традицією кожен викладач готує відкрите заняття і запрошує на нього колег та завідувача кафедри. З одного боку, такі підходи до управління відображають демократичні традиції діяльності ВНЗ, але, з іншого – вони створюють можливість для порушення прав студентів, можуть сприяти деформації особистості деяких викладачів. Подолати цей недолік, не змінюючи демократичних традицій ВНЗ, можна, проводячи регулярні опитування студентів про якість роботи викладачів. Доцільно з'ясувати як студенти оцінюють науковість, доступність викладання, вимогливість викладача, його ставлення до студентів, раціональність використання часу, результативність занять.

Є певні особливості в плануванні роботи вищих навчальних закладів. Як правило, плани роботи ВНЗ не є цілісними документами. Такі плани становить перелік питань, які розглядають колегіальні органи, – вчена рада, наукова комісія, комісія з виховної роботи, комісія з науково-

методичної роботи. План – це документ, який визначає мету, завдання, зміст, термін роботи та відповідальних за її виконання.

Порівняння тематики та змісту наказів, які видають у ВНЗ, дає змогу зазначити, що серед цих наказів переважають спрямовані на вирішення кадрових, організаційних питань. Педагогічна діяльність у вищому навчальному закладі є творчою, тому втручання в неї з регламентуючими вказівками є недопустимим. У вишах склалися загальнодемократичні підходи до організації діяльності, які сприяють самоорганізації та самоврядуванню, створюють умови для активної творчої викладацької та наукової діяльності. Така система охоплює:

– створює для викладачів можливість користування Інтернетом;
– комплектацію бібліотеки сучасною науковою літературою;
– введення почесних звань, використання нагород;
– матеріальне стимулювання ефективної роботи;
– матеріальну, організаційну, психологічну підтримку викладачів, докторантів, аспірантів, пошукачів;
– розвиток колективних форм наукових досліджень;
– пропаганду передового досвіду викладачів;
– підтримку системи підвищення кваліфікації;
– забезпечення неформального ставлення викладачів до складання індивідуальних планів роботи;
– об’єктивний аналіз наслідків наукової та викладацької діяльності.

Усі вищі навчальні заклади для проведення акредитації розробляють контрольні завдання та комплексні кваліфікаційні завдання, але їх цінність була б набагато більшою, якби вони були систематичними.

ентрами методичної роботи у ВНЗ є кафедри, а тому важливим управлінським завданням для керівників є створення сприятливих умов для розвитку професіоналізму викладачів. Такими можливостями є : докторантура, аспірантура, наукові конференції, методологічні семінари, семінари-практикуми, наукові відрядження, гранти на проведення наукових досліджень, організація наукових лабораторій, видання часописів та наукових вісників.

Усвідомлення особливостей управління навчальними закладами різного типу є передумовою формування у керівників освітніх установ системного підходу до управління, одним із важливих чинників підвищення його ефективності.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення педагогічної технології.

2. Розкрийте сутність взаємозвязку технології управління та педагогічної технології.

3. Технологія проектування – її сутність, переваги.

4. Розкрийте сутність технології планування.

5. Охарактеризуйте комп'ютерну технологію в управлінській діяльності.

6. В чому полягає зміст PR- технології?

7. Визначте, скільки рівнів управління має дитячий садок, школа, вищий навчальний заклад?

8. Обгрунтуйте відповідь, чи згодні ви з твердженням, що мета роботи дитячого садказначною мірою підлягає змінам та впливу зовнішніх чинників?

9. Чому для процесу управління дошкільним дитячим закладом характерна більша, порівняно з іншими освітніми установами, стандартність та стабільність управлінських завдань?

10. Проаналізуйте структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом, професійно-технічним та вищим навчальним закладом.

11. Який з видів управлінської діяльності займає у керівників загальноосвітніх навчальних закладів більш значний час порівняно з іншими видами діяльності? Чому?

12. У чому полягають особливості управління сучасним закладом професійно-технічної освіти?

13. Скільки вихованців, учнів або студентів припадає на одного управлінського працівника у навчальних закладах різного типу?

14. У чому полягає особливість управління вищими навчальними закладами I-II рівнів акредитації?

15. Наведіть структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом.

16. Проведіть паралель між структурою управління закладом професійно-технічної освіти та вищим начальним закладом.

17. Наведіть ефективні форми для розвитку професіоналізму викладачів вищих навчальних закладів.

Питання для самостійної роботи

1. Індивідуально-рефлексивна технологія самостворення менеджера освіти.
2. Особистісно-соціальна технологія реалізації владних повноважень менеджера освіти.
3. Гіпотетичне проектування.
4. Технологія самодіагностики індивідуально-особистісних якостей керівника.
5. Технології поведінки в конфлікті.
6. Технології життєдіяльності.
7. Технології здорового способу життя.
8. Особистісна технологія самопрезентації.

Теми наукових рефератів

1. Технологічний підхід до управління навчальними закладами.
2. Концепція розвитку навчального закладу як система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів під час побудови наукової теорії.
3. Технологія прийняття управлінського рішення.
4. Особливості управління дитячим дошкільним закладом.
5. Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом.
6. Порівняльний аналіз управління вищими навчальними закладами.

Список джерел до теми

1. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України; за ред.. В. Г. Кремня. – К., 2009. – 376 с.

2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об’єднання» Тираж», 2005. – 380с.

3. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

4. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

5. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

6. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Пед. Поиск», 2000. – 224 с.

7. Національна доктрина розвитку освіти. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002

8. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021. – [Електронний ресурс] –

http://www.mon.gov.ua/images/ iles/news/12/05/4455.pdf.

9. Освітні технології: Навч.-метод.посіб. / А.З.Кіктенко, О.М.Любарська та ін.; За заг. ред. О.М.Пєхоти. – К.: А.С.К., 2001. – 256 с.

10. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред.. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

11. Охріменко І.В. Менеджер освіти: вимоги до управлінської компетенції. – Полтава: ПОІППО.2002. – 63 с.

12. Падалка О.С., Нісімчук А.М., Смолюк І.О., Шпак О.Г. Педагогічні технології. Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Українська енциклопедія» імені М.П.Бажана, 1995. – 252 с.

13. Пальоха Ю.І. Іміджологія: Навч. посіб. – К., 2004. – 323 с.

14. Педагогічні технології. Досвід. Практика / Довідник. – Полтава: ПОІППОП, 1999. – С. 236-238.

15. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием. – М.: Академия, 2001. – 432 с.

16. Рабченюк Т.В. Внутрішкільне управління. – К.: Рута, 2000. – 176 с.

17. Феномен інновації: освіта суспільство, культура / За ред. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Ключові слова: інформаційне суспільство, інформація, сутність інформації, моделі інформації, педагогічна інформація, інформаційне забезпечення управління, інформаційні ресурси, модель автоматизованої системи керування навчальним закладом.

Послідовність викладу та засвоєння матеріалу

1.Сутність, види та класифікації інформації.

2. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом.

3. Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу.

4. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти.

5. Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

1. Сутність, види та класифікації інформації

Почато XXI століття характеризується новими політичними, економічними, соціально-культурними умовами, у яких відбувається формування інформаційного суспільства, модернізація освіти та управління нею. Інформаційний ресурс, управління, комунікація, інформаційні вибухи, організація, інформаційна діяльність, інформаційне суспільство є характерними ознаками нової цивілізації – інформаційної.

Політологи, соціологи, футурологи вважають, що нині спостерігається стійка тенденція переходу людства до *інформаційного суспільства*, у якому інформація і теоретичні знання є стратегічними ресурсами і найістотнішими цінностями суспільства.

Інформаційне суспільство базується на якісно новій інфраструктурі – комунікативній.

Характерними ознаками інформаційного суспільства є:

– створення і розвиток національної інформаційної інфраструктури, що забезпечує умови для оптимальної життєдіяльності людини в усіх соціальних сферах;

– інформатизація суспільних процесів;

– інтелектуалізація праці, що передбачає здобуття, опрацювання, трансформацію та вироблення нової інформації в процесі діяльності людини та розвитку суспільства;

– створення, розвиток і використання інформаційних ресурсів, систем, інформаційних технологій;

– запровадження інформаційних технологій, створення багатопрофільних інформаційних, локальних і глобальних комп'ютерних мереж в тому числі в сфері освіти;

– використання програмних комплексів у всіх сферах соціального виробництва;

– формування інформаційних і вдосконалення соціально-комунікаційних відносин в процесі спільної діяльності людей.

Розвиток науково-теоретичного знання, перегляд кардинальних наукових концепцій, поглядів і парадигм, зміна світоглядних і ціннісних орієнтирів, освоєння інформаційного ресурсу і формування нової інформаційно-компетентної людини, здатної жити і працювати в інформаційному суспільстві, репрезентує пріоритетність розвитку інформатизації соціальної сфери, зокрема системи освіти.

Управління навчально-виховним процесом, як і управління взагалі, є процесом надходження інформації. Від уміння організувати надходження інформації, обробляти її, аналізувати й використовувати залежить якість та оперативність праці керівника.

Інформатизація системи освіти має декілька напрямків:

– *педагогічний* – вивчення інформатики та інформаційних технологій як навчального предмета в інваріантній складовій навчального плану;

– *інструментальний*- інформаційна підтримка вивчення навчальних предметів;

– *управлінський* – створення і розвиток інформаційно-освітнього простору в навчальному закладі.

Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом є компонентом інформаційно-освітнього середовища, інформаційною системою. Основні напрями використання інформаційно-комунікаційних технологій (**ІКТ**) в управління навчальним закладом – це автоматизація документообігу, моніторингові дослідження,

різнорівневі банки даних, аналітичні програми, управлінські електронні довідники, доступ до світової педагогічної інформації, самоосвіта тощо.

ІКТ – Для здійснення ефективного управління керівнику навчального закладу необхідна повна інформація про його функціонування і розвиток. Інформація є основою для формування різних документів, доповідей, звітів, пропозицій, різних форм управлінських рішень. Дії керівника – визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей освітньої організації, координація дій підрозділів і підлеглих для досягнення спільних цілей – спирається на інформацію.

Інформація локалізується і трансформується у людській мові, книжках, журналах і газетних текстах, повідомленнях радіо та телебачення, витворах мистецтва, демонстрації приладів; у виробничій діяльності – у вигляді текстів: довідки, накази, списки, дані, звіти, таблиці, плани, креслення, малюнки,схеми, фотографії; вона відображає все, що відбувається зараз або відбувалося раніше.

Фахівці мають різні точки зору щодо визначення поняття «інформація».

Інформація – (від лат. *informatio* – роз'яснення, викладення) – це відомості, що передаються усно, письмово чи якимось іншим способом, за допомогою умовних сигналів з використанням технічних засобів, а також сам процес передачі чи здобуття цих відомостей.

На основі інформації керівником загальноосвітнього навчального закладу:

– визначаються стратегічні, тактичні й оперативні цілі та завдання діяльності навчально-виховного процесу;

– здійснюються управлінські цикли, контроль і моніторинг за поточним станом функціонування і розвитку закладу;

– приймаються обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення;

– координуються дії учасників навчально-виховного процесу, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Інформація властива всім видам і формам матерії, а тому її розподіляють як фізичну, біологічну та соціальну. *Фізична* інформація властива процесам відображення в неорганічній природі: елементи, речовини, планетні і зоряні системи; *біологічна* інформація циркулює в живій природі і формує її структури; *соціальна* інформація виробляється, використовується і накопичується у процесі управління суспільством і його підсистемами.

Соціальна інформація утворює систему знань, що характеризує політичні, економічні, культурологічні, соціальні та інші процеси, що відбуваються в суспільстві, в установах, а також інтереси, думки, прагнення людей в соціальних, професійних і національних групах. Соціальна інформація передається різними каналами зв'язку і засобами її поширення, вона складається з різних видів інформації: науково-технічної, політичної, економічної, публіцистичної. естетичної, наукової, екологічної, релігійної, побутової та ін., що відображають зміст, спосіб та сферу її вироблення, забезпечують реалізацію певного виду професійної діяльності людей.

До основних видів соціальної інформації відноситься *педагогічна* та *управлінська*, які функціонують у сфері освіти. Соціально-педагогічна інформація властива установам і закладам системи освіти і має специфічний зміст і характерні ознаки, вона належить до наукової інформації, бо педагогіка – це наука про виховання підростаючого покоління. Зміст соціально-педагогічної інформації має суто професійних характер і використовується учасниками навчально-виховного процесу як вихідний матеріал для реалізації своїх функціональних обов'язків і управлінських функцій. Характерною рисою соціально-педагогічної інформації є її обов'язковість для всіх членів педагогічного колективу.

Першоджерелами соціально-педагогічної інформації є суспільство, установи і загальноосвітні навчальні заклади, соціальні інститути. Керівник отримує інформацію не тільки з цих джерел, її частина – це результат власного управлінського і життєвого досвіду, безпосереднього спілкування з людьми, зв'язку з різними сторонами життя і сферами суспільства, а значно більшу за обсягом і різну за змістом частину соціально-педагогічної інформації керівник здобуває в процесі педагогічної та управлінської діяльності, безперервної освіти, через засоби масової комунікації та інші канали зв'язку.

Ученими соціологами у процесі конкретизації і класифікації соціальної інформації з урахуванням існуючих форм суспільної свідомості (наука, філософія, політика, право тощо) виділені такі *основні види соціальної інформації* як: комунікативна, управлінська, пізнавальна, навчально-виховна, агітаційно-пропагандистська.

Соціально-педагогічна інформація характеризується низкою *функцій*: комунікативною, управлінською, науково-пізнавальною накопичення й збереження соціально-педагогічної інформації, освітньо-виховною.

Комунікативна функція соціально-педагогічної інформації проявляється у забезпеченні процесу спілкування суб'єктів управління і навчально-виховного процесу, встановленні контактів і зв'язків між індивідами, передачі знань, відомостей, даних і повідомлень від джерел вироблення або генерування до одержувача інформації.

Управлінська функція соціально-педагогічної інформації полягає в своєчасному забезпеченні системи управління актуальною, повною, вірогідною, достовірною, цінною інформацією.

Науково-пізнавальна функція соціально-педагогічної інформації проявляється у пізнанні суб'єктом цілісної наукової картини світу, у якій органічно поєднуються результати наукового і художнього його відображення; власних потреб. інтересів і мотивів, своїх індивідуально-психічних особливостей. свого місця в суспільстві та світовій цивілізації.

Функція накопичення й збереження соціально-педагогічної інформації полягає в акумулюванні та збереженні знань, даних, відомостей про різноманітні соціальні системи, процеси,явища, інституції, інфраструктуру, технології, інновації, програми та Всесвіт у часі й просторі.

Освітньо-виховна функція соціально-педагогічної інформації репрезентує:

– виховний вплив на людину всього суспільного устрою та навколишнього середовища;

– цілеспрямоване оволодіння суб'єктом системою наукових знань, яке виробило людство протягом всього існування; набуття пізнавальних умінь та навичок і формування на їх основі наукового світогляду;

– ознайомлення з дослідженнями в галузі науки, техніки, мистецтва, виробничої діяльності, що характеризують рівень науково-технічного розвитку суспільства і розвитку наукового знання;

– пізнання духовних цінностей та набуття позитивного соціального досвіду в процесі соціалізації індивіда.

Управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу базується на інформації. яка одночасно є і предметом, і «продуктом» його праці. Джерелами вироблення і споживачами різних видів інформації є суб'єкти управління, навчально-виховного процесу та працівники служб закладу. Для керівника освітньої організації найбільше значення має не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного

одержання необхідної інформації. Збирання та аналіз інформації є складним процесом як у змістовому, так і в організаційному та технічному планах. Організаційний аспект питання може бути вирішений шляхом створення окремого підрозділу в освітній організації, що займатиметься інформаційно-аналітичним забезпеченням. Технічна сторона проблеми полягає в необхідності збереження та оперування різними видами інформації, яку важко відібрати, аналізувати, класифікувати.

Розглядаючи освітній заклад як відкриту соціально-педагогічну систему і не заперечуючи попередніх науково обґрунтованих класифікацій педагогічної інформації, доповнено й представлено класифікацію соціально-педагогічної інформації, в основу якої покладено: зміст, джерело надходження, ступінь обов'язковості виконання інформації, хронологію надходження інформації, призначення, спрямованість руху інформаційного потоку, способи роботи з інформацією, якість, ступінь оброблення, стан соціально-педагогічної системи, термін дії інформації, як це видно з таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація соціально-педагогічної інформації

№ п.п	Основи класифікації	Вид інформації
1.	Зміст інформації	Соціально-педагогічна
2.	Джерело вироблення інформації	Зовнішня, внутрішня
3.	Ступінь обов'язковості виконання інформації	Імперативна, рекомендаційна
4.	Хронологія надходження інформації	За періодичністю надходження (за чверть, півріччя, навчальний рік) за строками подання до певної дати (дня) за певний проміжок (тиждень, місяць. півріччя, рік)
5.	Призначення інформації	Довідкова, ознайомлююча, попереджувальна, статистична, про кадри, учнівський контингент тощо
6.	Напрям руху інформації	Пряма, зворотна, вхідна, вихідна
7.	Способи роботи суб'єктів навчально-виховного процесу з інформацією	Хронологічна, одномоментна (разова), текстова, графічна, знакова, звукова, усна, письмова, друкована, комбінована, аудіовізуальна, систематизована, несистематизована
8.	Якість інформації	Достовірна, надійна, своєчасна, орієнтована. фіксована, нефіксована, комплектна, некомплектна, стисла, розгорнута, структурна, повна, статистична, динамічна, надзвичайна, корисна, надлишкова, цінна та ін.

		Продовження табл. 1
9.	Ступінь оброблення інформації	Первинна, вторинна, зведена, вибіркова
10.	Стан соціально-педагогічної системи	Структурна, відносна
11.	Термін дії інформації	Постійна, змінна (поточна), короткострокова, довгострокова
12.	Процеси (навчання, виховання й розвитку учнів)	Навчальна, виховна, розвивальна

Поняття «управлінська інформація» є досить широким. Воно охоплює всю сукупність необхідної для управління будь-яким об'єктом, процесом чи системою інформації. Немає жодної функції управління, що могла б реалізуватися без інформації. Праця у сфері управління є невід'ємною від інформації, бо завжди пов'язана з її виробленням, прийманням, обробленням та використанням.

Управлінська інформація в загальноосвітньому навчальному закладі може бути класифікована за різними основами у такий спосіб:

– змістом;
– видами управління;
– суб'єктами управління;
– об'єктами управління;
– видами управлінської діяльності;
– ознакою щодо середовища формування;
– хронологією надходження до суб'єктів управління;
– пріоритетними аспектами діяльності суб'єктів управління й навчально-виховного процесу;
– часом дії управлінської інформації;
– способом роботи з інформацією;
– якісними характеристиками інформації;
– рівнем управління загальноосвітнім навчальним закладом як соціально-педагогічною системою;
– формою подання інформації;
– характером подання даних щодо змісту управління;
– засобом вираження і фіксації інформації;
– ступенем стабільності інформації;
– ступенем визначеності інформації;

– формою передачі інформації;
– способом передачі інформації;
– напрямом руху інформації;
– джерелом виникнення інформації;
– належністю до підсистем керованої системи;
– терміном часу подій.

За змістом управлінська інформація, спрямована на ефективну реалізацію управлінських функцій, поділяється на такі види, як організаційна, звітна, аналітична, координаційна, планова, контрольна, обліково-статистична, прогностична та ін.

Обліково-статистична, контрольна, аналітична інформація фіксується у спеціально розроблених формах: документах, інформаційних табло, таблицях, діаграмах, графіках і має періодичний характер надходження до суб'єкта управління або пізнання. *Прогностична* інформація характеризує майбутні події, параметри розвитку систем. Ці види інформації призначені для використання суб'єктами управління і є основою для прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що саме на цій основі формується уявлення про фактичний стан управлінського, навчально-виховного, соціального, розвиваючого процесів; про досягнення кінцевих результатів діяльності директора, його заступників, вчителів, учнів закладу; про рівні інтелектуального і творчого розвитку учнів; про зростання рівня дисципліни в учнівських колективах та ін.

Слід звернути увагу на завчасність зібрання обліково-статистичної інформації у зв'язку з тим, що вона дає уявлення про фактичний стан функціонування об'єкта управління загальноосвітнього навчального закладу, – в іншому разі суб'єкти управління різних рівнів або адміністративно-управлінська ланка закладу змушені будуть розробляти планову документацію в умовах її дефіциту.

За видами управління інформація поділяється на оперативну та стратегічну (тематичну й підсумкову). Для оперативного управління керівникові навчального закладу необхідні повідомлення, відомості про стан керованого об'єкта – навчального закладу в будь-який момент часу, що дозволяють об'єктивно проаналізувати та оцінити процес його функціонування або розвитку. *Оперативна інформація* за строками подання буває: *щоденна* (відомості про наявність учителів у закладі

відповідно до розкладу навчальних занять, відвідування їх учнями, дисципліну і санітарно-гігієничний стан у закладі, організацію та якість харчування); *щотижнева* (відомості про виконання планів роботи адміністративно-управлінською ланкою закладу, проведення і результативність позакласних заходів, роботу органів учнівського самоврядування, стан ведення учнями зошитів, щоденників, індивідуальну роботу з учнями); *щомісячна* інформація (відомості про стан шкільної документації, класних журналів, учнівських зошитів, щоденників, особистих справ учнів, статистичних звітів; стан виконання законів, постанов, нормативно-правових документів, раніше прийнятих управлінських рішень; рівень якості знань, вихованості та розвитку учнів; виконання навчальних програм з основ наук; факультативів, предметних гуртків, курсів за вибором, спортивних секцій); *семестрова* інформація (відомості про якість виконання навчальних планів і програм, річного плану і його складових, роботу методичних об'єднань творчих груп та інших форм науково-методичної роботи педагогічних кадрів; матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу; ведення шкільної документації; якість знань учнів з навчальних предметів; досягнення учнів закладу; стан і якість викладання навчальних предметів).

Стратегічну інформацію керівник навчального закладу використовує в процесі розробки стратегій або стратегічного набору щодо його розвитку на майбутнє, а також для визначення специфіки управління різними структурними підрозділами закладу. В основі стратегічного управління лежить орієнтація навчального закладу на соціокультурне середовище. Таке управління дає змогу проектувати і реалізувати стратегію ефективної взаємодії закладу з соціумом і позитивно впливати на нього. Це важливо при вирішенні питань тривалого характеру та реалізації головної мети, місії в організації управлінської діяльності. Отже, *головними орієнтирами* стратегічного управління закладом є врахування впливу соціуму, довгострокове планування для виправдання мети його функціонування. *Специфічними відмінностями* стратегічної інформації є: орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище; аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності; прогностичний характер результатів оброблення інформації; велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;

між функціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих процесів), що приводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної, облікової, статистичної, прогностичної інформації.

Стратегічна (підсумкова) інформація містить відомості,що зосереджені в директивних документах державних органів країни, регіональних державних органів, державно-громадських організацій, органів управління освітою. Вони визначають стратегію політичного зовнішнього та внутрішнього курсу держави, її соціально-економічного розвитку системи освіти. До стратегічної інформації також належать відомості, які стосуються певного періоду діяльності навчального закладу за основними параметрами, що характеризують навчально-виховний процес і його результативність.

Управлінську інформацію можна *класифікувати за об'єктами управління. Об'єктами управління* є адміністративно-управлінська ланка, педагогічний колектив, учнівський колектив, обслуговуючий персонал, учитель, учень, класний керівник, вихователь; навчально-виховний процес, процеси навчання, виховання й розвитку учнів, процес підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, самореалізація учнів і вчителів та ін. Така інформація зміщує відомості, які характеризують різновиди діяльності, процеси та їх результативність.

За видами діяльності суб'єктів управління навчальним закладом інформація охоплює відомості про організаційну діяльність – формування педагогічного колективу та організацію його діяльності, формування учнівського колективу та організацію навчально-пізнавальної діяльності учнів і її результативність, викладацьку, контрольно-аналітичну, менеджерську, комерційну, прогностичну, координуючу і регулюючу види діяльності та маркетинг освітніх послуг.

За суб'єктами управління інформація поділяється за функціонально-посадовими обов'язковими суб'єктів управління та навчально-виховного процесу на інформацію про діяльність директора закладу, заступника директора школи з навчально-виховної роботи, заступника директора з науково-методичної роботи, заступника директора з адміністративно-господарської роботи, завідувача кафедри, голови методичного об'єднання, учителя, класного керівника та її результативність.

За ознакою щодо середовища формування інформація поділяється на зовнішню та внутрішню.

За хронологією надходження до суб'єктів управління управлінська інформація розрізняється за строками подання – до певної дати (дня), за певний проміжок часу (тиждень, місяць, півріччя, рік).

За пріоритетними аспектами управління: диференціація і профілізація навчання, національне, громадянське, інтелектуальне, екологічне, економічне, естетичне та інші види виховання учнів, гуманізація, гуманітаризація, демократизація навчання й виховання учнів, тощо.

За часом дії інформація буває короткострокова і довгострокова.

За способом роботи управлінську інформацію можливо представляти за способом порівняння, передавання, подання, організації роботи з нею.

За якісними показниками управлінська інформація характеризується за аналогією, як і соціально-педагогічна.

Рівнева ознака дає змогу визначити спрямованість руху інформації: директивна інформація находить від суб'єкта до об'єкта управління й використовується суб'єктами управління закладу з метою ефективного управління. *Повідомляюча* інформація, на перший погляд, прямо не впливає на поліпшення роботи закладу, але може вплинути опосередковано, непрямо й таким чином може виявитися корисною. *Горизонтальна інформація* забезпечує інформаційний обмін між суб'єктами управління або суб'єктами навчально-виховного процесу одного рівня. *Вертикальна* забезпечує інформаційний обмін між суб'єктами різних ієрархічних рівнів системи управління закладом і закладу з соціальними інституціями.

За формою подання: первинна, вторинна, зведена, вибіркова інформація.

За характером даних щодо змісту процесу управління: директивна, рекомендаційна, описова.

За засобом представлення або вираження і фіксації: усна, письмова, документальна, текстова, графічна, знакова, аудіовізуальна.

За ступенем стабільності: постійна, змінна, періодична і разова.

За ступенем визначеності інформації: детермінована та ймовірна.

За формою передачі – вербальна і невербальна.

За способом передачі – супутникова, електронна, телефонна, письмова, аудіовізуальна.

За напрямом руху інформація поділяється на вихідну – інформаційний потік циркулює від суб'єкта до об'єкта управління, і вхідну – інформаційний потік від об'єкта до суб'єкта управління.

За джерелом виникнення – первинна і похідна.

За належністю до підсистеми керованої системи: технічна, освітня, фінансова, бухгалтерська, економічна, педагогічна, організаційна, правова тощо.

За терміном часу подій: інформація про минулі, поточні й майбутні події. Отже, соціально-педагогічну та управлінську інформацію можна розглядати з різних боків і класифікувати за різними основами. Залежно від вибору основи її класифікації одне й те ж повідомлення можна описати, використовуючи десятки атрибутивних термінів, які свідчать про невичерпність характеристик інформації, що циркулює в загальноосвітньому навчальному закладі.

2. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом

Управління базується на поінформованості керівника про стан справ у навчальному закладі. Одержання постійної інформації, яка об'єктивно відображає дійсний стан справ у школі – важлива умова вдосконалення навчально-виховного процесу.

Інформація має для керівника щонайменше два значення: вона є підґрунтям для прийняття оптимальних управлінських рішень і засобом зворотного зв'язку стосовно реалізації всіх управлінських рішень, бо директору школи, його заступникам, іншим працівникам потрібно усвідомити, що оптимальність управлінських рішень, прийнятих за результатами внутрішньошкільного контролю, залежить і від кількості, і від якості інформації, якою вони користуються. Недарма популярним є вираз: «Хто володіє інформацією – той володіє світом» (Лі Якокка).

У школі повинна існувати налагоджена система збирання інформації. Для цього існують певні *джерела:*

– вивчення директивних, нормативних, методичних, інструктивних та інших документів, на основі яких організовується діяльність школи, здійснюється внутрішньошкільний контроль;

– спостереження, яке повинно бути цілеспрямованим, спланованим, пошуковим, педагогічним. Використання цього метода не потребує спеціальної підготовки, а дозволяє швидко отримати інформацію, вивчити і аналізувати педагогічні явища й процеси в природних умовах;

– опитування (усні та письмові). Для отримання більш достовірної інформації необхідно створити атмосферу довіри, дотримуватися почуття міри і тривалості опитування;

– анкетування, яке дозволяє за порівняно короткий термін зібрати інформацію для великої групи людей. Анкети поділяються на відкриті і закриті. Доцільно проводити анкетування учнів з метою отримання інформації про окремі ділянки навчально-виховного процесу;

– тестування – метод психологічної діагностики, який використовує стандартизовані питання і задачі, які мають певну шкалу значень. Цей метод дозволяє визначити актуальний рівень розвитку у тестованого необхідних навичок, знань, особистісних характеристик;

– ведення щоденникових записів. Прикладом у використанні цього методу є видатні педагоги-керівники А. С. Макаренко, В. О. Сухомлинський.

Ефективність управління закладом залежить від професійної управлінської та інформативної компетентності адміністративно-управлінського персоналу, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації процесів підтримки та прийняття управлінських рішень, якості організаційного, навчально-методичного, правового, фінансового, інформаційного забезпечення.

Для успішного функціонування органу управління навчальним закладом йому необхідно забезпечити себе інформацією. Обсяг і зміст інформації кожного навчального закладу визначається метою, основними напрямами та масштабами діяльності. Інформаційні джерела настільки різноманітні наскільки багатогранна діяльність самої школи. Джерела інформації класифікуються за різними ознаками:

– *змістом* – ідейно-політична, соціально-економічна, науково-технічна, педагогічна, психологічна, правова та ін.;

– *спрямуванням руху* інформації – вхідна та вихідна;

– *функціями управління* – планова, організаційна, контрольна;

– *носіями інформації* – письмова й усна;

– *ступенем обов'язковості виконання* – директивна, рекомендаційна.

Важливим інформаційним джерелом для керівника навчального закладу є наука, що забезпечує підвищення якості навчання і виховання учнів, вона є зовнішнім джерелом. До джерел зовнішньої інформації відносяться законодавчі акти, праці видатних державних діячів з питань виховання молоді, перспективи розвитку освіти. Основою внутрішньої інформації є багатогранна діяльність колективу школи, хід і її результати. Використовувати все інформаційне розмаїття в управлінні школою неможливо. Відбирати для аналізу, збереження і використання необхідно тільки цінну інформацію за обґрунтованими критеріями: висока ідейність змісту, науковість, новизна, актуальність, повнота, правдиве відображення стану справ з певної тематики.

Потік зовнішньої інформації перевищує нормальну здатність керівника школи сприймати всю інформацію та опрацьовувати її, крім того, потік внутрішньої інформації також досить широкий і різноманітний за змістом, тому необхідно впорядкувати інформаційні потоки, що надходять до керівника школи за рахунок створення цілісної системи внутрішньошкільної педагогічної інформації.

Пропонуємо систему внутрішньошкільної педагогічної інформації як сукупність блоків інформації про хід і результати навчально-виховного процесу, матеріально-технічної бази, санітарно-гігієнічних умов, які занесені до спеціальної комп'ютерної програми:

Блок А. Інформація про всеобуч.

Блок Б. Інформація про якість викладання і формування знань, умінь і навичок учнів при відвідуванні уроків.

Блок В. Інформація про формування, знань, умінь і навичок учнів.

Блок Г. Інформація про якість виховної роботи та рівень вихованості учнів.

Блок Д. Робота з кадрами.

Блок Е. Робота з батьками, громадськістю.

Блок Ж. Використання нормативних документів і прийнятих рішень.

Блок З. Стан внутрішньошкільного управління.

Блок І. Діловодство і статистична звітність.

Блок К. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

Кожен блок інформації має свій зміст, форми надходження і зберігання щоденної, щотижневої, щомісячної, семестрової педагогічної

інформації; форми управлінських рішень та шляхи їх реалізації; відповідальних за наповнення інформаційних потоків.

Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом – це сукупність різних видів інформації, знань, документів, нормативної бази, спеціального комплексу процедур, методів і засобів, дій з інформацією, видів діяльності керівника що організації збору, кодування, опрацювання, накопичення, зберігання, ефективного використання даних, відомостей, знань і представлення інформації, інформаційних технологій, а також передачі опрацьованої інформації у формі управлінських рішень виконавцям; воно покликане сприяти фільтрації, відбору, оцінці, систематизації з усієї сукупності саме тієї інформації, що відображає реальну освітню ситуацію та задовольняє інформаційні потреби у вичерпній інформації для розв'язання задач управління й виконання функціонально-посадових обов'язків.

Сучасні умови формування інформаційного суспільства зумовлюють модернізацію змістового наповнення управлінських інформаційних систем і їх автоматизацію, моделювання і запровадження автоматизованого інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом.

3. Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу

Діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу багатогранна. За ступенем складності визначимо такі види діяльності: управління колективом, викладацька діяльність, фінансово-господарська діяльність та аналітична діяльності. Інформаційна діяльність керівника навчального закладу в сучасних умовах характеризується збільшенням кількості видів, джерел, потоків інформації, постійним оновленням її змісту, здійсненням низки інформаційних процесів і дій над інформацією. Інформаційні процеси ввійшли до навчальних закладів в усіх інформаційних формах пошуку, опрацювання, обміну, передавання, використання, зберігання інформації.

Інформаційна діяльність керівника навчального закладу полягає у задоволенні інформаційних потреб, сприйнятті, розумінні, роз'ясненні та

реалізації державної політики інформатизації суспільства; розробці інформаційної політики, концепції і програми інформатизації діяльності загальноосвітнього навчального закладу; створенні, розвитку і використанні інформаційних ресурсів і систем;розробці і використанні комп'ютерно-інформаційних і телекомунікаційних технологій у процесах навчання, виховання і розвитку учнівської молоді та управління.

Сприйняття є складним процесом, який залежить від набутого життєвого досвіду, професійних компетенцій, індивідуальних особливостей, оточення, навколишнього середовища та ін. Сприйняття інформації здійснюється із зовнішніх джерел і з джерел всередині освітньої організації. Сприйняття інформації складається з трьох етапів: оцінки, відбору й систематизації. Систематизована інформація є основою для реалізації управлінських функцій, визначення моделі поведінки, організаційної культури, стилю управління,спілкування в закладі, врахування факторів зовнішнього середовища на функціонування навчального закладу.

Збір інформації – це процес отримання керівником від джерела вироблення інформації, відомостей, даних, придатних для сприйняття, оброблення і використання в різних видах діяльності.

Відбір інформації – характеризується виокремленим відбором значущої для керівника інформації, дає змогу не «втонути» у великих обсягах, з якими доводиться мати справу керівнику закладу і потребує розвитку навичок раціонального поводження з нею. Відбір значущої інформації є компонентом ухвали управлінських рішень.

У процесі **оброблення** інформація розміщується в певному порядку, у вигляді усталених форм, які дозволяють логічно структурувати її зміст, виявляти специфіку.

Систематизація інформації передбачає оброблення інформації з метою її приведення до певної форми, розташувати її в певному порядку, визначати її значення та розкривати зміст.

Обмін інформацією – представляє процес передавання інформації від джерела до користувача. Отримана інформація неодноразово використовується в процесі управлінської діяльності.

Накопичення інформації репрезентує процес формування систематизованого масиву інформації, частина якої може не представляти особливої цінності, але буде потрібною в майбутньому.

Видача інформації проводиться за допомогою зовнішніх пристроїв ЕОМ у вигляді текстів, таблиць, графіків, діаграм, рисунків.

Збереження великих обсягів інформації передбачає наявність носія інформації, що допомагає довготривало зберігати її в більш компактній формі. Носіями є папір, фото-, кіноплівка, магнітні та лазерні диски, електронні схеми.

Перетворення інформації передбачає вивчення, аналіз змісту, перегрупування та зміну її значень і форм, підготовку нової її форми, зручної для використання керівником у професійній діяльності.

Передавання інформації представляє процес переміщення її каналами зв'язку від джерела інформації до користувача. Основний принцип правильної організації процесу передавання інформації передбачає її проходження найкоротшим шляхом з мінімальними витратами часу та праці.

Знищення інформації відбувається в тих випадках, коли інформація втратила свою цінність, актуальність, застаріла, але передчасне знищення інформації, необхідних даних, відомостей, документів може позначитися на ефективності управлінської діяльності керівника і роботі всієї організації.

В кожній школі повинні бути виділені зміст і можливі форми зберігання щоденної, щотижневої, щомісячної, семестрової, річної інформації. Подаємо орієнтовані матеріали зі збору, аналізу, обробки та використання інформації, яка необхідна для оптимального функціонування сучасного навчального закладу, вона спрощує прийняття управлінського рішення, оптимізує його.

Щоденна інформація (для прийняття оперативних рішень)

Зміст	**Джерела**	**Збирають інформацію**	**Використовують**
Наявність учителів у школі	Доповідь заступника директора на ранковій оперативці	Заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи та його заступники
Відвідування уроків у розрізі окремих класів ІГПД	Класні журнали, зошит чергування по школі	Класні керівники, старости класів	Директор школи, його заступники, черговий адміністратор, класні керівники
Відвідування та поведінка «важких» учнів	Класні журнали, зошит чергування по школі	Черговий учитель, класні керівники	Заступники директора школи, класні керівники

Поточний стан дисципліни	Зошит чергування по школі	Черговий учитель, черговий адміністратор	Директор школи та його заступники
Харчування учнів	Завідувач шкільної їдальні	Черговий адміністратор, класні керівники	Директор школи, класні керівники
Готовність шкільних приміщень до навчальних занять	Журнал лікаря, зошит чергування по школі, доповідь заступника з АГЧ на ранковій оперативці	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор школи, заступник директора з АГЧ
Виконання планових заходів, що мали бути в цей день виконані чи перевірені	План-календар роботи школи, тижневі плани шкільної адміністрації	Черговий учитель, черговий адміністратор	Директор та його заступники
Надходження до школи заяв, листів, розпоряджень тощо	Зовнішня інформація, журнал обліку вхідної документації	Діловод школи	Директор та його заступники

Щотижнева інформація

(використовується на щотижневій оперативці)

Заходи	**Джерела**	**Збирають інформацію**	**Використовують**
Виконання планів роботи адміністрації за тиждень	Тижневі плани роботи шкільної адміністрації	Директор школи, його заступники	Директор школи, його заступники
Позакласні та позашкільні заходи за тиждень	Спостереження, бесіди, звіти за підсумками проведених заходів	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, класні керівники, організатори дитячої творчості	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи та АГЧ
Індивідуальна та диференційована робота з учнями	Спостереження, аналіз класних журналів, співбесіди	Класні керівники, голови методичних об’єднань	Директор школи,- його заступники
Робота учнівських громадських організацій	Спостереження, звіти за підсумками проведених заходів, співбесіди	Заступник директора школи з навачльно-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи, класні керівники
Робота обслуговуючого персоналу	Шкільна документація, співбесіди, спостереження	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор шкоди, його заступник з АГЧ

Стан щоденників і зошитів учнів, які засвоюють навчальний матеріал на початковому рівні	Аналіз щоденників, зошитів, класних журналів	Заступники директора школи, класні керівники	Директор школи, його заступники **і**
Дані про наслідки методичної роботи, самоосвіту вчителів, які потребують особливої уваги шкільної адміністрації	Аналіз відвіданих уроків, бесіди, анкетування, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної роботи	Директор, його заступник з навчально-виховної роботи
Санітарний стан шкільних приміщень	Зошит чергування по школі, спосте-реження, бесіди	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор школи, його заступник з АГЧ
Чергування учителів та учнів по школі	Зошит чергування по школі, спосте-реження, бесіди	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи та АГЧ	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи

Щомісячна інформація

(використовується на нарадах при директорові,
засіданнях методичних об’єднань)

Хід виконання навчальних програм	**Класні журнали**	**Заступник директора з навчально-виховної роботи, голови методоб’єднань**	**Заступник директора з навчально-виховної роботи**
Ведення тематичного обліку знань учнів	Класні журнали, зошити учнів	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, голови методичних об’єднань	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи
Навчання, поведінка, громадська діяльність учнів, що викликають особливу стурбованість педагогів, та кандидатів у відмінники	Бесіди з учителями, учнями та їхніми батьками, спостереження, класні журнали	Класні керівники, заступники директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Робота гуртків, факультативів	Журнали обліку роботи гуртків, факультативів	Голови методичних об’єднань, заступники директора школи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи

Проведення предметних тижнів, між- предметних декад	Плани предметних тижнів, декад, спостереження, відвідування заходів	Заступники директора школи з навчально-виховної роботи, голови методоб'єднань	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Робота з молодими вчителями	Документація вчителів, відвідування, взає-мовідвідування уроків, бесіди, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної роботи, голови методоб'єднань, педагоги-наставники	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи, голови методоб'єднань
Виконання нормативних та директивних документів	Плани роботи школи, анкетування, бесіди, спостереження, матеріали внутрішньо-шкільного контролю	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи, голови методоб'єднань	Директор школи, його заступники
Дані про роботу з неблагополучними сім'ями	Рейди, співбесіди, спостереження	Класні керівники, батьківський комітет школи, заступник директора з навчльно-виховної роботи, соціальний педагог, шкільний психолог	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Дані про роботу батьківського активу із сім'ями учнів	Плани роботи, рейди, співбесіди, спостереження	Заступник директора з навчально-виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Результати участі школярів у різних шкільних і позашкільних заходах	Плани роботи, співбесіди, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Особливі події, внаслідок яких треба заохочувати учнів або застосовувати до них міри покарання	Спостереження, зошит чергування по школі, план-календар роботи школи	Черговий адміністратор, черговий учитель	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи

Щосеместрова інформація

(використовується на засіданнях педагогічної ради,

на спеціальних оперативних нарадах)

Хід виконання навчальних програм	**Класні журнали**	**Заступник директора з навчально-виховної роботи, голови методоб'єднань**	**Заступник директора з навчально-виховної роботи**
Виконання вчителями навчальних програм	Класні журнали	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Результати навчальних досягнень учнів з предметів і по класах (за семестр)	Класні журнали, результати зрізів знань	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Виконання планів роботи класних керівників (за чверть, семестр)	Плани роботи класних керівників, спостереження, відвідування заходів	Заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Стан профорієнтаційної роботи, організація продуктивної праці школярів	Плани роботи ради з профорієнтації, бесіди; спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Стан справ у сім'ях важких учнів	Рейди, спостереження, бесіди	Класні керівники, батьківський комітет школи, заступник директора школи з навчально-виховної роботи, соціальний педагог, шкільний психолог	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Дані про педагогічний всеобуч батьків, про роботу шкільного батьківського комітету	Плани роботи, спостереження, співбесіди, відвідування заходів	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Стан справ з поповнення навчально-матеріальної бази школи, наявність обладнання, необхідного для виконання програмних практичних і лабораторних робіт	Документація предметних кабінетів, плани роботи, класні журнали, спостереження	Заступник директора з навчально-виховної роботи,» із АГЧ, завідувачі кабінетів	Директор школи, його заступники
Підсумки роботи з підвищення професійної майстерності педагогів	Плани роботи, співбесіди, відвідування заходів	Голови методичних об'єднань, заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи

Батьківські збори по класах	Спостереження, співбесіди, відвідування заходів	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Збереження підручників	Результати рейду	Класні керівники, шкільний бібліотекар	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Позакласне читання учнів	Читацькі формуляри, бесіди, спостереження, плани, відвідування заходів	Бібліотекар, голови методичних об'єднань	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Робота шкільної бібліотеки	Звіт бібліотекаря, бесіди, спостереження	Завідувач бібліотеки	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Адміністративні контрольні роботи	Графік проведення, результати контрольних робіт	Голови методичних об'єднань, заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Облік дітей, які проживають у мікрорайоні школи, виявлення потенційних учнів	Дані рейду, матеріали рейдів, бесіди	Рейдова бригада вчителів	Директор школи, відділ освіти міста (району)
Загальношкільні учнівські збори	Бесіди, спостереження, сценарії, протоколи	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Загальношкільні батьківські збори, конференції	Рішення та протоколи зборів, бесіди, відвідування заходів	Класні керівники, батьківський комітет школи, заступник директора школи з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної роботи
Засідання ради школи, піклу-вальної ради	Рішення рад, бесіди	Директор школи, секретарі рад, заступники з навчально-виховної роботи	Директор школи
Стан справ у навчально-виробничому комбінаті (у разі потреби)	Результати навчання учнів у НВК, бесіди, спостереження	Заступники директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи

Що повинно бути головним у роботі керівника в процесі збирання і обробки необхідної інформації?

По-перше, вміння керівника вибирати із постійного й різноманітного потоку інформації саме ту, на основі якої можна зробити найбільш об'єктивний і глибокий аналіз педагогічного процесу

По-друге, відбираючи й класифікуючи інформацію, яка надходить, керівник повинен знати, що він може добути для конкретних рекомендацій, необхідних для його практичної діяльності.

По-третє, керівник узагалі, а директор школи особливо, повинен постійно прагнути скоротити до мінімуму потік довідок, інформацій, доповідних, які не тільки не сприяють удосконаленню керівництва навчально-виховним процесом, але й відволікають його від практичного вирішення конкретних справ.

Удосконалення інформаційного забезпечення управління в даний час здійснюється шляхом створення персонального фонду керівника (створення інформаційної картотеки), а також, що найбільш перспективно, використання комп'ютерної техніки для зберігання й переробки інформації.

Удосконалення інформаційних процесів збору, оброблення, накопичення, зберігання та передавання інформації є умовою підвищення ефективності управління освітньою організацією.

4. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти

На певних етапах розвитку суспільства, науково-технічного прогресу, ускладнення технологій обсяг інформації став наскільки великим, що виникали складності в його своєчасному опрацюванні задля прийняття управлінських рішень. За цих умов людство виробило раціональні способи подання і опрацювання інформації, висунуло нові оригінальні ідеї. Нині суспільство досягло такого рівня розвитку, коли обсяги теоретичних знань, інформації, рівень її структурованості та складності зумовлюють створення якісно нової інформаційної структури, у якій інформаційні ресурси визначатимуть розвиток країни, сфер суспільства, інтелектуалізацію праці, вибір і використання інформаційних систем різного призначення і технологій. За таких умов великого значення набуває процес

інформатизації освітнього та управлінського процесів, використання комп'ютерів, інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і інформаційних ресурсів у професійній діяльності керівників освіти, що цілеспрямовані на розв'язання конкретних управлінських задач.

Загальноосвітній навчальний заклад існує в зовнішньому середовищі і породжує внутрішнє освітньо-інформаційне середовище, що формується як сукупність структурних підрозділів, людей з професійно-виробничими, соціальними, економічними, інформаційними, комунікаційними, особистісними відносинами між ними, яке є внутрішнім інформаційним ресурсом закладу.

Із зовнішнім середовищем заклад має комунікативний і функціональний зв'язок, а значить зовнішнє середовище є джерелом вироблення і накопичення зовнішнього інформаційного ресурсу. Зовнішнім інформаційним ресурсом є інформація, що виробляється в державних органах управління, органах місцевого самоврядування, органах управління освітою; інформація про структуру регіону і мікрорайону, демографічну ситуацію в регіоні, наявність у мікрорайоні соціокультурних інституцій, молодіжних, громадських та релігійних організацій, соціальні ситуації, події, явища.

Інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі стали доступними користувачеві у вигляді web-сторінок. Розглянемо інформаційні ресурси, їх характеристики та універсальні покажчики, які можуть бути використані в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу із застосуванням ІКТ. Доступ до цих інформаційних ресурсів став можливий за наявності доступу до мережі Інтернет.

Джерела зовнішньої інформації: Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національна Академія педагогічних наук України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України інші галузеві міністерства.

Зміст і характеристика інформаційного ресурсу: Укази, програми та розпорядження Президента України, Постанови, декрети, протоколи, плани та розпорядження Кабінету Міністрів України, постанови та розпорядження Верховної Ради України, документи Міністерства освіти і науки України; освітянська мережа України та інших держав, бібліотеки закладів освіти та Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського,

державні та міжнародні фонди, громадські організації, інформаційні та ресурсні центри.

Бази даних містять нормативно-правові документи: Конституцію України, Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та ін.; дисертаційні дослідження в галузі педагогіки і психології; система нормативно-правового забезпечення представлена документами з питань організації загальної середньої освіти, організації діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, організації навчально-виховного процесу: прийом учнів, зміст освіти, форми навчання, засоби навчання, атестація та оцінювання, шкільна документація; кадрове забезпечення, фінансово-господарська робота, безпека життєдіяльності, техніка безпеки та охорона праці, громадське самоврядування; інформація щодо здобуття освіти та вивчення іноземних мов за кордоном, про освітянські та наукові конференції, семінари, виставки; довідник адрес навчальних закладів, інформація про гранти і конкурси; законодавчі акти, що регулюють благодійну діяльність; монографії, підручники, словники, енциклопедії, наукові журнали, рукописи, брошури, газети; новини системи охорони здоров'я та ін.

В контексті управлінської діяльності керівник навчального закладу використовує автоматизовані інформаційно-довідкові системи (АІДС), автоматизовані інформаційно-пошукові системи (АІПС), управлінські інформаційні систем (УІС), інформаційні ресурси глобальної комп'ютерної мережі Інтернет, інформаційні банки і бази даних та створює власні банки нормативно-директивної інформації.

Будь-якими ресурсами, в тому числі і інформаційними ресурсами Всесвітньої мережі можна управляти, тому керівнику навчального закладу необхідно знати можливості, які надають мережа Інтернет і засоби ІКТ для пошуку інформації, класифікації та перетворення інформації, методологію кількісної і якісної оцінки інформаційних ресурсів у освітньому просторі, методику прогнозування потреб у них; планувати формування інформаційного ресурсу в межах закладу, розвивати інформаційну компетентність. Використання інформаційних ресурсів в управлінській діяльності потребує її модернізації, оптимізації інформаційної діяльності, суттєвих змін в організації системи інформаційного забезпечення управління з урахуванням їх специфіки.

5. Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом

Керівники загальноосвітніх навчальних закладів керують об’єктами, соціально-педагогічними, кібернетичними, дидактичними, інформаційними системами; педагогічними, інформаційними та іншими процесами.

Загальноосвітній навчальний заклад є відкритою соціально-педагогічною системою, що характеризується низкою ознак, і тому розглядати його слід як певну множину якісно різнорідних елементів, якими є: учні, вчителі. батьки (людські індивідууми); різноманітні процеси (навчання, виховання та розвиток учнівської молоді, зростання педагогічної майстерності й творчого потенціалу працівників); види діяльності, міжособистісні стосунки.

Відкрита система – це самопідтримувана система, що регулює власне існування через вхід і вихід у довкілля.

Жодна система не існує в зовнішньому середовищі автономно, неминучою є наявність її зв’язку з іншими системами одного порядку, а також із системами вищого й нижчого порядків. Загальноосвітній навчальний заклад можна розглядати в якості складника більш крупної системи – системи освіти району, області, регіону, країни. Різноманітність та ієрархічність систем передбачає, з одного боку, що цілісна система виступає в якості суб’єкта управління по відношенню до систем вищого порядку, таким чином, система має не тільки внутрішньо системні зв’язки, а й міжсистемні. Вивчити ці зв’язки в системі означає розкрити закономірності взаємодії системи в цілому.

Інформаційне управління закладом здійснюється адміністративно-управлінською ланкою на основі інформації про стан керованого об’єкта, законодавчо-правової, директивно-нормативної та інших видів інформації соціального спрямування, визначення значень параметрів педагогічних процесів, явищ і передбачає наявність підсистем: керуючої – суб’єкта управління та керованої – об’єкта управління. Самі по собі вони теж є системами і разом утворюють самокеровану систему, в якій суб’єкт і об’єкт управління виступають як взаємопов’язані підсистеми.

Загальноосвітній навчальний заклад, як і будь-яка стратегічно орієнтована освітня організація має кілька претензійних цілей, що

стосуються його майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизують завдання освітньої організації, визначають пріоритетні напрями діяльності, прогнозують чіткі показники станів процесів, які відображають належне виконання поставлених завдань. Для розуміння суті, значення й місця цілей у системі інформаційного управління закладом, керівнику слід приділити увагу визначенню суті категорії «мета» й вибору найбільш значущих підходів до її реалізації. Мета є категорією, що відображає як вимоги до закладу з боку суспільства, конкретної освітньої системи, так і уявлення керівників про цілі його розвитку.

Цілі є важливим методологічним компонентом теорії пріоритетів, які визначаються за умовами виявлення суперечностей між зростанням потреб суб'єктів управління і можливостями для їх задоволення. Цілі – це те, заради чого встановлюють пріоритети. Мета – це ідеальний образ бажаного, можливого й прогнозованого кінцевого стану об'єкта управління, прогнозований результат. Їй підпорядковані: завдання – що, коли, хто і чому має зробити згідно з посадово-функціональними обов'язками; організаційна структура об'єкта управління та спеціалізація діяльності працівників (розподіл функціональних обов'язків і визначення кількості осіб, підлеглих тому чи іншому керівникові); технології – як це треба робити, технологічні описи процесів і операцій; особливості працівників і їх професійної діяльності – індивідуально-психічні особливості, здібності, творчий чи інтелектуальний потенціал, система цінностей, мотивація.

Вони є вирішальними для закладу в процесі планування його діяльності, різняться за видами і **слугують для виконання чотирьох важливих завдань.**

По-перше, вони забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють у закладі. Наприклад: мета закладу полягає в забезпеченні якості освіти учнівської молоді, що дає змогу кожному вчителеві і учневі зробити свій внесок у підвищення якості освіти і здобуття нових знань.

По-друге, формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, останнє, відповідно, забезпечує формулювання наступних цілей.

По-третє, цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників закладу. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, спонукають людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання матеріальної винагороди.

По-четверте, цілі забезпечують ефективність механізму оцінювання та контролю.

Основні вимоги до цілей:

1. Конкретність і вимірюваність, реальність і досяжність, однозначність для сприйняття, наукове обґрунтування, орієнтованість на досягнення результату, гнучкість;

2. Прийнятність для членів колективу, що вимагає врахування під час їх визначення потреб, цінностей – як особистісних, так і організаційних традицій;

3. Відображення ними змісту і видів діяльності.

Заклади ставлять перед собою різноманітні цілі. Наприклад, у системі стратегічного управління закладом існують *чотири головні види цілей:* місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Наприклад, однією з головних цілей стратегічного управління закладом є забезпечення постачання ресурсів та їх раціонального розподілу між структурними компонентами і службами, а також ефективного використання для досягнення поставлених цілей.

Стратегічні цілі – це цілі, поставлені перед закладами керівниками вищого ієрархічного рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких заклад має досягти з урахуванням конкурентної позиції на освітньому ринку і ринку праці. Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до «цілей розвитку». *Тактичні цілі* визначають бажані результати, конкурентні переваги закладу з урахуванням рівня розвитку досягнутого на поточний момент і дії, які потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей. *Оперативні цілі* пов’язані з короткотерміновими конкретними завданнями, що необхідні для досягнення тактичних цілей з урахуванням довгострокових. Визначення конкретних цілей дозволяє перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягнути успіху.

Місія як генеральна мета закладу пов’язана з категорією «бачення» розвитку освітньої організації. Місію можна описати як сукупність цілей, пов’язаних із ними переконань, відносин і напрямів діяльності, характерних для конкретного закладу.

Бачення – це погляд у своє майбутнє і його планування. Це перспективний погляд на напрямки розвитку й діяльності закладу, базова

концепція того, що заклад планує зробити і чого прагне досягти сьогодні та в майбутньому. Після вироблення бачення формулюється *стратегія.* При цьому працівники визначають як вони хочуть працювати, щоб досягти мети.

Сутність місії закладу полягає в тому, що вона відображає загальні цінності й погляди; пов'язана з культурою закладу; поділяється всіма людьми, які відповідають за освіту в закладі; визначає спрямованість процесу прийняття рішень і роботи в закладі; формулюється таким чином, щоб можна було оцінити ступінь її реалізованості.

Місію бажано формулювати у вигляді як короткого твердження, так і розгорнути визначення. Наприклад, місія може бути визначена так:

– забезпечення комфортних умов для інтелектуального розвитку учнів;

– задоволення індивідуальних освітніх запитів учнів за допомогою варіативної складової навчального плану;

– налагодження нової системи гуманних взаємин і комунікацій між різними суб'єктами освітнього процесу і зовнішнього середовища.

Місія – це мета, заради якої існує заклад як освітня організація, чітко окреслена причина його існування, її особлива роль, тобто необхідне чітке уявлення про те, що ми хочемо робити, яким має бути заклад і чого ми хочемо досягти.

Зовнішнє середовище та його стан характеризується соціокультурними, політичними, економічними, технологічними факторами. Серед зазначених факторів є фактори прямого і непрямого впливу на об'єкт управління – загальноосвітній навчальний заклад.

До факторів безпосереднього впливу зовнішнього середовища на навчальний заклад відносяться ті фактори, що впливають на його функціонування, розвиток, результати діяльності та місцезнаходження, як:

– стан економіки в районі, області, країні;

– державне фінансування галузі освіти в області, країні; платоспроможність замовників освіти;

– законодавчо-правові документи галузі освіти;

– простір щодо здійснення економічної діяльності в галузі освіти та її установах;

– рівень заробітної плати працівників у галузі освіти;

– органи державної влади;

– органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи;

– соціокультурні інституції (бібліотеки, театри, музеї, виставки, палаци творчості, виставкові зали тощо);

– установи сфери освіти і конкретне мікросередовище закладу;

– вищі навчальні заклади;

– вищі та середні професійно-технічні заклади;

– наукові установі, науково-дослідні інститути;

– замовники освіти (учні, батьки учнів, групи населення, вищі навчальні заклади, установи й організації, окремі особи та інші);

– конкуренти – ідентичні за типом навчальні заклади району, міста;

– професійні спілки в закладі, районі, області;

– релігійні установи різних спрямувань і конфесій у мікрорайоні закладу;

– установи позашкільної освіти;

– освітньо-кваліфікаційний рівень батьків учнів;

– системи цінностей у родинах учнів і їх сімейні традиції;

– криміногенний стан у районі закладу, в місті, області;

– етнічний (етноси, нації, народності) склад населення мікрорайону закладу;

– демографічний стан у районі, області;

Ці взаємопов’язані фактори чинять опосередкований вплив на функціонування загальноосвітнього навчального закладу й позначаються на ньому (стан економіки та інфляційні процеси, науково-технічний прогрес і нові технології, соціально-культурні й політичні зміни, вплив групових інтересів, істотні події в інших країнах). Треба зважати також і на те, що окремі процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, взаємопов’язані і взаємозалежні.

У процесі функціонування загальноосвітнього навчального закладу як інформаційної системи простежується значна кількість інформаційних взаємодій: учень-учень, учень-вчитель, учень-заступник директора з навчально-виховної роботи, учень-заступник директора з виховної роботи; учень-батьки; учень- бібліотекар; учитель-учитель, учитель-директор і інші зв’язки. Структура інформаційних зв’язків відтворює організацію системи інформаційного управління та її функціонування.

Більшість систем управління мають багаторівневу структуру, в якій можна виділити вищий, середній і нижчий рівні. Кожен з них

характеризується відповідною метою, змістом, набором функцій суб'єктів управління, складною системою прямих і зворотних інформаційних зв'язків між окремими підсистемами, що доповнюють систему вищого рівня й потребують чіткого визначення обсягу відповідного змісту інформації.

На вищому рівні реалізується стратегія управління, визначається місія, мета управління, довгострокові плани, стратегії та шляхи її реалізації.

Середній рівень управління – рівень тактичного управління, тобто організована послідовність дій суб'єктів управління для виконання стратегічного плану.

На нижчому рівні управління здійснюється оперативне управління, розробляються і виконуються оперативні плани, плани одноразового використання, які не будуть повторюватись у майбутньому, програми, проекти, правила та інструкції, здійснюється оперативний контроль і облік.

Отже, інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою здійснюється суб'єктом управління на основі інформації у процесі реалізації функцій з метою підтримки параметрів системи в стані упорядкованості та досягнення встановленої мети й завдань.

Система інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом змодельована і репрезентована як складне динамічне цілісне утворення, що має чітку організаційну структуру, взаємозв'язки між усіма структурними компонентами, функціонування й розвиток яких підпорядковані встановленій меті.

Контрольні питання та завдання

Завдання для дискусії

1. Дайте визначення поняття «інформація».

2. Розкрийте поняття «інформація» в галузі наук: інформатики та біології, з позиції теорії комунікацій.

3. Охарактеризуйте види інформації; соціальна інформація з позиції системного і функціонального наукових підходів.

4. Розкрийте основні концепти поняття соціально-педагогічної інформації.

5. Охарактеризуйте функції соціально-педагогічної ситуації: комунікативну, управлінську, пізнавальну, навчально-виховну, агітаційно-пропагандистську.

6. В чому полягає специфіка функції соціальної інформації?

7. Сформулюйте класифікацію управлінської функції в загальноосвітньому навчальному закладі.

8. Завершіть визначення «Оперативна інформація це…».

9. Як ви розумієте поняття»інформаційне забезпечення управління»?

10. Складіть систему внутрішньої педагогічної інформації за напрямами діяльності керівника школи.

11. В чому полягає сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

12.Дайте визначення понять «збір інформації», «відбір інформації», «відправник та одержувач інформації».

13. Перечисліть джерела зовнішньої інформації.

14. Визначте зміст і характеристику інформаційного ресурсу.

15. В чому полягає концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом?

16. Дайте визначення цілі і мети навчального закладу.

17. В чому полягає місія як генеральної мети закладу?

18. Перечисліть фактори безпосереднього впливу зовнішнього середовища на загальноосвітній навчальний заклад.

19. В чому полягає розбіжність між технологією збору інформації у Вашому закладі та рекомендованої в матеріалах посібника?

Питання для самостійної роботи

1. Сутність, види та класифікації інформації.
2. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом.
3. Структуризація системи управління за напрямами діяльності керівника школи.
4. Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу.
5. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти.
6. Джерела зовнішньої інформації.
7. Зміст і характеристика інформаційного ресурсу.
8. Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Теми наукових рефератів

1. Поняття інформації: сутність і моделі.
2. Інформація та її різновиди.
3. Функції та класифікація соціально-педагогічної інформації.
4. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом.
5. Інформаційні ресурси, їх характеристики і універсальні покажчики.

Список джерел до теми

1. Воронков В.І. Становлення інформаційних ресурсів в Україні з науково-технічної діяльності // Науково-технічна інформація. – 1999. – № 1. – С. 25.Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всесвіт, Наукова думка. – 2001. – С.109-111; С. 117-118.
2. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всесвіт, Наукова думка. – 2001. – С.109-111; С. 117-118.
3. Інформатизація середньої освіти: програмні засоби, технології, досвід, перспективи : Навч.-метод. посібник / Н.В.Вовковинська, Ю.О.Дорошенко, Л.М.Калініна та ін. / За ред. В.М.Мадзігона, Ю.О.Дорошенка. – К.: Педагогічна думка, 2003. – С. 202-203.
4. Калініна Л.М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти // Освіта і управління. – 2003. – № 1. – Т. 6. – С.47-66.
5. Марк Е. Генсон. Керування освітою та організаційна поведінка. – Львів: Літопис, 2002. – 384 с.
6. Нестеренко О.В. Від інформатизації освіти до інформаційного суспільства // Нова педагогічна думка. – 2002. – № 3-4. – С. 214.
7. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – С. 84.
8. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 10, 15, 22.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: ища школа, 1995. – 351 с.

СЛОВИК ТЕРМІНІВ

Адаптація – пристосування людини до умов життя, що змінилися, у результаті чого можливе набуття нових для неї властивостей.

Акмеологія – наука про закономірності психічного розвитку і самореалізації дорослої людини в процесі досягнення нею високих результатів професіоналізму, майстерності та творчості.

Бесіда – одна з основних форм ділового спілкування.

Валідність – критерій якості педагогічного моніторингу, технологій відстеження результативності діяльності освітньої системи.

Вальдорфська педагогіка – сукупність методів і прийомів виховання та навчання, яка ґрунтується на антропософській інтерпретації розвитку людини як цілісної взаємодії тілесних, душевних і духовних факторів.

Гіпотеза – наукове припущення, висунуте для пояснення яких-небудь явищ.

Делегування повноважень – передача прав на прийняття рішень іншій особі або ланці в системі управління.

Ділова гра – це метод навчання професійній діяльності через її моделювання, близьке до реальних умов, з обов'язковим динамічним розвитком ситуації, задачі чи проблеми, що розв'язується строго відповідно до характеру рішень та дій її учасників.

Дискусія – дослідження . колективне обговорення спірного питання, обмін думками. ідеями між кількома учасниками.

Детермінація – причинна обумовленість.

Експеримент – дослід, відтворення обєкта пізнання, перевірка гіпотези.

Імідж освітньої організації – ступінь продуктивності (характер інтелектуально-духовного ресурсу) освітньої системи, конкурентоспроможності організації в умовах ринку.

Індивідуальність – людина з таким індивідуальними властивостями, сполучення яких відрізняє одну особу від іншої.

Ініціатива – прояв людиною активності на основі внутрішніх спонукань.

Інновація – створення та впровадження різного виду нововведень, які породжують значні зміни в освіті та інших галузях**.**

Інноваційний менеджмент – особлива сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом.

Інтелект – стійка система взаємозв'язків пізнавальних психічних функцій, що виявляються як розумова спроможність, що представлена в навчальній і трудовій діяльності.

Інтуїція – здатність швидко знаходити рішення та передбачати події.

Інтегративні технології – технології, засновані на активній взаємодії. Характеризуються активізацією пізнавальної діяльності через забезпечення власне активної міжособистісної взаємодії їх учасників, яка досягається відповідними засобами (організація аудиторії, застосування групових форм роботи тощо); організаційними формами занять (навчальні семінари-тренінги, соціально-психологічні тренінги тощо).

Інформатика – це фундаментальна наукова дисципліна, що вивчає структуру і загальні властивості інформації, а також закономірності та методи її створення, збереження, пошуку, перетворення, передачі та використання в різних сферах людської діяльності.

Інформатизація освіти – це процес забезпечення сфери освіти теорією і практикою розробки і використання сучасних нових інформаційних технологій, орієнтованих на реалізацію психолого-педагогічної мети навчання і виховання.

Керівництво – здійснення впливу на людей та налагодження з ними міжособистісних стосунків з метою виконання завдань. які стоять перед організацією.

Компетентність – це сфера складних умінь, та якостей особистості; ступінь відповідності знань, умінь і досвіду осіб відповідного соціально-професійного статусу реальному рівню складності виконуваних ним завдань і розв'язування проблем.

Компетентний – обізнаний, авторитетний у якій-небудь галузі,що володіє компетенцією. якими-небудь правами, повноваженнями. *Бути компетентним* – означає вміти мобілізувати в даній ситуації здобуті знання і досвід.

Компетенція – це загальна здатність, яка базується на знаннях. здібностях, досвіді, цінностях, які набуті завдяки навчанню; коло повноважень якої-небудь установи або особи; коло питань, в яких особа

має знання, досвід; готовність учня використовувати засвоєні знання, навчальні уміння і навички, а також способи діяльності в житті для розв'язання теоретичних і практичних завдань

Концепція – система поглядів. ідей, науково обґрунтований та переважно доведений вираз головного змісту теорії.

Креативна особистість – особистість здатна до швидкої переорієнтації, переходу до якісно нової структури мислення, нестандартних дій в екстремальних умовах; багатогранна, позитивно мисляча особистість з почуттям відповідальності, толерантності, відкритості вищим смислам.

Критерій – показник якості об'єкта, який характеризує одну з його властивостей, оцінка якої можлива за рахунок використання одного із способів виміру або експертного методу; ознака. на основі якої відбуваються оцінювання, визначення або класифікація чого-небудь, мірило суджень, оцінки, засобів перевірки істинності або помилковості твердження, гіпотези.

Лідер – той, хто володіє перспективним баченням, хто передбачає майбутнє, хто працює над покращенням того, що зараз дає плоди, хто забезпечує співпрацю у колективі, вчить інших бути лідерами.

Менеджмент – ефективний тип управління бізнесом.

Метод проектів – система навчання, за якою учні набувають знань і вмінь у процесі планування й виконання практичних завдань-проектів, що поступово ускладнюються.

Місія – це глобальна мета закладу освіти, яка виражає її загальні цінності і погляди, пов'язані з культурою школи, підтримується всіма учасниками освітнього процесу, має певні наслідки для організації і стилю навчання та виховання.

Моделювання – дослідження яких-небудь явищ і процесів через побудову і вивчення їхніх моделей.

Нарада – колективне обговорення окремих питань групою осіб, які мають безпосереднє відношення до їх вирішення.

Науково-методичний супровід – професійна діяльність щодо створення соціально-педагогічних умов для розвитку освітніх систем або учасників педагогічного процесу.

Науково-практична конференція – одна із форм теоретичної і практичної підготовки педагогічних працівників на основі виявлення і узагальнення практичного передового досвіду.

Освіта – духовна основа людини, що складається під впливом моральних і духовних цінностей, є її надбанням, а також процес виховання, самовиховання, як процес формування цієї основи.

Об'єкт дослідження – об'єкт, на якому проводиться наукове дослідження. Об'єктом дослідження може бути особистість, група людей, педагогічний процес тощо.

Освітній менеджмент – це теорія і практика управління стратегічною галуззю держави в ринкових умовах.

Освітній простір – усі елементи соціокультурного середовища, які задіяні в освітньому просторі.

Особистість – людина, що належить до визначеного суспільного середовища і виконує у ньому відповідні ролі.

Парадигма освіти – система основних наукових досягнень (теорій, методів), за зразком яких організується дослідницька практика вчених в галузі освіти у визначений історичний період.

Педагогічний експеримент – строго спрямована педагогічна діяльність щодо створення нових технологій навчання, виховання, розвитку дітей. управління школою.

Педагогічна ідея – ядро, змістовий центр наукового дослідження, перспективного досвіду, прогнозовані результати, що виражаються в узагальнених висновках, судженнях і поєднують у собі як об'єктивне знання про наявну педагогічну проблему, так і суб'єктивну мету щодо її розв'язання.

Порівняння – зіставлення для встановлення схожості, розбіжності.

Предмет дослідження – сторона предмета дослідження, яка в даному випадку вивчається. Наприклад, об'єктом дослідження може бути особистість. а предметом особливості когнітивної сфери (пам'ять, увага, мислення тощо).

Прес-конференція – пізнавальна творча справа-огляд, що організовується у формі рольової гри-бесіди членів певної делегації з представниками мас-медіа.

Прийняття управлінського рішення – вибір керівником найдоцільнішого способу розв'язання управлінської проблеми з кількох

можливих варіантів; складний за своєю структурою поетапний процес певних логічно виважених дій. які забезпечують просування від визначення мети до її практичного втілення.

Проблема – складне пізнавальне завдання, розв'язок якого представляє суттєвий теоретичний чи практичний інтерес.

Проблемна ситуація – інтелектуальне ускладнення, яке виникає у людини. коли вона не знає. як пояснити явище, факт, процес дійсності, не може досягнути мети відомими їй способами дій, що змушує її шукати нові способи пояснення чи дії.

Програма розвитку шкли – стратегія та тактика переходу навчального закладу на якісно вищий рівень.

Програмно – цільовий підхід – один із ефективних дослідницьких підходів, основою реалізації якого є комплексна цільова програма, яка включає такі компоненти: цільова, структурно-ресурсна, організаційно-виконавча частини.

Проект – форма побудови цілеспрямованої діяльності; певна форма організації великих і малих починань.

Проектування – спеціальна, концептуально-обумовлена та технологічно забезпечена діяльність, спрямована на створення образу бажаної у майбутньому системи.

Професія – вид трудової діяльності людини.

Процес – послідовна зміна явищ, стан у розвитку чого-небудь.

Ранжування – метод дослідження, який полягає у розташуванні респондентом або експертом перерахованих критеріїв за ранговими місцями 9від першого, вищого рангу до nевногоного за числом перерахованих критеріїв).

Рейтинг – термін, який означає суб'єктивну оцінку будь-якого явища за даною шкалою.

Рефлексія – розумова діяльність що виявляється в чітких думках у вигляді констатації того, що відбувається з іншими людьми і з самою людиною. Здатність людини до самопізнання, вміння аналізувати свої дії, вчинки, мотиви й зіставляти їх із суспільно значущими цінностями.

Рішення – це результат розумової діяльності. який приводить до необхідних висновків чи дій, спрямованих на реалізацію мети.

Самоменеджмент – внутрішній механізм розвитку власних особистісних якостей через самопізнання, самореалізацію або здатність особистості до цілеспрямованої психічної роботи.

Самоосвіта – 1) одна із форм пізнавальної діяльності, вид самостійної роботи; 2) це свідомий рух особистості від «Я» реального до «Я» ідеального (в психологічному розумінні; 3) це оволодіння знаннями з ініціативи самої особистості, а також самостійний вибір форм задоволення пізнавальних потреб та інтересів.

Самоактуалізація – прагнення людини до виявлення і розвитку своїх можливостей.

Самооцінка – метод, який використовується в педагогічному моніторингу для оцінки особистістю самої себе. а також визначення її якості та місця серед інших людей.

Семінар – це форма науково-методичної роботи з педагогічними кадрами, спрямована на підвищення її кваліфікації.

Ситуація – це сукупність взаємопов'язаних фактів, явищ, умов та обставин, яка характеризує конкретний стан. подію або період управлінської практики і потребує від керівника відповідних оцінок, розпоряджень та інших організаційних дій.

Ситуація успіху – поєднання умов, які забезпечують успіх як результат цієї ситуації.

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

Система управління – сукупність дій, які визначають реальність управлінської діяльності.

Системний підхід – один із методологічних напрямків розвитку пізнання оточуючої дійсності, передбачає, що соціально-педагогічні об'єкти, явища, процеси розглядаються як цілісні системи.

Ситуація – це поєднання умов, які забезпечують успіх.

Такт педагогічний – дотримання педагогом міри у взаємовідносинах з учнями. уміння знайти правильний підхід до них у процесі навчання та поза ним.

Творчість – створення в процесі діяльності нових цінностей. У творчості виявляються спроможності, знання,уміння,мотиви, якості особистості. Працьовитість – позитивне ставлення людини до трудової

діяльності, що засновується на активності, ініціативі, задоволеності процесом праці та її результату.

Телекомунікаційні технології – технології передачі і одержання інформації за допомогою глобальних комп'ютерних мереж.

Тест – сукупність взаємопов'язаних контрольних завдань, які дозволяють надійно та валідно виміряти та оцінювати знання. уміння та будь-які інші характеристики особистості.

Технологія – це спосіб освоєння людиною матеріального світу за допомогою спеціальної організованої діяльності, що включає три компоненти: інформаційний (наукові принципи – як робити?), матеріальний (знаряддя праці – чим робити?), соціальний (фахівці, які мають професійні навички – хто це може робити?).

Узагальнення – висновок, що відображає основні результати, перехід на вищий щабель абстракції шляхом виявлення загальних ознак предметівгалузі, що розглядається.

Уміння – засіб виконання дії, заснований на знаннях.

Уміння – система набутих дій, що успішно виявляються в діяльності людини.

Управління – забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації.

Якість освіти – система соціально обумовлених показників рівня знань, умінь, досвіду творчої діяльності, ціннісного ставлення до світу тощо.

Якість управління – комплекс характеристик управління, що відображає потребу та можливість високої соціально-економічної ефективності управління.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

ВСТУП

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни «Керівник навчального закладу» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки напряму (спеціальності) 1801 Специфічні категорії 8.1801020 Управління навчальним закладом, магістр.

Предмет дисципліни передбачає вивчення стратегічних напрямків і першочергових завдань, механізмів, технологій та критеріїв прийняття управлінських рішень з питань фінансово – економічної діяльності навчального закладу; організацію управління шкільним бюджетом та розпорядження майном закладу; визначення участі навчального закладу в торгах, конкурсах, надання повноважень і гарантій.

Мета – розширити та поглибити знання слухачів з теорії управління навчальним закладом в сучасних умовах реформування освіти; сконцентрувати увагу на вимогах до керівника навчального закладу, його правах, обов'язках, відповідальності.

Завдання – дати слухачам ґрунтовні і систематичні знання з усіх розділів курсу «Керівник навчального закладу».

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні

знати:

– основні функції управління;

– науково – теоретичні основи процесу управління;

– нормативно-правову та законодавчу базу управління навчальним закладом;

– організаційні засади роботи керівника навчального закладу;

– функції управління навчальним закладом;

– форми та методи управління в освіті;

– суть системного, ситуаційного, атрибутивного, поведінкового підходу в управлінні навчальними закладами різного типу;

– технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування;

– шляхи удосконалення професійної підготовки керівника;

– трудове право;

– посадові вимоги до управлінця – менеджера освіти;

– сутність і специфіку інформаційної діяльності керівника;

– особливості управління навчальним закладом в сучасних умовах з урахуванням особливостей його функціонування.

вміти:

– володіти знаннями, уміннями і бажаннями щодо керівництва та управління навчальним закладом;

– формувати мету і завдання управління;

– володіти методикою аналізу, синтезу, планування, контролю, розробки технології управлінської діяльності навчальним закладом різного типу;

– мати навики з прийняття управлінського рішення;

– впроваджувати інноваційні підходи до управління;

– користуватися законодавчою та нормативно-правовою базою з питань освіти;

– забезпечувати якісний підбір та розстановку педагогічних кадрів;

– будувати структуру адміністративної служби;

– створити умови для розвитку навчального закладу;

– забезпечити якісне проходження атестації навчального закладу та педагогічних кадрів;

– створити в своєму навчальному закладі модель сучасного закладу;

– створювати імідж навчального закладу на теренах міста, району, області, України;

– управляти дисциплінарними відносинами в колективі;

– вчитись на чужих помилках і ділитись своїми досягненнями з колегами;

– створити модель успішного керівника сучасного інноваційного навчального закладу;

– аналізувати літературу з проблем управління та керівництва навчальним закладом.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 години / 3 кредити ECTS.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий розділ 1
Організаційні засади роботи керівника навчального закладу

ТЕМА 1. Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу

ТЕМА 2. Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом

ТЕМА 3. Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом

ТЕМА 4. Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт

ТЕМА 5. Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація/

ТЕМА 6. Управлінська компетентність керівника навчального закладу

ТЕМА 7. Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу

Змістовий розділ 2
Технології та методи управління Навчальним закладом

ТЕМА 8. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи. Управління дисциплінарними відносинами

ТЕМА 9. Методи управління дисциплінарними відносинами

ТЕМА 10. Процес підготовки та прийняття управлінського рішення

ТЕМА 11. Підготовка та реалізація управлінських рішень

ТЕМА 12. Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування

ТЕМА 13. Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України; за ред.. В. Г. Кремня. – К., 2009. – 376 с.

2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об'єднання» Тираж», 2005.—380 с.

3. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.

4. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 112 с.

5. Венедиктова В. І. Ділова репутація: особистість, культура, етика, імідж ділової людини / В. І. Венедиктова. – М., 1996. – С. 143–146.

6. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

7. ДаниленкоЛ.І.Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. –352с

8. Етико-психологічні засади ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. М. М. Логунова. – К. : Вид-во НАДУ,2007. – 36 с.

9. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – № 2 (386). – С. 10–13.

10. Інноваційні форми ведення засідань педради / упорядник М. К. Голубенко. – К. : Шк. світ, 2009. – 128 с.

11. Імідж школи / упорядник І. М. Рожнятовська. – К. : Шк. світ, 2011. – 120 с.

12. Кірочок О. Г. Правила складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів / О. Г. Кірочок. – Рівне. : «БМ-ТУР», 1999. – 532 с.

13. Ковальова И. Имидж руководителя школы / И. Ковальова // Імідж сучасного педагога. – 2003. – № 2. – С. 10–12.

14. Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. / В. П. Козоріз, Н. І. Лапицька. – К. : МАУП, 2002. – 168 с.

15. Кондрашова С. С. Інформаційні технології в управлінні / С. С. Кондрашова. – К. : МАУП, 1998.

16. Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаста. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

17. Королько В. Г. Паблік рілейншз. Наукові основи, методика, практика : підручник / Королько В. Г. – Вид. 2-ге, доп. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.

18. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування / О. В. Кубрак. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2002. – 134 с.

19. Кулешов С. Документознавство: Історія. Теоретичні основи / С. Кулешов. – К. : УДНДІАСД. 2000. – 162 с.

20. Логунова М. М. Практикум з психології ділового спілкування / М. М. Логунова. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.

21. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. / О. І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа»,2005. – 176 с.

22. Мітяєва Н. І. Місія організації та її роль у процесі управління закладом освіти / Н. І. Мітяєва // Таврійський вісник освіти. – 2001. – №1 (33). – С. 144–147.

23. Настільна книга керівника дошкільного навчального закладу : Частина 3 / упор. : Н. В. Омельяненко, Н. М. Курочка. – Тернопіль : Мандрівець, 2010. – 336 с.

24. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пєхота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін. ; за аг. ред. О. М. Пєхоти. – К. : А.С.К., 2002. – С. 164–165.

25. Партнов М. Л. Труд руководителя школы : (пособие для начинающего директора) / М. Л. Партнов. – М. : Просвещение, 1983. – 143 с.

26. Різне управління різною освітою : книжка для розумного керівника. – К. : Вид. дім «Шкіль. Світ» ; Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с. – (Б-ка «Шкіл. світ»).

27. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти / Ж. В. Серкіс // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Київ : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. – 304 с. – С.140.

28. Слободяник М. Структура сучасного документа / М. Слободяник // Вісник Книжкової палати. 2003. – № 4. – С. 18–21.

29. Соснин В.А., Лунев П.А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг / В. А. Соснин, П. А. Лунев. – М. : Ин-т психологии РАН,1993. – 156 с.

30. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

31. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 200. – 416 с.

32. Суручану І. А. Вплив особистісних характеристик керівника на ефективність управлінського спілкування / І. А. Суручану // Управління закладами середньої освіти : навч. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001 – С. 110–128.

33. Тофтул М. Г. Етика : навчальний посібник / М. Г. Тофтул. – Київ : Видавничий центр Академія, 2005. – 404 с.

34. Феномен інновації: освіта суспільство, культура / За ред. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.

35. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

36. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

37. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

38. Шейнов В. П. Психологія і етика ділового спілкування / В. П. Шейнов. – К., 2006. – 201с.

39. Школа молодого директора / епоряд. М. Голубенко. – К. : Редакції загально педагогічних газет, 2003. – 112 с. – (Директор школи. Бібліотека. Сільська школа України. Бібліотека).

40. Шелакін В. І. Накази загальноосвітнього навчального закладу / В. І. Шелакін, Н. К. Калантай, Н. О. Чепель. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2004. – 128 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).

4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Іспит

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ:

1. Методи усного контролю:
   - індивідуальне опитування;
   - виступ з обґрунтуванням теми, що вивчається;
   - дискусія за наслідками відповідей на поставлені завдання;
   - фронтальне опитування.

2. Методи письмового контролю:
   - тести;
   - творча робота – реферат (ІНДЗ);
   - контрольна робота.

РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

<table>
<tr><th rowspan="2">Найменування показників</th><th rowspan="2">Галузь знань, напрям підготовки</th><th colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</th></tr>
<tr><th>Денна форма навчання</th><th>Заочна форма навчання</th></tr>
<tr><td>Кількість кредитів – 3</td><td>Галузь знань

Напрям підготовки
Специфічні категорії</td><td colspan="2">Нормативна</td></tr>
<tr><td rowspan="11">Розділів – 2
Змістових розділів – 2
Індивідуальне науково-дослідне завдання – реферат
Загальна кількість годин 90 / 8конс. –денна ф. н.
90/6 конс.– заочна ф. н.</td><td rowspan="11">Спеціальність: 8.18010020 – «Управління навчальним закладом»</td><td colspan="2">Рік підготовки</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td>II</td><td>I</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лекції</td></tr>
<tr><td>18</td><td>6</td></tr>
<tr><td colspan="2">Практичні, семінарські</td></tr>
<tr><td>18</td><td>6</td></tr>
<tr><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>54</td><td>78</td></tr>
<tr><td colspan="2">Консультації</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Тижневих годин для денної форми навчання:
– аудиторних – 2год.
– самостійна робота – 4год.</td><td rowspan="2">Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр</td><td>4 пот. / 4 до іспиту</td><td>2 пот. / 4 до іспиту</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю:
іспит</td></tr>
</table>

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Курс «Керівник навчального закладу» спрямований на оволодіння магістрантами знань і вмінь, необхідних для організації управління навчальним закладом, розкриває сутність функції організації, основні її теорії, спонукає до утвердження відчуття відповідальності за європейське майбутнє українських освітніх навчальних закладів як суб'єктів економічної діяльності та господарювання.

Зміст дисципліни передбачає вивчення стратегічних напрямків і першочергових завдань, механізмів, технологій та критеріїв прийняття управлінських рішень з питань управління педагогічними кадрами, фінансово – економічною діяльністю навчального закладу; організацію управління колективом; розширення та поглиблення знань слухачів з теорії управління навчальним закладом в сучасних умовах реформування освіти; організацію управління шкільним бюджетом та розпорядження майном закладу; концентрація уваги на вимогах до керівника навчального закладу, його правах, обов'язках, відповідальності, надання йому повноважень і гарантій.

За допомогою практичних та індивідуальних завдань, виконання вправ, самостійного вивчення розділів курсу магістрантам надається можливість удосконалити свої теоретичні знання: вибудувати стратегію особистого зростання як керівника сучасного навчального закладу, охарактеризувати професію, особистість керівника і специфіку його роботи в межах професії, функціонально-посадові обов'язки та формування рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівника.

Мета – розширити та поглибити знання слухачів з теорії управління навчальним закладом в сучасних умовах реформування освіти; сконцентрувати увагу на вимогах до керівника навчального закладу, його правах, обов'язках, відповідальності.

Завдання – дати слухачам ґрунтовні і систематичні знання з усіх розділів курсу «Керівник навчального закладу».

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні

знати:

– основні функції управління;

– науково – теоретичні основи процесу управління;

– нормативно-правову та законодавчу базу управління навчальним закладом;

– організаційні засади роботи керівника навчального закладу;

– функції управління навчальним закладом;

– форми та методи управління в освіті;

– суть системного, ситуаційного, атрибутивного, поведінкового підходу в управлінні навчальними закладами різного типу;

– технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування;

– шляхи удосконалення професійної підготовки керівника;

– трудове право;

– посадові вимоги до управлінця – менеджера освіти;

– сутність і специфіку інформаційної діяльності керівника;

– особливості управління навчальним закладом в сучасних умовах з урахуванням особливостей його функціонування.

вміти:

– володіти знаннями, уміннями і бажаннями щодо керівництва та управління навчальним закладом;

– формувати мету і завдання управління;

– володіти методикою аналізу, синтезу, планування, контролю, розробки технології управлінської діяльності навчальним закладом різного типу;

– мати навики з прийняття управлінського рішення;

– впроваджувати інноваційні підходи до управління;

– користуватися законодавчою та нормативно-правовою базою з питань освіти;

– забезпечувати якісний підбір та розстановку педагогічних кадрів;

– будувати структуру адміністративної служби;

– створити умови для розвитку навчального закладу;

– забезпечити якісне проходження атестації навчального закладу та педагогічних кадрів;

– створити в своєму навчальному закладі модель сучасного закладу;

– створювати імідж навчального закладу на теренах міста, району, області, України;

– управляти дисциплінарними відносинами в колективі;

– вчитись на чужих помилках і ділитись своїми досягненнями з колегами;

– створити модель успішного керівника сучасного інноваційного навчального закладу;

– аналізувати літературу з проблем управління та керівництва навчальним закладом.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		л	пр	кон. доісп	конс	с/р		л	пр	кондо іспит	кон	с/р
РОЗДІЛ 1												
Змістовий розділ 1. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу.												
Тема 1. Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу	6	2				4	5	1				4
Тема2. Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом	8	2				6	7		1			6
Тема 3. Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом	6		2			4	8		1			7
Тема4. Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт	8	1	2			5	9	1				8
Тема 5. Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація	8	1	2			5	7	1	1			5
Тема 6. Управлінська компетентність керівника навчального закладу.	6	2	1			3	6					6

Тема 7. Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу	8	2	2			4	8	1	1			6
Разом за змістовим розділом 1	50	10	9			31	50	4	4			42
РОЗДІЛ 2												
Змістовий розділ 2. Технології та методи управління Навчальним закладом.												
Тема 8. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи	6		2			4	9	1	2			6
Тема 9. Управління дисциплінарними відносинами**.** Методи управління дисциплінарними відносинами	8	2	1			5	6					6
Тема 10. Процес підготовки та прийняття управлінського рішення	8	2	2			4	6					6
Тема 11. Підготовка та реалізація управлінських рішень	6	2	2			2	6					6
Тема 12. Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування	6	2	2			2	7	1				6
Тема 13. Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу.	6					6	6					6
Разом за змістовим розділом 2	40	8	9			23	40	2	2			36
Усього годин	90/8	18	18	4к	4к	54	90/6	6	6	4к	2к	78

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий розділ 1. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу

ТЕМА 1. **Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу**

Керівник загальноосвітнього навчального закладу – лідер педагогічного колективу: зміст поняття лідерства; основні характеристики лідерів освіти.

Модель сучасного керівника – менеджера:

– знання й уміння менеджера;
– особистісні якості керівника;
– етичні норми менеджера освіти;
– особисті ресурси керівника;
– навички і здібності ефективного управлінця;
– висока інформаційна культура.

Посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу.

ТЕМА 2. **Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом**

Характеристики різних типів діяльності шкільних лідерів:

– лідер школи як адміністратор;
– керівник як лідер з питань людських ресурсів;
– керівник школи як інструкційний лідер;
– керівник школи як підприємець.

Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом.

ТЕМА 3. **Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом**

Керівник і керівництво: типи, види, стилі;

– авторитарний стиль керівництва;
– демократичний стиль керівництва;
– ліберальний стиль керівництва;
– поєднання стилів керівництва;
– чинники, що формують стиль керівництва.

Демократизація управління освітніми навчальними закладами.

ТЕМА 4. **Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт**

Успішний керівник: який він? Формула успіху.

Трудове право:

– трудовий договір;
– робочий час і час відпочинку.

Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера.

Робочий час і час відпочинку.

ТЕМА 5**. Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація**

Режим роботи навчального закладу:

– структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом;
– адміністративна служба, її завдання, функції;
– охорона праці та техніка безпеки життєдіяльності колективу школи;

Атестація навчального закладу.

Атестація педагогічних кадрів.

ТЕМА 6. **Управлінська компетентність керівника навчального закладу**

Управлінська компетентність керівника навчального закладу як педагогічна проблема: сутність і характеристика управлінської компетентності та сучасні тенденції щодо підвищення ролі управлінської

компетентності керівників; управлінська компетентність керівника навчального закладу у педагогічних дослідженнях учених.

Посадові вимоги до управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: функціонально-посадові обов'язки директора закладу; визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівників шкіл; система підвищення управлінської кваліфікації керівника навчального закладу; вимоги до керівників закладів освіти.

Посадова інструкція керівника загальноосвітнього навчального закладу.

ТЕМА 7. Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу

Зміст і структура управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів:

– модель компетентності керівника як своєрідний еталон;

– три рівні компетентності керівника на основі структурування якостей особистості;

– групи знань для опанування керівником управління освітнім процесом.

Форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: масові форми підвищення; групові форми підвищення; індивідуальні форми підвищення.

Змістовий розділ 2.
Технології та методи управління Навчальним закладом

ТЕМА 8. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи

Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» та «управлінська культура», компоненти управлінської культури:

– аксіологічний;
– технологічний;
– особистісно-творчий;
– рефлексивно-оцінювальний.

Напрями та фактори управлінської культури керівника школи.

Критерії сформованості управлінської культури керівника.

Модель сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

ТЕМА 9. Управління дисциплінарними відносинами. Методи управління дисциплінарними відносинами

Дисципліна праці та методи її забезпечення: поняття дисципліни праці та її види; методи забезпечення дисципліни праці в закладі освіти.

Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці: внутрішній трудовий розпорядок як порядок поведінки та взаємодії роботодавця і працівника; нормативні акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок; Типові правила внутрішнього трудового розпорядку; посадові інструкції працівників.

Заохочення за працю:

– заохочення як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни;
– нагородна система України;
– відомчі нагороди Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Дисциплінарна відповідальність:

– юридична відповідальність за трудовим правом України;
– дисциплінарна відповідальність за трудовим правом;
– поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

ТЕМА 10. Процес підготовки та прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення:

– загальні положення,
– етапи прийняття управлінського рішення,
– типові помилки під час прийняття управлінського рішення,
– методи розробки управлінських рішень.

Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.

Типи управлінських рішень та їх класифікація.

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

ТЕМА 11. Підготовка та реалізація управлінських рішень

Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів, організація їх виконання, контроль.

Нарада: організація наради, основні вимоги до проведення нарад.

Педагогічна рада як колегіальна форма управління закладом:

– зміст та мета педагогічної ради;
– методика та вимоги до проведення педагогічної ради;
– алгоритм підготовки педагогічної ради;
– алгоритм проведення педагогічної ради;
– алгоритм реалізації рішень педагогічної ради;
– нові форми проведення педагогічної ради.

ТЕМА 12. Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування

Технологічний підхід в управлінні:

– історія виникнення та концептуальні положення;
– еволюція поняття «педагогічна технологія»;
– концептуальні положення.

Особливості управління навчальними закладами різного типу:

– особливості управління дитячими садками;
– особливості управління загальноосвітніми школами;
– особливості управління професійно-технічними училищами;
– особливості управління вищими навчальними закладами.

ТЕМА 13. Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу

Сутність, види та класифікації інформації.

Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом.

Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти.

Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	**Тема 1.** Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу	2 / 1
2.	**Тема 2**. Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом	2 / -
3.	**Тема 4**. Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт	1 / 1
4.	**Тема 5.** Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація	1/ 1
5.	**Тема 6.** Управлінська компетентність керівника навчального закладу	2 / -
6.	**Тема 7.** Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу	2 / 1
7.	**Тема 8.** Сутність управлінської культури керівника сучасної школи	- / 1
8.	**Тема 9.** Управління дисциплінарними відносинами Методи управління дисциплінарними відносинами	2 / -
9.	**Тема 10.** Процес підготовки та прийняття управлінського рішення	2 / -
10.	**Тема 11**. Підготовка та реалізація управлінських рішень	2 / -
11.	**Тема 12.** Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування	2 / 1
Разом:		**18 / 6**

6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	**Тема 2.** Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом	- / 1
2	**Тема 3.** Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом	2 / 1
3.	**Тема 4.** Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт	2 / -
4.	**Тема5.** Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація	2 / 1
5.	**Тема6.** Управлінська компетентність керівника навчального закладу	1 / -
6.	**Тема 7.** Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу	2 / 1
7.	**Тема 8.** Сутність управлінської культури керівника сучасної школи	2 / 2
8.	**Тема 9.** Управління дисциплінарними відносинами Методи управління дисциплінарними відносинами	1 / -
9.	**Тема 10.** Процес підготовки та прийняття управлінського рішення	2 / -
10.	**Тема 11.** Підготовка та реалізація управлінських рішень	2 / -
11.	**Тема 12.** Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування	2 / -
Разом:		**18 / 6**

Розподіл балів, які отримують студенти за практичну роботу

Розділ 1 (поточне оцінювання)							
Види занять	Практичні заняття						**Всього за практичну роботу**
	№2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	
Кількість балів	/ 4	4 / 6	4 / -	4 / 6	4 / -	6 / 6	22 / 22
Розділ 2 (поточне оцінювання)							
Види занять	Практичні заняття						**Всього за практичну роботу**
	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12		
Кількість балів	4 / 20	4 / -	4 / -	4 / -	4 / -		20 / 20
Разом							42бали / 42бали

8. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	**Тема 1.** Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу**.**	4 / 4
2.	**Тема2***.* Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом/	6 / 6
3.	**Тема 3.** Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом	4 / 7
4.	**Тема 4**. Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт	5 / 8
5.	**Тема5.** Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація	5 / 5
6.	**Тема6.** Управлінська компетентність керівника навчального закладу	3 / 6
7.	**Тема 7.** Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу	4 / 6
8.	**Тема 8.** Сутність управлінської культури керівника сучасної школи	4 / 4
9.	**Тема 9.** Управління дисциплінарними відносинами Методи управління дисциплінарними відносинами	5 / 6
10.	**Тема 10.** Процес підготовки та прийняття управлінського рішення	4 / 6
11.	**Тема 11**. Підготовка та реалізація управлінських рішень	2 / 4
12.	**Тема 12.** Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування	2 / 4
13.	**Тема 13.** Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу	6 / 6
Разом:		**54 / 78**

Розподіл балів, які отримують студенти за самостійну роботу

Розділ І											
Види занять	Самостійна робота							Самостійна робота (27год./ 42год.)	Контрольна робота № 1	ІНДЗ-реферат	сума Заг. балів
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7				
Кількість балів	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	2/2	22/22	8/8	7/7	37б. / 37б.
Розділ 2											
Види занять	Самостійна робота							Самостійна робота (27год./ 36год.)	Контрольна робота № 2	ІНДЗ-реферат	Заг. сума балів
	№8	№9	№10	№11	№12	№13					
Кількість балів	2/2	3/3	2/2	2/2	2/2	2/2		13/13	8/8	-	21б. / 21б.
Разом								35бал. / 35бал.	16бал. / 16бал.	7бал. / 7бал.	58бал. / 58бал.

9. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне науково-дослідне завдання – реферат (далі – ІНДЗ) є формою самостійної роботи студента, метою якої є поглиблення та засвоєння знань з дисципліни «Керівник навчального закладу». Індивідуальне навчально-дослідне завдання студентів полягає у розумінні теоретично-понятійного апарату дисципліни «Керівник навчального закладу»; у дослідженні питань пов’язаних із прийняттям рішень щодо управління навчальними закладами всіх типів і форм власності, стратегічних напрямків і першочергових завдань, механізмів, технологій та критеріїв прийняття управлінських рішень з питань управління педагогічним колективом, фінансово – економічною діяльністю навчального закладу; розширення та поглиблення знань слухачів з теорії управління навчальним закладом в сучасних умовах реформування освіти; концентрація уваги на вимогах до керівника навчального закладу, його правах, обов’язках, відповідальності, надання йому повноважень і гарантій та оформляється як науковий реферат.

Тему ІНДЗ студент визначає з переліку запропонованих тем. В окремих випадках студент може самостійно запропонувати та розробити тему ІНДЗ, попередньо обговоривши її з викладачем. ІНДЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та елементів творчості.

Структура і зміст теми ІНДЗ визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність: вибір теми; розробка плану; ознайомлення з рекомендованою літературою; написання та оформлення роботи.

При написанні та оформленні ІНДЗ варто керуватися такими вимогами:

– обґрунтування вибраної теми;
– опрацювання відповідної літератури;
– наявність авторського розділу;
– наявність списку використаної літератури.

ІНДЗ студент виконує у вигляді реферату. Цитати та статистичні матеріали слід обов’язково супроводжувати посиланнями на джерела інформації, які мають бути відображені у списку використаної літератури. Посилання на інформаційні джерела необхідно подавати у тексті контрольної роботи у квадратних дужках, наприклад [17, с. 24], 17 – це порядковий номер джерела у списку літератури, а 24 – сторінка із вказаного джерела.

Реферат має складатися із вступу (актуальність теми, предмет, об’єкт, мета, завдання), основної частини (визначення проблеми та послідовне її розкриття), висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – до 25 машинописних сторінок формату А4, 14 шрифтом з інтервалом 1,5; з полями (верхнє/нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1,5см.).

Слід мати на увазі, що головною вимогою написання ІНДЗ є розкриття суті питань, а не кількість сторінок. У кінці роботи студент ставить підпис та дату закінчення виконання.

Приблизна тематика наукових рефератів з навчальної дисципліни

1. Керівник і керівництво: інноваційні підходи.
2. Керівник – мистецтво взаєморозуміння.
3. Керівник – мистецтво делегування повноважень.
4. Керівник – мистецтво самоуправління.
5. Керівник – ділова людина: шляхи становлення.
6. Імідж навчального закладу як управлінське нововведення.
7. Імідж керівника – символ, код, засіб організації шкільного колективу.
8. Сучасний керівник: актуальність управлінських дій, їх динамізм, креативність.
9. Як стати і бути лідером.
10. Лідер і керівник: схожість і відмінність.
11. Управлінська діяльність керівника як основа його професійної діяльності.
12. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника загальноосвітнього навчального закладу.
13. Роль керівника навчального закладу у формуванні творчої особистості учня.
14. Якісні зміни – якісна освіта.
15. Мотивація до професійних знань як функція управління.
16. Діагностика слабких і сильних сторін у роботі керівника.
17. Комплекс загрозливого авторитету – риса характеру чи хвороба?
18. Організаторські здібності керівника та їх вплив на якісь управління.
19. Лідерство директора – приклад для всіх учасників навчально-виховного процесу.
20. Керівництво громадянською освітою – пріоритетний напрям діяльності керівника.
21. Конкурентоздатна школа – це...
22. Портрет сучасного менеджера освіти.
23. Гуманізація як основа тенденцій розвитку сучасної освіти.
24. Стилі керівництва та їх різновиди.
25. Скласти опис ідеального, на Ваш погляд, керівника, вказавши якості управлінця, з яким би Вам хотілося працювати.
26. Стиль керівництва як система методів, прийомів, засобів.

27. Підвищення кваліфікації та перепідготовка педагогічних кадрів – необхідна умова розвитку навчального закладу.

28. Самоосвіта – універсальний засіб підвищення кваліфікації.

29. Структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом, вимоги до її функціонування.

30. План розвитку кар'єри.

31. Метод управління шляхом постановки завдань як метод проведення атестації.

32. Бюджет часу керівника школи та його раціональне використання.

33. Психологічний етап у проведенні атестації загальноосвітнього навчального закладу.

34. Атестаційний лист як основний документ підсумку атестації педагогічного працівника.

35. Соціальне замовлення на керівника школи нового типу.

36. Компетентність директора – показник ефективності його управлінської діяльності.

37. Розвиток і доцільність використання методів для досягнення мети.

38. Нетрадиційні рішення та готовність керівника до ризику.

39. Наявність та формування традицій закладу.

40. Трансформування влади повноважень у владу авторитету.

41. Від управління часом до управління людьми.

42. Управлінська компетентність керівника як педагогічна проблема.

43. Сутність і характер управлінської компетентності.

44. Масові, групові та індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

45. Сутність і структура методів організації виконання управлінських рішень.

46. Особливості використання методу організації самоосвіти працівників в управлінні.

47. Вибір методів організації виконання управлінських рішень.

48. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи.

49. Педагогічна етика керівника школи.

50. Керівник – мистецтво самоуправління.

51. Культура управління навчальним закладом як сукупність стандартів внутрішньо шкільного управління.

52. Професійна свідомість керівника – професійно значущі цінності.

53. Якою має бути дисципліна в сучасній школі,

54. Дисципліна – насущна частина шкільної освіти як і її предметний зміст.

55. Заохочення як стимул до професійного зростання.

56. Державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

57. Громадський контроль за додержанням законодавства про працю.

58. Управління дисциплінарними відносинами в педагогічному колективі.

59. Управлінське рішення та етапи його розробки.

60. Управлінська ситуація: класифікація, елементи.

61. Роль і функції рішень у процесі управління.

62. Характер проблеми та багатогранність управлінських рішень.

63. Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.

64. Методи прийняття управлінських рішень.

65. Педагогічна рада як орган управління школою.

66. Методика та вимоги до проведення педагогічної ради.

67. Нові форми проведення педагогічних рад.

68. Організація і проведення ділових нарад.

69. Наказ як управлінське рішення та етапи його розробки.

70. Технологічний підхід до управління навчальними закладами.

71. Концепція розвитку навчального закладу як система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів під час побудови наукової теорії.

72. Технологія прийняття управлінського рішення.

73. Особливості управління дитячим дошкільним закладом.

74. Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом.

75. Порівняльний аналіз управління вищими навчальними закладами різного рівня акредитації

76. Поняття інформації: сутність і моделі.

77. Інформація та її різновиди.

78. Функції та класифікація соціально-педагогічної інформації.

79. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом.

80. Інформаційні ресурси, їх характеристики і універсальні покажчики.

10. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемного виконання, частково-пошуковий (евристичний), дослідницький, інформаційно-повідомляючий, метод викладання і виконавчий метод учіння, інструктивно-практичний, пояснювально-спонукальний, спонукальний метод навчання і пошуковий метод учіння, пояснювальний метод виконання і репродуктивний метод учіння, метод викладання і продуктивно-практичний метод учіння, метод викладання і частково-пошуковий метод учіння.

11. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

1. Методи усного контролю:
   - індивідуальне опитування;
   - виступ з обґрунтуванням теми, що вивчається;
   - дискусія за наслідками відповідей на поставлені завдання;
   - фронтальне опитування.
2. Методи письмового контролю:
   - тести;
   - творчі роботи (ІНДЗ- реферат);
   - контрольна робота.

12. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

<table>
<tr><td colspan="9">Розділ1 (поточне оцінювання)</td><td rowspan="3">ІНДЗ (реферат)</td><td rowspan="3">Загальна сума балів</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Види занять</td><td colspan="6">Практичні заняття</td><td rowspan="2">Самостійна робота 31год./ 42год.</td><td rowspan="2">Контрольна робота № 1</td></tr>
<tr><td>№2</td><td>№3</td><td>№4</td><td>№5</td><td>№6</td><td>№7</td></tr>
<tr><td>Кількість балів</td><td>-/4</td><td>4/6</td><td>4/-</td><td>4/6</td><td>4/-</td><td>6/6</td><td>22 балів</td><td>8 балів</td><td>7 балів</td><td>59 балів</td></tr>
<tr><td colspan="9">Розділ 2 (поточне оцінювання)</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">41 бали</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Види занять</td><td colspan="6">Практичні заняття</td><td rowspan="2">Самостійна робота 23год. / 36 год.</td><td rowspan="2">Контрольна робота № 2</td></tr>
<tr><td>№ 8</td><td>№ 9</td><td>№ 10</td><td>№ 11</td><td>№ 12</td><td>№ 13</td></tr>
<tr><td>Кількість балів</td><td>4/20</td><td>4/-</td><td>4/-</td><td>4/-</td><td>4/-</td><td>-/-</td><td>13 балів</td><td>8 балів</td></tr>
<tr><td>Разом</td><td colspan="6">42 бали / 42 бали</td><td>35 балів</td><td>16 балів</td><td>7 балів</td><td>100 балів</td></tr>
</table>

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		Для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	Для заліку
90 – 100	**A**	відмінно	зараховано
82 – 89	**B**	добре	
74 – 81	**C**		
64 – 73	**D**	задовільно	
60 – 63	**E**		
35 – 59	**FX**	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	**F**	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано, з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

13. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (ІСПИТУ) З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

1. Розкрити поняття «Професійний керівник – успішний заклад».

2. Керівник навчального закладу – ділова людина: шляхи становлення.

3. Сучасний керівник – творча особистість. Розкрийте це поняття.

4. Сучасний керівник – психолог. Якими рисами характеру Ви його наділите для успішного виконання даної місії?

5. Сучасний керівник – стратег. Яке Ваше бачення перспектив розвитку свого навчального закладу?

6. Сучасний керівник – носій організаційних змін. В чому полягає пропаганда нових цінностей серед працівників Вашого закладу?

7. Вимоги до особистості керівника навчального закладу.

8. Дайте характеристику лідера освіти.

9. Посадова інструкція директора школи: загальні положення, функціональні обов’язки, права, відповідальність, взаємовідносини.

10. Назвіть десять заповідей сучасного директора школи.

11. Законодавча база освіти України.

12. Нормативно-правова база управління навчальними закладами.

13. Органи управління освітою, їх повноваження, функції.

14. Режим роботи навчального закладу. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

15. Адміністративна служба, її завдання, функції.

16. Охорона праці та безпека життєдіяльності в навчальному закладі.

17. Атестація навчального закладу – державний контроль за їх діяльністю.

18. Управління дисциплінарними відносинами в колективі навчального закладу.

19. Управлінське рішення, його сутність, напрями формування.

20. Сучасні підходи до прийняття управлінського рішення.

21. Управлінське рішення: загальні положення, етапи прийняття управлінського рішення.

22. Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів, організація виконання, контроль.

23. Циклограма наказів загальноосвітнього навчального закладу.

24. Педагогічна рада як колегіальна форма управління навчальним закладом.

25. Системний підхід до управління навчальним закладом.

26. Особливості управління навчальними закладами різних типів.

27. Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу.

28. Професійна компетентність директора школи.

29. Показники оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника.

30. Управлінська культура керівника школи: рівні розвитку, складові, компоненти.

31. Організаційна культура управлінця: принципи, методи, етапи формування.

32. Ефективність впровадження інноваційних технологій в навчальний процес.

33. Створення і розвиток навчально-матеріальної бази закладу.

34. Інформаційно-комунікаційні технології та їх впровадження у навчально-виховний процес.

35. Керівник і мікроклімат колективу; фактори згуртування колективу.

36. Етика керівника. Етичні порушення в процесі управління навчальним закладом та методи виправлення помилок.

37. Етичні норми як один із аспектів прийняття управлінських рішень.

38. Стилі керівництва та етичний клімат в колективі.

39. Особиста культура керівника і рівень етичності його службової діяльності.

40. Подібність і різниця етичних норм поведінки менеджера і лідера.

14. ЛІТЕРАТУРА

1.Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України; за ред. В. Г. Кремня. – К., 2009. – 376 с.

2.Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об'єднання» Тираж», 2005.—380с.

3.Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.

4.Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 112 с.

5.Венедиктова В. І. Ділова репутація: особистість, культура, етика, імідж ділової людини / В. І. Венедиктова. – М., 1996. – С. 143–146.

6.Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352 с.

7.Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. –352с

8.Етико-психологічні засади ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. М. М. Логунова. – К. : Вид-во НАДУ,2007. – 36 с.

9.Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – № 2 (386). – С. 10–13.

10.Інноваційні форми ведення засідань педради / упорядник М. К. Голубенко. – К. : Шк. світ, 2009. – 128 с.

11.Імідж школи / упорядник І. М. Рожнятовська. – К. : Шк. світ, 2011. – 120 с.

12.Кірочок О. Г. Правила складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів / О. Г.Кірочок. – Рівне. : «БМ-ТУР», 1999. – 532 с.

13.Ковальова И. Имидж руководителя школы / И. Ковальова // Імідж сучасного педагога. – 2003. – № 2. – С. 10–12.

14.Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. / В. П. Козоріз, Н. І. Лапицька. – К. : МАУП, 2002. – 168 с.

15.Кондрашова С. С. Інформаційні технології в управлінні / С. С. Кондрашова. – К. : МАУП, 1998.

16.Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаста. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

17.Королько В. Г. Паблік рілейншз. Наукові основи, методика, практика : підручник / Королько В. Г. – Вид. 2-ге, доп. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.

18.Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування / О. В. Кубрак. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2002. – 134 с.

19.Кулешов С. Документознавство: Історія. Теоретичні основи / С. Кулешов. – К. : УДНДІАСД. 2000. – 162 с.

20.Логунова М. М. Практикум з психології ділового спілкування / М. М. Логунова. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.

21.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. / О. І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа»,2005. – 176 с.

22.Мітяєва Н. І. Місія організації та її роль у процесі управління закладом освіти / Н. І. Мітяєва // Таврійський вісник освіти. – 2001. – №1 (33). – С. 144–147.

23.Настільна книга керівника дошкільного навчального закладу : Частина 3 / упор. : Н. В. Омельяненко, Н. М. Курочка. – Тернопіль : Мандрівець, 2010. – 336 с.

24.Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пєхота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін. ; за аг. ред. О. М. Пєхоти. – К. : А.С.К., 2002. – С. 164–165.

25.Партнов М. Л. Труд руководителя школы : (пособие для начинающего директора) / М. Л. Партнов. – М. : Просвещение, 1983. – 143 с.

26.Різне управління різною освітою : книжка для розумного керівника. – К. : Вид. дім «Шкіль. Світ» ; Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с. – (Б-ка «Шкіл. світ»).

27.Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти / Ж. В. Серкіс // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Київ : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. – 304 с. – С.140.

28.Слободяник М. Структура сучасного документа / М. Слободяник // Вісник Книжкової палати. 2003. – № 4. – С. 18–21.

29.Соснин В.А., Лунев П.А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг / В. А. Соснин, П. А. Лунев. – М. : Ин-т психологии РАН,1993. – 156 с.

30.Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

31.Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 200. – 416 с.

32.Суручану І. А. Вплив особистісних характеристик керівника на ефективність управлінського спілкування / І. А. Суручану // Управління закладами середньої освіти : навч. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001 – С. 110–128.

33.Тофтул М. Г. Етика : навчальний посібник / М. Г. Тофтул. – Київ : Видавничий центр Академія, 2005. – 404 с.

34. Феномен інновації: освіта суспільство, культура / За ред. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.

35.Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

36.Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

37.Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

38.Шейнов В. П. Психологія і етика ділового спілкування / В. П. Шейнов. – К., 2006. – 201с.

39.Школа молодого директора / епоряд. М. Голубенко. – К. : Редакції загально педагогічних газет, 2003. – 112 с. – (Директор школи. Бібліотека. Сільська школа України. Бібліотека).

40.Шелакін В. І. Накази загальноосвітнього навчального закладу / В. І. Шелакін, Н. К. Калантай, Н. О. Чепель. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2004. – 128 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

з навчальної дисципліни

«КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

Практична робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	**Тема 2.** Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом	- / 1
2	**Тема 3.** Керівник і керівництво: типи, види, стилі.Демократизація управління навчальним закладом.	2/ 1
3.	**Тема4** .Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт	2 / -
4.	**Тема 5.**Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація	2 / 1
5.	**Тема 6.** Управлінська компетентність керівника навчального закладу	1 / -
6.	**Тема 7.**Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу	2 / 1
7.	**Тема 8.** Сутність управлінської культури керівника сучасної школи	2 / 2
8.	**Тема 9.** Управління дисциплінарними відносинами Методи управління дисциплінарними відносинами	1 / -
9.	**Тема 10.**Процес підготовки та прийняття управлінського рішення	2 / -
10.	**Тема 11.** Підготовка та реалізація управлінських рішень	2 / -
11.	**Тема 12.** Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування	2 / -
Разом:		**18 / 6**

Розподіл балів, які отримують студенти за практичну роботу

Розділ 1 (поточне оцінювання)							
Види занять	Практичні заняття						**Всього за практичну роботу**
	№2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	
Кількість балів	- / 4	4 / 6	4 / -	4 / 6	4 / -	6 / 6	**22 / 22**
Розділ 2 (поточне оцінювання)							
Види занять	Практичні заняття						**Всього за практичну роботу**
	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12		
Кількість балів	4 / 20	4 / -	4 / -	4 / -	4 / -		**20 / 20**
Разом							**42бали / 42бали**

Змістовий розділ 1. Організаційні засади роботи керівника уавчального закладу

Практична робота до теми № 2 (- / 1год.)

ТЕМА 2. **Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом.**

Характеристики різних типів діяльності шкільних лідерів:

- лідер школи як адміністратор;
- керівник як лідер з питань людських ресурсів;
- керівник школи як інструкційний лідер;
- керівник школи як підприємець.

Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом.

Мета: визначити та надати характеристики різних типів лідерів освітнього процесу; розкрити шляхи удосконалення професійної підготовки керівника навчального закладу; навчити працювати з законами та нормативно-правовими документами.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте типи діяльності шкільних лідерів:
   - лідер школи як адміністратор$
   - керівник як лідер з питань людських ресурсів;
   - керівник школи як інструкційний лідер;
   - керівник школи як підприємець.

2. В чому полягають шляхи та методи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

3. Спеціальна підготовка керівників закладів освіти: підготовка у вищих навчальних закладах за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

4. Дайте визначення школи підготовки керівних кадрів як структура науково-методичної роботи.

5. Охарактеризуйте сучасні вимого до керівника та його професійних знань.

6. Розкрийте сутність проектно-цільового підходу до управління навчальним закладом.

7. В чому полягає педагогічна, управлінська і менеджерська майстерність керівника?

8. Визначте джерела, в яких висвітлено основні положення щодо державно-громадського управління освітою.

9. Національна доктрина розвитку освіти: досягнення, проблеми, перспективи.

10. Висловіть свою думку щодо необхідності вдосконалення системи управління освітою в Україні.

11. Які зміни необхідно запровадити в навчанні керівників навчальних закладів, щоб отримати професійного керівника?

12. Продовжіть вислів:
   - Директор – це той, хто…
   - У школі у мене є можливість…
   - Я почуваюся у школі…
   - Ідеї директора…
   - Імідж директора…
   - Авторитет школи залежить від…

Хід роботи:

1.Обговорення теоретичних питань.

2. Робота над підготовкою характеристики різних типів лідерів освітнього процесу, різних типів навчальних закладів.

3. Робота з Законами України з питань освіти та нормативно-правовою базою.

Література:

1.Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок,Д. Френсис; пер. з англ. – Дело, 1991. – 320 с.

2.Нормативно-правове забезпечення освіти : у 4 ч. Ч. 1. – Х. : Видавнича група «Основа», 2044. — 144 с.

3.Островерхова Н. М. Ефективність управління ЗОШ: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1995. – 302 с.

4.Павлютеноков Є. М. Основи управління освітою/ Є. М. Павлютеноков, В. В. Крижко. – Х. : Видавнича група «Основа», 2006. – 176 с.

5.Терентьев П.И. Управление школой по результатам / П. И. Терентьев. – М.: Новая школа; Сентябрь, 2002. – 288с.

6. Управление развитием школы: пособие для руководителей общеобразовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая шк., 1995. – 464 с.

7. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой. – М.: Сентябрь, 2000. – 155 с.

8. Чернов Ю.В. «Паблікрілейшнз» сучасної школи. – Х.: Гр. «Основа», 2003. – 80 с.

Практична робота до теми № 3 (2 / 1год.)

Т Е М А 3. **Керівник і керівництво: типи, види, стилі.Демократизація управління навчальним закладом**

Керівник і керівництво: типи, види, стилі;

- авторитарний стиль керівництва;
- демократичний стиль керівництва;
- ліберальний стиль керівництва;
- поєднання стилів керівництва;
- чинники, що формують стиль керівництва.

Демократизація управління освітніми навчальними закладами.

Мета: розкрити типи, види та стилі керівництва; розкрити сутність демократизації управління освітніми навчальними закладами як однієї із провідних ідей державотворення сучасної суверенної України.

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення стилів керівництва.
2. Охарактеризуйте типологію стилів керівництва.
3. Від яких чинників може залежати вибір певного стилю управлінської діяльності?
4. Авторитарне управління: його форми, види, системи.
5. Демократичне управління: його форми, види, системи.
6. Ліберальне управління: його форми, види, системи.
7. В чому полягають демократичні засади управління загальноосвітнім навчальним закладом?
8. Охарактеризуйте умови, що сприяють розвитку та саморозвитку особистості.
9. В чому полягає головна мета демократизації освіти в Україні?
10. Які стимули може застосовувати керівник для активізації членів колективу до участі в управлінській діяльності?
11. Дайте характеристику діловому стилю керівництва.
12. В чому полягає компанійський стиль управління?
13. Кабінетний стиль управління: його переваги і недоліки.
14. Назвіть чинники, що формують відповідний стиль керівництва.
15. Дайте визначення стилів керівництва за гендерною ознакою.

Т Е С Т № 1: «Перевірте, який Ви керівник».

Дайте відповіді «так» чи «ні» на наведені нижче питання:

1. Чи охоче Ви беретеся за управлінські задачі, що не мають типових схем рішення?
2. Чи важко було Вам відмовитися від тих прийомів керування, якими Ви користувалися, обіймаючи нижчу посаду?
3. Чи довго Ви віддавали перевагу раніше очолюваному Вами підрозділу, пішовши на підвищення?
4. Чи прагнете Ви до того, що виробити універсальний стиль керування, що підходить для більшості ситуацій?
5. Чи умієте Ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам більш низького рангу), класифікувавши їх як сильних, середніх чи слабких керівників?

6. Чи легко Вам вийти за рамки особистих симпатій чи антипатій, вирішуючи кадрові питання.?

7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю керівництва немає, а тому потрібно вміти застосовувати різні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?

8. Чи вважаєте Ви, що Вам легше уникати конфлікту з вищестоячим керівництвом, ніж з підлеглими?

9. Чи хочеться Вам зламати стереотипи керування, що склалися в очолюваному Вами підрозділі?

10. Чи часто виявляється правильним Ваше перше інтуїтивне враження про якості людини як керівника?

11. Чи часто Вам доводиться пояснювати невдачі в керуванні об'єктивними несприятливими факторами (відсутністю приміщень, проблемами в матеріально-технічному постачанні тощо)?

12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам бракує часу?

13. Чи вважаєте Ви, що якби мали можливість частіше бувати в підрозділах, то ефективність Вашого управління значно підвищилася б?

14. Чи надаєте Ви підлеглим Вам сильним керівникам значно більше значно більше повноважень і самостійності в рішенні питань, ніж слабким, хоча і ті, й інші мають той самий посадовий статус?

Ключ:

Визначте кількість набраних Вами балів за такою таблицею:

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Відповідь «так»	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
Відповідь «ні»	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Від 0 до 5 балів: Ви більше фахівець, ніж керівник, і, якщо видасться можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний фахівець, заступник директора та ін.., не треба вагатися.

Від 6 до 10 балів: не можна сказати. Що Ви сильний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то краще не починати корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам належить прислухатися до думки вищестоячих керівників і до думки колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створити й зміцнити традиції в колективі.

Від 11 до 15 балів: Ви належите до типу керівника-організатора, умієте сконцентрувати увагу на найбільш важливих проблемах, до них зараховуєте проблему ефективного підбору і розміщення кадрів, проблему розробки й узгодження оптимального (реально здійсненного) плану, проблему матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що Ви ніколи не захоплюєтеся поточними справами, відокремлюєте головне від другорядного, умієте будь-що домогтися рішення принципових проблем, не зупиняєтеся перед конфліктами і стягненнями. Справи в очолюваному Вами підрозділі, як правило, ідуть успішно. Вам можна дати одну пораду: не запускайте поточні справи, передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20 балів: Ви можете вивести з прориву відстаючий колектив, але Вам важко працювати в «текучці». Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтеся, тому, що Вам заважає зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, зайва різкість у відносинах з вищестоячими керівниками.

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.
2. Захист класифікаційних ознак стилів керівництва.
3. Виконання тестового завдання та аналіз отриманих даних.

Література:

1.Бегей В.М. Демократизація управління загальноосвітньою школою. – Т.:Кн.-журн. вид-во «Тернопіль», 1994. – 195 с.

2. Зуб А. Т. Лідерство в менеджменті / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. – М. : ЗАТ «Принт-Ателье», 1999. – 212 с.

3. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2004. – 240 с.

4. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). – М.: Новая шк., 1997. – 352 с.

5. Розанова В. А. Психологияуправления / В. А. Розанова. – М. : Бизнес-школа, 1999. – 352с.

6. Секретыумелогоруководителя / сост. И.В. Липсиц. – М. : Экономика, 1991. – 320с.

7.Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 448с.

Практична робота до теми № 4 (2год. / -)

ТЕМА 4. **Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт**

Успішний керівник: який він? Формула успіху.

Трудове право:

– трудовий договір;

– робочий час і час відпочинку.

Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера.

Робочий час і час відпочинку.

Мета: ознайомити з законодавством України про працю, навчити складати трудовий договір з різними категоріями працівників, вміти складати контракт як особливу форму трудового договору.

Питання для обговорення:

1. Назвіть якості, які нададуть можливість звіряти Вашу реальну поведінку й ідеальну поведінку лідера, допомагаючи тим самим ліквідувати розходження між ними.

2. Дайте визначення лідерства в співавторстві, через почуття гумору, в цілісності особистісного ідеалу.

3. Дайте визначення поняття «роботодавець» як учасник трудового права.

4. Продовжіть думку: «*Трудові правовідносини* – це врегульовані нормами трудового права….».

5. Надайте перелік видів трудових договорів та визначте умови їх заключення.

6. Продовжіть думку « Трудовий договір – це результат…».

7. Назвіть та дайте характеристику основних законодавчих документів про працю.

8. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників – документ про порядок ведення трудових книжок.

9. Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера.

10. Режим роботи працівників навчального закладу: робочий час, робочий день, тижневе навантаження, час відпочинку.

11. Відпустка, її види, тривалість, оплата праці під час відпустки.

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.

2. Робота над складанням контракту керівника навчального закладу.

Література:

1. 1.Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96 – ВР.
2. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про освіту» від 21.03.1996 р. № 100/96 – ВР, зі змінами.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010р. № 5456-УІ.
4. Кодекс законів про працю, затверджений Законом №322-УІІ від 10.12.1971 ВВР, 1971, додаток до №50 ст. 375 (зі змінами).
5. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 № 651 – XIV, зі змінами.
6. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» № 1205 від 06.12.2010р., зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 1308/18606 від 22.12.2010р.
7. Бондаревская Е.В. Концепция личностно ориентированного образования и целостная педагогическая теория // Школа духовности. – 1999. – № 5. – С. 41-52.
8. Дьяченко В.Г. Организационная структура ученого процесса и ееразвитие. – М., 1999.
9. Пунский В.О. Азбука ученого труда. –М., 1999.
10. Сборник задач с производственным содержанием: Методические рекомендации/ М.М.Балашов, А.Б.Бальдиков, А.В.Батаршев и др.. – Таллин, 2000.

Практична робота до теми № 5 (2год. / 1год.)

***ТЕМА 5*. Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація**

Режим роботи навчального закладу:

– структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом;

– адміністративна служба, її завдання, функції;

– охорона праці та техніка безпеки життєдіяльності колективу школи;

Атестація навчального закладу.

Атестація педагогічних кадрів.

Мета: навчити будувати структуру адміністративної служби навчального закладу, визначати її завдання та функції; ознайомити з документацією щодо атестації навчального закладу та педагогічних працівників; навчити складати атестаційну характеристику педагогічного працівника.

Питання для обговорення:

1. В чому полягає науковий підхід до управління навчальним закладом?
2. Дайте характеристику принципу єдиноначальності у роботі керівника навчального закладу.
3. В чому полягає структура керівництва школою?
4. Дайте характеристику лінійному, функціональному і змішаному типу структури керівництва.
5. В чому полягає прямий і зворотній зв'язок передачі інформації?
6. Надайте перелік щоденної необхідної для діяльності керівника інформації.
7. Навчально-допоміжний персонал, його характеристика та обов'язки.
8. Адміністративно-управлінський персонал: його характеристика, посадові обов'язки.
9. Державна атестація навчального закладу як основна форма контролю за його діяльністю.10. Роль керівника в забезпечення державної атестації закладу освіти.
10. Самоаналіз роботи загальноосвітнього навчального закладу.
11. Типове положення про атестацію педагогічних кадрів.
12. Атестаційна комісія, її повноваження.
13. Періодичність проходження атестації педагогічним працівником.
14. Рекомендації голові та членам атестаційної комісії щодо оформлення атестаційних листів.
15. Порядок складання характеристики діяльності педагогічних працівників.

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.
2. Складання структури адміністративної служби навчальних закладів різного типу, визначення її завдань, функцій.
3. Складання атестаційної характеристики педагогічного працівника.

Література:

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу. Нова передигма менеджменту / І.Адізес. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.

2. Березняк Є.С., Черпинський М.В. Керівництво роботою школи. – К.: «Радянська школа», 1970. – 262 с.

3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.

4. Джура О.Д. Умови та ефективність професійного самовизначення особистості // Нова парадигма. Альманах наукових праць. Випуск 34. – Запоріжжя, 2003. – С. 86-100.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Телвін, Н.М.Чепурна – Х.: Основа, 2003. – 240с.

6. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов управления образованием / М.М.Поташник, А.М.Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.

7. Фролов П.Т. Школа молодого директора. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.

Практична робота до теми № 6 (1год. / -)

ТЕМА 6. **Управлінська компетентність керівника навчального закладу**

Управлінська компетентність керівника навчального закладу як педагогічна проблема: сутність і характеристика управлінської компетентності та сучасні тенденції щодо підвищення ролі управлінської компетентності керівників; управлінська компетентність керівника навчального закладу у педагогічних дослідженнях учених.

Посадові вимоги до управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: функціонально-посадові обов’язки директора закладу; визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівників шкіл; система підвищення управлінської кваліфікації керівника навчального закладу; вимоги до керівників закладів освіти.

Посадова інструкція керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Мета: розкрити поняття управлінської компетентності керівника навчального закладу; охарактеризувати базовий стандарт професійної діяльності директора школи; навчити складати посадову інструкцію керівника закладу освіти.

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення понять «компетентність», «компетентний», «компетенція», «професійна компетентність», «управлінська компетентність».

2. Розкрийте основні концепти поняття компетенція і вміння.

3. Назвіть вчених, які досліджували проблему визначення рівня професійної компетентності керівників системи загальної середньої освіти.

4. Визначте компоненти професійної компетентності керівника навчального закладу.

5. Охарактеризуйте базовий стандарт професійної діяльності директора школи.

6. Завершіть вислів та розкрийте поняття «Щодо сутності поняття «управлінська компетентність» встановлено, що воно відтворює відпрацьовану досвідом систему…».

7. Яким чином пов’язані управлінська компетентність і характеристики людини як особистості і її професійної діяльності?

8. Розкрийте вихідний показник управлінської компетентності як сферу відношення до людини.

9. Охарактеризуйте структурні компоненти управлінської компетентності.

10. Якими документами визначено посадові вимоги до керівника школи?

11. Якими чинниками визначається кваліфікація керівника закладу освіти?

12. Сформулюйте основні передумови призначення на керівну посаду.

13. Розкрийте поняття креативності як успішної інноваційної діяльності керівника.

14. Сформулюйте морально-психологічні якості керівника закладу освіти.

15. Назвіть вольові риси керівника та дайте їх характеристику.

16. Обмін інформацією як одна із важливих навичок спілкування.

17. Що таке інтуїція? В чому полягають особливості її прояву?

18. Розкрийте сукупність функцій управлінської діяльності директора школи.

19. Якими посадовими обов'язками наділено директора школи?

20. Які права має керівник навчального закладу в межах своєї компетенції?

21. За які дії або бездіяльність несе відповідальність директор школи?

22. Які найважливіші функції управлінського лідерства?

23. Назвіть основні перспективні напрями оновлення і удосконалення функцій управлінської діяльності.

Практичне завдання:

Складання посадової інструкції директора загальноосвітнього навчального закладу

З часу проголошення незалежності України одним із основних завдань стало відродження національної системи освіти і реформування управління освітою, окреслені напрями модернізації управлінської діяльності, новаційніфункціональні обов'язки, визначені характеристики управлінської діяльності керівника.

Статус керівника навчального закладу: сукупність прав і обов'язків.

Посадові вимоги до управлінської діяльності:

– спеціальність як категорія, що характеризує професію;

– функціонально-посадові обов'язки директора закладу освіти;

– визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівника школи;

– система підвищення управлінської кваліфікації директора навчального закладу;

– вимоги до особистості керівника навчального закладу;

– морально-психологічні якості керівника.

Розробка посадової інструкції директора загальноосвітнього навчального закладу

Мета: на основі визначених теоретичних відомостей визначити функції, посадові обов'язки керівника, його права та обов'язки, міру відповідальності за невиконання посадових обов'язків та встановити взаємовідносини з членами колективу.

Завдання:

– визначити нормативно нормативно-правову та законодавчу базу щодо посадових вимог керівника закладу освіти;

– окреслити функціонально-посадові обов'язки директора закладу;

– скласти посадову інструкцію директора загальноосвітнього навчального закладу.

У ході практичного заняття члени групи обговорюють і розробляють етапи створення посадової інструкції директора загальноосвітнього навчального закладу.

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.
2. Складання посадової інструкції керівника загальноосвітнього навчального закладу.
3. Обгрунтування вимог посадової інструкції.

Література:

1. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління сучасною школою: можливості реалізації // Вересень. – 2004. – Квітень. – 2004. – С. 222-227.

2. Бондарь В.И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: Дис. д-ра пед. наук. – К., – 1986. – С.114-122.

3. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. Монография. – К., 1997. – 156с.

4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 215 с.

5. Зайченко О.І., Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти: Монографія. – К.: ВПЦ Техпрінт, 2000. – 352 с.

6. Луговий В.І. Управління освітою: Навчальний посібник. – К.: Магістр, 1996. – 225 с.

7. Мармаза О.І. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи // Директор школи (Шкільний світ). – 1998. – № 27. – С. 6.

8. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / Авторський колектив за ред.. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.:Шкільний світ, 2003. – 400 с.

9. Тонконогая Е.П., Кричевский В.Ю. Требования к деятельности и личности директора общеобразовательной школы / Директор школы в системе повышения квалификации: Сб. науч. тр. / Редколег.: Тонконогая Е.П. и др. – М.: Изд-во АПН СССР, 1983. – 92 с.

10. Щербань П.М. Мистецтво управління – це перед усім мистецтво бути чесним // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2 – № 4. – С. 83-90.

Практична робота до теми № 7 (2год. / 1год.)

***ТЕМА 7*. Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу**

Зміст і структура управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів:

– модель компетентності керівника як своєрідний еталон;

– три рівні компетентності керівника на основі структурування якостей особистості;

– групи знань для опанування керівником управління освітнім процесом.

Форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: масові форми підвищення; групові форми підвищення; індивідуальні форми підвищення.

Мета: навчити використовуватирізноманітні форми підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу; розглянути форму організації самоосвіти як індивідуальну форму підвищення управлінської компетентності керівника.

Питання для обговорення:

1. Які теоретичні положення розкривають зміст і структуру управлінської компетентності керівника закладу освіти?

2. Розкрийте поняття моделі компетентності спеціаліста.

3. Охарактеризуйте рівні компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4. Які види компетентностей необхідні суб’єкту управління?

5. Дайте визначення понять «управлінські знання» та «управлінські уміння».

6. Розкрийте масові форми підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

7. Семінар як групова форма підвищення управлінської компетентності.

8. Проаналізуйте основні форми роботи школи управлінської майстерності.

9. Доберіть матеріал щодо розкриття поняття «презентація».

10. Управлінське консультування як індивідуальна форма підвищення управлінської компетентності.

11. У чому полягають функції керівника під час організації підвищення кваліфікації працівників навчального закладу?

12. У якому випадку організація самоосвіти працівників виконує функцію методу управління?

13. Проаналізуйте управлінську діяльність у вашому колективі та визначте, які з методів організації виконання управлінських рішень виконуються постійно, які – інколи, а які не виконуються.

14 Нарада, вимоги до нарад.

Додаток 1

Методика аналізу управлінської діяльності керівника

(за В. І. Звєрєвою)

Для оцінки видів управлінської діяльності керівника необхідно заповнити таблицю:

№ п/п	Напрямки та зміст управлінської діяльності	Оцінка в балах				
		1	2	3	4	5
1.	***Інформаційно-аналітична діяльність***					
1.1.	Інформаційне забезпечення внутрішкільного управління					
	Збирання інформації, яка відповідає цілям розвитку педагогічного процесу та управління ним					
	Зміст інформації досить повно і об’єктивно відповідає стану розвитку навчального закладу					
	Методи збору інформації адекватні цілям управління					
	Збір, облік та збереження інформації є своєчасним та оперативним					
	Технології обробки інформації на сучасному рівні					
	Інформаційні потоки забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень					
1.2.	Рівень аналітичної культури керівника					
	Цілі аналізу адекватні цілям збору інформації					
	Зміст аналізу охоплює усі основні системи школи					
	Аналіз має системний характер і дозволяє встановити причиново-наслідковізвязки					
	Аналіз забезпечує визначення проблем, цілей та прийняття ефективних рішень					
2.	***Мотиваційно-цільова діяльність***					
2.1.	Мотивація персоналу школи					
	Керівник орентується на потреби членів колективу					
	Керівник сприяє формуванню реалістичних самооцінок персоналу та рефлексії					
	Заохочення відповідають реальним показникам роботи					
	Керівник забезпечує розвиток ініціативи, самостійності і творчості					
	Керівник забезпечує злагодженість у роботі, спільну діяльність					

2.2.	Цільове спрямування діяльності школи					
	Цілі школи орієнтовані на розвиток					
	Узгоджені стратегічні, тактичні та оперативні цілі					
	Всі цілі практикоорієнтовані					
	Цілі реально досяжні					
3.	***Планово-прогностична діяльність***					
3.1	Прогностичне спрямування планування розвитку школи					
	Робота школи будується на концептуальній основі					
	Прогнозування розвитку закладу здійснюється шляхом розробки програм розвитку і цільових проектів					
3.2.	Якість шкільного планування					
	Усі плани являють собою систему					
	Кожен план обґрунтований з точки зору проблем, цілей та шляхів їх досягнення					
	Кожен план має систему заходів, які розв’язують проблеми та сприяють досягненню цілей					
	Плани конкретизовані строками, наявними ресурсами та виконавцями					
4.	***Організаційно-розпорядча діяльність***					
4.1.	Створення організаційних структур					
	Вибір і побудова організаційних структур діяльності закладів та окремих його підрозділів					
	Децентралізація управління та делегування повноважень					
	Спрямування шкільних організацій на досягнення цілей та виконання основних завдань					
	Координація діяльності персоналу					
4.2.	Організація праці					
	Відбір та розстановка кадрів з урахуванням якостей та рівня професіоналізму					
	Визначення складу виконавців відповідно до змісту та складності завдань					
	Відсутність дублювання у функціональних обов’язках заступників					
	Відсутність перевантаження персоналу					
	Визначення ступеня відповідальності кожного виконавця					
	Створення умов для роботи персоналу					
	Організація власної праці керівника					
	Формування організаційних стосунків між виконавцями					
5.	***Контрольно-діагностична діяльність***					
5.1.	Ефективність шкільного контролю					
	Контроль відображає пріоритети школи					
	Контроль орієнтований на кінцеві результати					
	Методи контролю відповідають об’єктам контролю					
	Система контролю є гнучкою, відкритою до змін					
	Витрати на контроль економічні					
	Керівник забезпечує гласність контролю					
5.2.	Стан та результативність системи діагностики					
	Діагностика забезпечується науково					
	Діагностика має системний та систематичний характер					
	Результати діагностичних процедур забезпечують ефективне оперативне управління педагогічним процесом					

6.	***Корекційно-регулятивна діяльність***					
	Координація діяльності та процесів у закладі освіти					
	Своєчасна корекція за наслідками контролю					
	Здійснення моніторингової політики управління					
	Регулювання за відхиленнями					
	Система управління відкрита до змін, нових технологій					
	Керівник налагоджує зв'язки із зовнішнім середовищем					
	Керівник здійснює представницьку функцію					
	Керівник спрямовує колектив на формування іміджу школи					

Висновки: Було прийнято такі значення ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу:

100% – 75% *– діяльність* ***оптимальна;***

74% – 50% – рівень управління ***достатній;***

49% – 25% – рівень управлінської діяльності ***критичний.***

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.
2. Складання плану самоосвіти керівника навчального закладу; робота з анкетою.
3. Визначення оцінки видів управлінської діяльності.

Література:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібн. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Васильєв І.Б. Ідеологія професіоналізму: сучасна та на перспективу // Освіта і управління. – 1997. – Т. 1. – № 3. – С. 57-62.

3. Вдовиченко Р.П. Деякі аспекти діяльності міського управління освіти з підвищення професійної компетентності керівників шкіл // Нова педагогічна наука. – Рівне. – 2002. – № 3-4. – Тематичний спецвипуск. – С. 101-108.

4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

5. Калініна Л.М. Моделювання управлінської діяльності керівника школи // Інформаційно-методичний бюлетень. – 1999. – № 2. – С. 21-36.

6. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Г.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Тевлін, Н.М.Чепурна. – Х.: Основа, 2003. – 240с.

7. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи // Управління школою. – 2003. – № 7(19). – С. 2-4.

8. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений // Под ред. В.С.Лазарева. – М.: Центр социальных и эконом. Исследований, 1995. – 158 с.

9. Чемерис Д., Ліпенцев А. Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми // Вісник ДСУ. – 1997. -№ 1. – С. 72-79.

Змістовий розділ 2.
Технології та методи управління навчальним закладом

Практична робота до теми № 8 (2год. / 2год.)

ТЕМА 8. Сутність управлінської культурикерівника сучасної школи

Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» та «управлінська культура», компоненти управлінської культури:

- аксіологічний;
- технологічний;
- особистісно-творчий;
- рефлексивно-оцінювальний.

Напрями та фактори управлінської культури керівника школи.

Критерії сформованості управлінської культури керівника.

Модель сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Мета: навчити визначати ступінь сформованості управлінської культури керівника закладу освіти; будувати модель сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте поняття «культура» через еволюцію його визначень.
2. Дайте визначення поняття «управлінська культура» та охарактеризуйте компоненти управлінської культури.
3. В чому полягає аксіологічний компонент управлінської культури?
4. Розкрийте сутність мотиваційного компонента управлінської культури.
5. Які компоненти притаманні технологічному компоненту управлінської культури?
6. Охарактеризуйте феномен культури.
7. Визначте головні функції педагогічного менеджменту.
8. Назвіть фактори формування управлінської культури керівника школи.
9. В чому полягає ідея безперервної освіти людини протягом усього життя?

10. Охарактеризуйте фактори впливу на формування управлінської культури керівника.

11. Назвіть рівні розвитку управлінської культури керівника школи.

12. В чому полягають головні підходи до розробки критеріїв управлінської культури керівника сучасної школи?

13. Охарактеризуйте високий рівень розвитку управлінської культури керівника навчального закладу.

14. Сформулюйте педагогічний аспект моделювання.

15.Яка головна мета системи формування управлінської культури керівника школи?

Практичне завдання:

Методика вивчення та аналізу управлінської культури керівників закладів освіти

Додаток 1

АНКЕТА №1

1. Розкрийте суть поняття «культура».

_____

_____

_____

2. Розкрийте суть поняття «управлінська культура керівника школи».

_____

_____

_____

_____

3. Назвіть основні компоненти управлінської культури керівника навчального закладу.

_____

_____

_____

_____

4. Назвіть напрями і фактори формування управлінської культури керівника школи

_____

_____

_____

_____

5. Методом самооцінки оцініть рівень Вашої управлінської культури: низький, середній, високий (обґрунтуйте):

_____

_____

_____

_____

6. Назвіть головні підходи до розробки критеріїв управлінської культури керівника сучасної школи.

_____

_____

_____

_____

_____

Додаток 2

АНКЕТА

«Мотиви самоосвіти»

Відзначте, будь ласка, що спонукає Вас розвивати свою управлінську культуру? Обведіть кружечком не більше трьох відповідей.

1.. Бажання одержати нову професійну інформацію.

2. Потреба розширення свого світогляду, зустріч із цікавими людьми.

3. Бажання порівняти себе з колегами, довести собі та іншим. що я чогось вартий як професіонал.

4. Мені подобається сам процес навчання.

5. Маю надію, що навчання може дати старт моїм новим творчим задумам.

6. Хочу на підставі одержаної інформації удосконалювати свою управлінську компетентність.

7. Хочу почувати себе серед ерудованих, компетентних спеціалістів.

8. Навчання підвищить мій професійний рівень серед педагогів школи, серед колег на рівні району.

9. Вважаю, що навчання керівника – непоганий приклад для всього колективу, який буде спонукати кожного його члена до активної самоосвіти.

Додаток 3

МЕТОДИКА «ЧИ ЗДАТНІ ВИ ОРГАНІЗУВАТИ СВОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ І ДІЯЛЬНІСТЬ ІНШИХ?»

На запропоновані питання дайте або позитивну, або негативну відповідь.

1. Чи умієте Ви відмовляти іншим у їх проханнях?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
2. Чи уникаєте Ви зіткнень, навіть коли думаєте що праві?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
3. Чи легко підкорюєтесь правилам і розпорядженням?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
4. Чи часто перепрошуєте?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
5. Ви перестали носити одяг, якщо хтось глузує з нього?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
6. Чи намагаєтесь модно вдягатися?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
7. Якщо одяг незручний, але личить Вам. чи будете Ви носити?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
8. Чи доводилося Вам коли-небудь погрожувати пішоходам або водіям?
   («Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)
9. Ви неквапливі з людьми, що не відразу розуміють, чого від них хочуть?
   («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
10. Чи вживаєте нецензурну лексику?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
11. Чи змушуєте Ви інших людей виглядати дрібними або дурними?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
12. думки, висловлювані по телевізору, дратують Вас?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
13. Чи можете Ви чесно сказати іншому, що Вас не влаштовує його робота?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
14. Чи завжди говорите, що думаєте, не зважаючи на наслідки?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)
15. Чи вважаєте Ви себе нетерплячим?
    («Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

16. Чи дратуєтеся Ви, якщо програєте в суперечці?

(«Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

17. Головні рішення у Вашому житті частіше приймають інші люди?

(«Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

18. Ви витрачаєте гроші тільки на себе і свої задоволення?

(«Так» -0 балів, «ні» – 1 бал.)

19. Чи одягаєтеся Ви так, щоб привернути увагу?

(«Так» -1 бал, «ні» – 0 балів.)

20. Чи нормально Ви почуваєте себе в юрбі?

(«Так» – 0 балів, «ні» – 1 бал.)

Обробка результатів.

– до 6 балів – можна стверджувати, що задатки лідера у Вас дуже високі (Вам удається раціонально організувати не тільки свою діяльність, але й діяльність оточуючих людей), однак Ви маєте владний характер і болісно приймаєте, якщо вам «диктують» якісь умови;

– 7–13 балів – для Вас характерна мінливість: Ви можете і самоорганізуватися і порадити іншим, що їм робити, але Вам часто не вистачає активності, щоб перетворитися на справжнього лідера;

– 14–20 балів – Вам, як правило, важко організувати свою діяльність, не говорячи про те, щоб організувати інших людей, тому Ви більше керуєтеся чужими підказками, а не власною ініціативою.

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.
2. Побудова моделі сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.
3. Робота з анкетами, їх аналіз, висновки.

Література:

1. Баллер Э.А. О культуре и культурности. – М.:Знание, 1996. – 96с.

2. Братусь Б.С. Психология. Нравственность. Культура. – М.: Менеджер-Роспедагенство, 1994. – 64с.

3. Даниленко Л.І., Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія. – К.: Школяр, 1996. – 302с.

4. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу // Науково-методичний журнал «Управління школою». – 2004. – № 35. – С. 2-6.

5. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навчальний посібник. – ІЗМН, 1997. – 180 с.

6. Кудряшов Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 158 с.

7. МармазаО.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х.: Видав. гр.. «Основа», 2004. – 240 с.

8. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті // Бюлетень: Програма підтримки вироблення стратегії реформування освіти. – 2001. – № 1. – С. 13-22.

9. Пікельна В.С. Управління школою. У 2 ч. – Х.: Вид. гр.. «Основа», 2004. – Ч. 1. – 112с.

10. Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: Автореф. дис.. д-ра пед.. наук: 13.00.04 / Луганський національний педагогічний університет ім. Тараса Шевченка. – Луганськ, 2005. – 43 с.

Практична робота до теми № 9 (1год. / -)

ТЕМА 9. Управління дисциплінарними відносинами. Методи управління дисциплінарними відносинами

Дисципліна праці та методи її забезпечення: поняття дисципліни праці та її види; методи забезпечення дисципліни праці в закладі освіти.

Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці: внутрішній трудовий розпорядок як порядок поведінки та взаємодії роботодавця і працівника; нормативні акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок; Типові правила внутрішнього трудового розпорядку; посадові інструкції працівників.

Заохочення за працю:

– заохочення як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни;
– нагородна система України;
– відомчі нагороди Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Дисциплінарна відповідальність:

– юридична відповідальність за трудовим правом України;
– дисциплінарна відповідальність за трудовим правом;
– поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

Мета: ознайомити з поняттями дисципліни праці та методами її забезпечення в навчальному закладі; навчити складати Правила внутрішнього трудового розпорядку та використовувати їх для забезпечення трудової дисципліни в закладі.

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення поняття «трудова дисципліна» та «дисципліна праці», вкажіть на їх спільні сторони та різницю.

2. Якщо «трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами… на основі типових правил» (ст. 142 КЗпП України), то чи є необхідність у галузевих правилах внутрішнього трудового розпорядку?

3. Розкрийте основні концепти поняття юридичної відповідальності за трудовим правом. Визначте склад трудового правопорушення.

4. Назвіть нові методи забезпечення трудової дисципліни з'явилися за умов ринкових перетворень у суспільстві?

5. Сформулюйте різницю між матеріальною відповідальністю за трудовим правом і цивільно-правовою майновою відповідальністю.

6. Обгрунтуйте, які обставини викликають матеріальну відповідальність?

7. Наведіть перелік трудових обов'язків працівника, які визначаються правилами внутрішнього трудового розпорядку школи.

8. Обгрунтуйте необхідність та практичне значення ст. 133КЗпП України.

9. Розкрийте поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

10. Визначте обов'язки працівника та керівника навчального закладу при покладанні на них повної матеріальної відповідальності.

11. Дайте визначення понять: механізми та методи управління дисципліною.

12. Охарактеризуйте різні форми влади, що здійснюють вплив на працівника.

13. Виховні методи впливу на працівника: види, результативність.

14. Розкрийте поняття переконання та його форм.

15. Дискусія як пошук істини, її мета, форма, переваги.

Хід роботи:

1.Розгляд теоретичних питань.

2. Робота над складанням правил внутрішнього трудового розпорядку.

Література:

1. Венедиктов В.С. Проблеми відповідальності у трудовому праві. Автореф. Дис.. д-ра юрид. Наук. – К., 1999.

2. Дмитренко Г.В. Управлінська еліта: можливості формування в сучасній Україні / Г.Дмитренко, Т.Ріктор // Економіка та держава. – 2007. – № 5. – С. 74-77.

3. Правознавство: Навчальний посібник / За аг. ред.. С.М.Тимченка, Т.О.Коломоєць. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 554с.

4. Проблеми матеріальної відповідальності сторін трудового договору // Розвиток цивільного і трудового законодавства в Україні/ Я.М.Шевченко, О.М.Малявко, А.Л.Салатко та ін. – Харків, 1999. – С. 194-226.

5. Ріктор Т. Державні важелі формування елітного менеджера в системі освіти / Т.Ріктор // Економіка та держава. – 2007. – № 12. – С. 158-171.

6. Трудове право України: Академічний курс: Підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / П.Д.Пилипенко, В.Я.Бурак, З.Я.Козак та ін. ; За ред.. П.Д.Пилипенка. – К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. – 536с.

Практична робота до теми № 10 (2год. / -)

ТЕМА 10. **Процес підготовки та прийняттяуправлінського рішення**

Управлінське рішення:

– загальні положення,
– етапи прийняття управлінського рішення,
– типові помилки під час прийняття управлінського рішення,
– методи розробки управлінських рішень.

Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.

Типи управлінських рішень та їх класифікація.

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Мета: навчити методам розробки та прийняття управлінських рішень, визначити типові помилки під час прийняття управлінського рішення.

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення понять «рішення», «управлінське рішення».

2. Проведіть класифікацію рішень та дайте визначення кожному із них.

3. Назвіть етапи прийняття управлінського рішення.4. Які аспекти, що необхідні для прийняття та успішної реалізації рішення?

5. Розкрийте суть методу *структуризації.*

6. Сформулюйте метод *характеризації.*

7. Охарактеризуйте метод *оптимізації.*

8. Визначте головні вимоги до розробки управлінських рішень.

9. Дайте характеристику етапів розробки управлінського рішення.

10. Визначте сутність аналогового методу як прийняття управлінського рішення, що не потребує творчості.

11. Охарактеризуйте метод дискусії як вид групової експертизи до підготовки управлінського рішення.

12. Розкрийте сутність методу мозкового штурму як спеціальну організацію інтелектуальної діяльності медпрацівників закладу.

13 Розкрийте застосування наукових підходів до розроблення рішень.

14. Охарактеризуйте типи управлінських рішень та їх класифікацію.

15. В чому полягають об’єктивні умови розроблення результативних управлінських рішень?

16. Дайте визначення комплексності прийняття управлінського рішення.

17. Розкрийте суть поняття «етап реалізації рішення, або перетворення рішення в ефективну дію».

18. Контроль та регулювання як процес безумовного і якісного виконання управлінського рішення.

Хід роботи:

1.Обговорення теоретичних питань.

2. Підготовча робота до написання наказу, підготовка різних видів наказів: з основної діяльності, кадрові питання, заохочення, дисциплінарні стягнення.

3. Захист підготовлених управлінських рішень.

Література:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

4. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.

5. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.

6.Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.

7. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

Практична робота до теми № 11 (2год. / -)

ТЕМА 11. **Підготовка та реалізація управлінських рішень**

Управлінське рішення:

– загальні положення;
– етапи прийняття управлінського рішення;
– типові помилки під час прийняття управлінського рішення;
– методи розробки управлінських рішень.

Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.

Типи управлінських рішень та їх класифікація.

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Мета: визначити наукові дідходи до розробки та прийняття управлінських рішень;навчити розробляти та реалізувати управлінські рішення.

Питання для обговорення:

1. В яких управлінських ситуаціях використовують наказ, в яких – розпорядження, а в яких – пам'ятку?

2. Сформулюйте вимоги до підготовки наказу.

3. Наведіть тематику наказів, які пов'язані з підвищенням ефективності навчально-виховного процесу навчального закладу.

4. Визначте та охарактеризуйте етапи підготовки наказу.

5. Сформулюйте основні вимоги до наказу.

6. Розкрийте специфіку укладання і оформлення наказу.

7. Підготуйте проекти наказів з особового складу.

8. Перелічіть особливості наради.

9. Визначте основні вимоги до проведення нарад.

10. Яких правил необхідно дотримуватися при проведенні нарад?

11. Розкрийте етапи здійснення аналізу проведення наради та її наслідків.

12. Установіть відповідність етапів розробки управлінського рішення та складових етапів:

а) аналітичний етап (збирання інформації);

б) моделюючий етап (підготовка рішення);

в) затверджуючий етап (прийняття рішення).

13. Розкрийте зміст та мету педагогічної ради.

14. Визначте орієнтовний перелік питань для обговорення на педагогічній раді.

15. В чому полягає алгоритм підготовки та ведення засідань педагогічної ради?

16. Сформулюйте нові форми проведення педагогічних рад.

17. Визначте класифікацію педагогічних рад.

18. Складіть алгоритм підготовки до педагогічної ради.

19. Визначте алгоритм проведення педагогічної ради.

20. В чому полягають етапи реалізації рішень педагогічної ради?

21. Розкрийте особливості нових форм проведення педагогічних рад.

Хід роботи:

1.Обговорення теоретичних питань.

2. Підготуйте проекти наказів з особового складу.

3. Підготовка алгоритму проведення педагогічної ради.

Література:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

4. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.

5. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.

6. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.

7. Рачок Т.М. Все про педагогічну раду / Т.М.Рачок // управління школою (Основа). – 2006. – № 16-18. – С.12-22.

8. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

Практична робота до теми № 12 (2год. / -)

ТЕМА 12. **Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування**

Технологічний підхід в управлінні:

– історія виникнення та концептуальні положення;
– еволюція поняття «педагогічна технологія»;
– концептуальні положення.

Особливості управління навчальними закладами різного типу:

– особливості управління дитячими садками;
– особливості управління загальноосвітніми школами;
– особливості управління професійно-технічними училищами;
– особливості управління вищими навчальними закладами.

Мета: ознайомити з технологічними методами у здійсненні управлінської діяльності; визначити особливості управління навчальними закладами різного типу.

Питання для обговорення:

1.Дайте визначення педагогічної технології.

2. Розкрийте сутність взаємозвязку технології управління та педагогічної технології.

3.Технологія проектування – її сутність, переваги.

4. Розкрийте сутність технології планування.

5. Охарактеризуйте комп'ютерну технологію в управлінській діяльності.

6. В чому полягає зміст PR- технології?

7. Визначте, скільки рівнів управління має дитячий садок, школа, вищий навчальний заклад?

8. Обгрунтуйте відповідь, чи згодні ви з твердженням, що мета роботи дитячого садказначною мірою підлягає змінам та впливу зовнішніх чинників?

9. Чому для процесу управління дошкільним дитячим закладом характерна більша, порівняно з іншими освітніми установами, стандартність та стабільність управлінських завдань?

10. Проаналізуйте структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом, професійно-технічним та вищим навчальним закладом.

11. Який з видів управлінської діяльності займає у керівників загальноосвітніх навчальних закладів більш значний час порівняно з іншими видами діяльності? Чому?

12. У чому полягають особливості управління сучасним закладом професійно-технічної освіти?

13. Скільки вихованців, учнів або студентів припадає на одного управлінського працівника у навчальних закладах різного типу?

14. У чому полягає особливість управління вищими навчальними закладами I-II рівнів акредитації?

15. Наведіть структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом.

16. Проведіть паралель між структурою управління закладом професійно-технічної освіти та вищим начальним закладом I-IIрівнів акредитації.

17. Наведіть ефективні форми для розвитку професіоналізму викладачів вищих навчальних закладів.

Хід роботи:

1. Обговорення теоретичних питань.

2. Складання розділів річного плану роботи навчального закладу.

Література:

1.Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України; за ред.. В. Г. Кремня. – К., 2009. – 376 с.

2.В ащенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об'єднання» Тираж», 2005.—380с.

3. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

4. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

5. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

6. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Пед. Поиск», 2000. – 224 с.

7. Національна доктрина розвитку освіти. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002

8. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021. – [Електронний ресурс] –

http://www.mon.gov.ua/images/iles/news/12/05/4455.pdf.

9. Освітні технології: Навч.-метод.посіб. / А.З.Кіктенко, О.М.Любарська та ін.; За заг. ред. О.М.Пєхоти. – К.: А.С.К., 2001. – 256 с.

10. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред.. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

11. Охріменко І.В. Менеджер освіти: вимоги до управлінської компетенції. – Полтава: ПОІППО.2002. – 63 с.

12. Падалка О.С., Нісімчук А.М., Смолюк І.О., Шпак О.Г. Педагогічні технології. Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Українська енциклопедія» імені М.П.Бажана, 1995. – 252 с.

13. Пальоха Ю.І. Іміджологія: Навч. посіб. – К., 2004. – 323 с.

14. Педагогічні технології. Досвід. Практика / Довідник. – Полтава: ПОІППОП, 1999. – С. 236-238.

15. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием. – М.: Академия, 2001. – 432 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

з навчальної дисципліни

«КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	**Тема 1.** Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу**.**	4 / 4
2.	**Тема2***.* Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом/	6 / 6
3.	**Тема 3.** Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом	4 / 7
4.	**Тема 4**. Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт	5 / 8
5.	**Тема 5.** Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація	5 / 5
6.	**Тема6.** Управлінська компетентність керівника навчального закладу	3 / 6
7.	**Тема 7.** Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу	4 / 6
8.	**Тема 8.** Сутність управлінської культури керівника сучасної школи	4 / 4
9.	**Тема 9.** Управління дисциплінарними відносинами Методи управління дисциплінарними відносинами	5 / 6
10.	**Тема 10.** Процес підготовки та прийняття управлінського рішення	4 / 6
11.	**Тема 11**. Підготовка та реалізація управлінських рішень	2 / 6
12.	**Тема 12.** Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування	2 / 6
13.	**Тема 13.** Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу	6 / 6
Разом:		**54 / 78**

Розподіл балів, які отримують студенти за самостійну роботу

Розділ І											
Види занять	Самостійна робота							Самостійна робота (27 год. / 42 год.)	Контрольна робота № 1	ІНДЗ – реферат	Заг. сума балів
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7				
Кількість балів	3/3	3/3	3/3	4/4	3/3	4/4	2/2	22/22	8/8	7/7	37б. / 37б
Розділ 2											
Види занять	Самостійна робота							Самостійна робота (27 год. / 36 год.)	Контрольна робота № 2	ІНДЗ – реферат	Заг. сума балів
	№8	№9	№10	№11	№12	№13					
Кількість балів	2/2	3/3	2/2	2/2	2/2	2/2		13 / 13	8 / 8		21б
Разом								**35 б./ 35 б.**	**16 б. / 16 б.**	**7 б. / 7б.**	**58 б/ 58 б.**

Методичні рекомендації щодо написання індивідуального науково-дослідного завдання (реферату)

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі – ІНДЗ) є формою самостійної роботи магістранта, метою якої є поглиблення та засвоєння знань з дисципліни «Керівник навчального закладу». Індивідуальне навчально-дослідне завдання студентів полягає у розумінні теоретично-понятійного апарату дисципліни «Керівник навчального закладу»; у дослідженні питань пов’язаних із прийняттям рішень щодо управління навчальними закладами всіх типів і форм власності, стратегічних напрямів і першочергових завдань, механізмів, технологій та критеріїв прийняття управлінських рішень з питань управління педагогічним колективом, концентрація уваги на вимогах до керівника навчального закладу, його правах, обов’язках, відповідальності, надання йому повноважень, гарантій та оформляється як науковий реферат.

Тему ІНДЗ магістрант визначає з переліку запропонованих тем. В окремих випадках він може самостійно запропонувати та розробити тему ІНДЗ, попередньо обговоривши її з викладачем. ІНДЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження : практичної

значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження, теоретичного використання передової сучасної методології та елементів творчості.

Структура і зміст теми ІНДЗ визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність: вибір теми; розробка плану; ознайомлення з рекомендованою літературою; написання та оформлення роботи.

При написанні та оформленні ІНДЗ варто керуватися такими вимогами:

– обґрунтування вибраної теми;
– опрацювання відповідної літератури;
– наявність авторського розділу;
– наявність списку використаної літератури.

ІНДЗ магістрант виконує у вигляді реферату. Цитати та статистичні матеріали слід обов'язково супроводжувати посиланнями на джерела інформації, які мають бути відображені у списку використаної літератури. Посилання на інформаційні джерела необхідно подавати у тексті контрольної роботи у квадратних дужках, наприклад [17, с. 24], 17 – це порядковий номер джерела у списку літератури, а 24 – сторінка із вказаного джерела.

Реферат має складатися із вступу (актуальність теми, предмет, об'єкт, мета, завдання), основної частини (визначення проблеми та послідовне її розкриття), висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – до 25 машинописних сторінок формату А4, 14 шрифтом з інтервалом 1,5; з полями (верхнє/нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1,5 см.).

Слід мати на увазі, що головною вимогою написання ІНДЗ є розкриття суті питань, а не кількість сторінок. У кінці роботи магістрант ставить підпис та дату закінчення виконання.

Методи контролю самостійної роботи:

1. Методи усного контролю:
   – індивідуальне опитування;
   – дискусія за наслідками відповідей на поставлені завдання;
   – фронтальне опитування.
2. Методи письмового контролю:
   – тести;
   – творча робота (ІНДЗ);
   – контрольна робота.

РОЗДІЛ 1
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОБОТИ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Самостійна робота до теми № 1 (4год./4год.)

ТЕМА 1. **Професійний керівник – успішний заклад. Посадові вимоги до керівника навчального закладу**

Керівник загальноосвітнього навчального закладу – лідер педагогічного колективу: зміст поняття лідерства; основні характеристики лідерів освіти.

Модель сучасного керівника – менеджера:

– знання й уміння менеджера;
– особистісні якості керівника;
– етичні норми менеджера освіти;
– особисті ресурси керівника;
– навички і здібності ефективного управлінця;
– висока інформаційна культура.

Посадові вимоги до керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання:

1. Зміст управлінської діяльності керівника навчального закладу в умовах реформування та становлення системи національної освіти.
2. Класичні та модернізовані управлінські функції.
3. Сучасний керівник – лідер, хто він?
4. Професійний керівник – успішний заклад.
5. Розвиток управління як передумови розвитку навчального закладу.
6. Вимоги до керівника навчального закладу та його професійної підготовки.
7. Самоосвіта і освіта управлінського персоналу як оновлення професійних знань.

Теми наукових рефератів:

1. Керівник і керівництво: інноваційні підходи.
2. Керівник – мистецтво взаєморозуміння.
3. Керівник – мистецтво делегування повноважень.
4. Керівник – мистецтво самоуправління.

5. Керівник – ділова людина: шляхи становлення.

6. Імідж навчального закладу як управлінське нововведення.

7. Імідж керівника – символ, код, засіб організації шкільного колективу.

8. Сучасний керівник: актуальність управлінських дій, їх динамізм, креативність.

9. Як стати і бути лідером.

10. Лідер і керівник: схожість і відмінність.

11. Управлінська діяльність керівника як основа його професійної діяльності.

12. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника загальноосвітнього навчального закладу.

13. Роль керівника навчального закладу у формуванні творчої особистості учня.

Список джерел до теми:

1. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – К.: Логос, 2002. – 140 с.

2. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною освітою в регіоні. – Х.: Крок, 1999. – 303 с.

3. Кайданов Д.П., Суименко Е.И. Психология единоначалия и коллегиальности. – М.: Мысль, 1979. – 254 с.

4. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Моск. рабочий, 1983. – 191 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Тевлін, Н.М.Чепурна – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

6. Наукові основи управління школою / За ред.. Г.В.Єльникової. – Х.: ХДПІ, 1991. – 170 с.

7. Рабченюк Т.С. Внутрішкільне управління. – К.: Рута, 2000. – 176 с.

8. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-метод. пособие. – М., 2001. – 160 с.

9. Фролов П.Г. Школа молодого директора: Учеб. пособие для студ. пед. ин-тов. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.

10. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 365с.

Самостійна робота до теми № 2 (6 год /6 год)

ТЕМА 2. **Розвиток і навчання керівника освітнього закладу. Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом**

Характеристики різних типів діяльності шкільних лідерів:

– лідер школи як адміністратор;

– керівник як лідер з питань людських ресурсів;

– керівник школи як інструкційний лідер;

– керівник школи як підприємець.

Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Нормативно-правова та законодавча база управління навчальним закладом.

Завдання:

1. Проблема оновлення управління навчальним закладом.
2. Професійна підготовка керівника до управління навчальним закладом.
3. Соціально-психологічні функції керівника.
4. Компоненти, які впливають на якість управлінської діяльності.

Теми наукових рефератів:

1. Якісні зміни – якісна освіта.
2. Мотивація до професійних знань як функція управління.
3. Діагностика слабких і сильних сторін у роботі керівника.
4. Комплекс загрозливого авторитету – риса характеру чи хвороба?
5. Організаторські здібності керівника та їх вплив на якісь управління.
6. Лідерство директора – приклад для всіх учасників навчально-виховного процесу.
7. Керівництво громадянською освітою – пріоритетний напрям діяльності керівника.
8. Конкурентоздатна школа – це...

Список джерел до теми:

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; пер. з англ. – Дело, 1991. – 320 с.

2. Нормативно-правове забезпечення освіти : у 4 ч. Ч. 1. – Х. : Видавнича група «Основа», 2044. — 144 с.

3. Островерхова Н. М. Ефективність управління ЗОШ: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1995. – 302 с.

4. Павлютенков Є. М. Основи управління освітою/ Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Х. : Видавнича група «Основа», 2006. – 176 с.

5. Терентьев П. И. Управление школой по результатам / П. И. Терентьев. – М. : Новая школа; Сентябрь, 2002. – 288 с.

6. Управление развитием школы: пособие для руководителей общеобразовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая шк., 1995. – 464 с.

7. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой. – М.: Сентябрь, 2000. – 155 с.

8. Чернов Ю.В. «Паблік рілейшнз» сучасної школи. – Х.: Гр. «Основа», 2003. – 80 с.

Самостійна робота до теми № 3 (4 год / 7 год)

ТЕМА 3. **Керівник і керівництво: типи, види, стилі. Демократизація управління навчальним закладом**

Керівник і керівництво: типи, види, стилі;

- авторитарний стиль керівництва;
- демократичний стиль керівництва;
- ліберальний стиль керівництва;
- поєднання стилів керівництва;
- чинники, що формують стиль керівництва.

Демократизація управління освітніми навчальними закладами.

Завдання:

1. Типи керівників: харизматичні, трансформуючі, інтерактивні, сервісні.
2. Особливості шкільних лідерів: класифікація типів їх поведінки.
3. Десять законів лідерства за У. Бланком.
4. Синергетичний підхід до демократизації управління.
5. Сутність та напрями демократизації управління навчальним закладом.
6. Розвиток колегіальних основ управління навчальним закладом.

Теми наукових рефератів:

1. Портрет сучасного менеджера освіти.
2. Гуманізація як основа тенденцій розвитку сучасної освіти.
3. Стилі керівництва та їх різновиди.
4. Скласти опис ідеального, на Ваш погляд, керівника, вказавши якості управлінця, з яким би Вам хотілося працювати.
5. Стиль керівництва як система методів, прийомів, засобів.

Список джерел до теми:

1. Бегей В.М. Демократизація управління загальноосвітньою школою. – Т.:Кн.-журн. вид-во «Тернопіль», 1994. – 195 с.

2. Зуб А. Т. Лідерство в менеджменті / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. – М. : ЗАТ «Принт-Ателье», 1999. – 212 с

3. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2004. – 240 с.

4. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). – М.: Новая шк., 1997. – 352 с.

5. Розанова В. А. Психология управления / В. А. Розанова. – М. : Бизнес-школа, 1999. – 352с.

6. Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. – М. : Экономика, 1991. – 320с.

7. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.

Самостійна робота до теми № 4 (5 год / 8 год)

ТЕМА 4. **Формула успіху керівника навчального закладу. Організаційні засади роботи керівника навчального закладу: трудовий розпорядок, контракт**

Успішний керівник: який він? Формула успіху.

Трудове право:

– трудовий договір;

– робочий час і час відпочинку.

Контракт з керівником навчального закладу: класичні функції керівника-менеджера.

Робочий час і час відпочинку.

Завдання:

1. Особливість контракту як регулятора трудових відносин на ринку праці й робочої сили.
2. Типова форма контракту з керівником навчального закладу, що є у спільній власності територіальних громад сіл, селищ, міст області.
3. Строк дії та умови контракту.
4. Обов'язки роботодавця до початку роботи найманого працівника.
5. Законодавчі та нормативно-правові документи про працю.

Теми наукових рефератів

1. Портрет сучасного лідера освіти.
2. Контракт як особлива форма трудового договору.
3. Трудова книжка – основний документ, що дає право на призначення на посаду.

Список джерел до теми:

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96 – ВР.
2. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про освіту» від 21.03.1996 р. № 100/96 – ВР, зі змінами.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010р. № 5456-УІ.
4. Кодекс законів про працю, затверджений Законом №322-УІІ від 10.12.1971 ВВР, 1971, додаток до №50 ст. 375 (зі змінами).
5. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 № 651 – XIV, зі змінами.
6. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» № 1205 від 06.12.2010р., зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 1308/18606 від 22.12.2010р.
7. Бондаревская Е.В. Концепция личностно ориентированного оюразования и целостная педагогическая теория // Школа духовности. – 1999. – № 5. – С. 41-52.
8. Дьяченко В.Г. Организационная структура ученого процесса и ее развитие. – М., 1999.
9. Пунский В.О. Азбука ученого труда. –М., 1999.
10. Сборник задач с производственным содержанием: Методические рекомендации/ М.М.Балашов, А.Б.Бальдиков, А.В.Батаршев и др.. – Таллин, 2000.

Самостійна робота до теми № 5 (5 год / 5 год)

***ТЕМА 5*. Побудова адміністративної служби: її функції, завдання. Атестація**

Режим роботи навчального закладу:

– структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом;

– адміністративна служба, її завдання, функції;

– охорона праці та техніка безпеки життєдіяльності колективу школи.

Атестація навчального закладу.

Атестація педагогічних кадрів.

Завдання:

1. Структура адміністративно-управлінської служби навчального закладу.

2. Вимоги до навчально-допоміжного персоналу навчального закладу.

3. Бюджет часу керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4. Структура витрат часу директором школи на керівництво навчально-виховною роботою.

5. Моделі організаційної структури управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Теми наукових рефератів:

1. Підвищення кваліфікації та перепідготовка – необхідна умова розвитку навчального закладу.

2. Самоосвіта – універсальний засіб підвищення кваліфікації.

3. Структура керівництва загальноосвітнім навчальним закладом, вимоги до її функціонування.

4. План розвитку кар’єри.

5. Метод управління шляхом постановки завдань як метод проведення атестації.

6. Бюджет часу керівника школи та його раціональне використання.

7. Психологічний етап у проведенні атестації загальноосвітнього навчального закладу.

8. Атестаційний лист як основний документ підсумку атестації педагогічного працівника.

Список джерел до теми:

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу. Нова передигма менеджменту / І.Адізес. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.

2. Березняк Є.С., Черпинський М.В. Керівництво роботою школи. – К.: «Радянська школа», 1970. – 262 с.

3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.

4. Джура О.Д. Умови та ефективність професійного самовизначення особистості // Нова парадигма. Альманах наукових праць. Випуск 34. – Запоріжжя, 2003. – С. 86-100.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Телвін, Н.М.Чепурна – Х.: Основа, 2003. – 240с.

6. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов управления образованием / М.М.Поташник, А.М.Моисеев. – М.: Нлвая школа, 1997. – 352 с.

7. Фролов П.Т. Школа молодого директора. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.

Самостійна робота до теми № 6 (3 год / 6 год)

ТЕМА 6. **Управлінська компетентність керівника навчального закладу**

Управлінська компетентність керівника навчального закладу як педагогічна проблема: сутність і характеристика управлінської компетентності та сучасні тенденції щодо підвищення ролі управлінської компетентності керівників; управлінська компетентність керівника навчального закладу у педагогічних дослідженнях учених.

Посадові вимоги до управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: функціонально-посадові обов’язки директора закладу; визначення рівня професіоналізму та управлінської кваліфікації керівників шкіл; система підвищення управлінської кваліфікації керівника навчального закладу; вимоги до керівників закладів освіти.

Посадова інструкція керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання:

1. Оновлення управлінських функцій керівника сучасного навчального закладу в умовах реформування національної системи освіти.
2. Управлінська компетентність керівника як педагогічна проблема.
3. Формування управлінської компетентності керівника сільської школи.
4. Критерії та показники професійного розвитку й компетентності директора школи.
5. Показники оцінювання ефективності управлінської компетентності сучасного керівника навчального закладу.
6. Посадова інструкція заступника директора з навчально-виховної, методичної, виховної, адміністративно-господарської роботи.

Теми наукових рефератів:

1. Соціальне замовлення на керівника школи нового типу.
2. Компетентність директора – показник ефективності його управлінської діяльності.
3. Розвиток і доцільність використання методів для досягнення мети.
4. Нетрадиційні рішення та готовність керівника до ризику.
5. Наявність та формування традицій закладу.
6. Трансформування влади повноважень у владу авторитету.
7. Від управління часом до управління людьми.

Список джерел до теми:

1. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління сучасною школою: можливості реалізації // Вересень. – 2004. – Квітень. – Спецвипуск. – 2004. – С. 222-227.

2. Бондарь В.И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: Дис. д-ра пед. наук. – К., – 1986. – С. 114-122.

3. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. Монография. – К., 1997. – 156 с.

4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 215 с.

5. Зайченко О.І., Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти: Монографія. – К.: ВПЦ Техпрінт, 2000. – 352 с.

6. Луговий В.І. Управління освітою: Навчальний посібник. – К.: Магістр, 1996. – 225 с.

7. Мармаза О.І. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи // Директор школи (Шкільний світ). – 1998. – № 27. – С. 6.

8. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / Авторський колектив за ред.. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.:Шкільний світ, 2003. – 400 с.

9. Тонконогая Е.П., Кричевский В.Ю. Требования к деятельности и личности директора общеобразовательной школы / Директор школы в системе повышения квалификации: Сб. науч. тр. / Редколег.: Тонконогая Е.П. и др. – М.: Изд-во АПН СССР, 1983. – 92 с.

10. Щербань П.М. Мистецтво управління – це перед усім мистецтво бути чесним // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2 – № 4. – С. 83-90.

Самостійна робота до теми № 7 (4 год / 6 год)

ТЕМА 7. Підвищення рівня управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу

Зміст і структура управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів:

– модель компетентності керівника як своєрідний еталон;

– три рівні компетентності керівника на основі структурування якостей особистості;

– групи знань для опанування керівником управління освітнім процесом.

Форми підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: масові форми підвищення; групові форми підвищення; індивідуальні форми підвищення.

Завдання:

1. Зміст і структура управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

2. Масові форми підвищення управлінської компетентності керівника: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву педагогічних кадрів, лекції.

3. Педагогічна рада як можливість реалізації методичних завдань

4. Групові форми підвищення управлінської компетентності керівників закладів освіти: семінар, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об’єднання директорів, управлінське консультування, тренінги, презентації, аукціони управлінських ідей, творчі групи.

5. Захист інноваційних проектів як групова форма підвищення управлінської компетентності керівника.

6. Індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності керівників.

7. Самоосвіта керівника як умова динамічного розвитку навчального закладу.

Теми наукових рефератів:

1. Управлінська компетентність керівника як педагогічна проблема.
2. Сутність і характер управлінської компетентності.
3. Масові, групові та індивідуальні форми підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.
4. Сутність і структура методів організації виконання управлінських рішень.
5. Особливості використання методу організації самоосвіти працівників в управлінні.
6. Вибір методів організації виконання управлінських рішень.

Список джерел до теми:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Васильєв І.Б. Ідеологія професіоналізму: сучасна та на перспективу // Освіта і управління. – 1997. – Т. 1. – № 3. – С. 57-62.

3. Вдовиченко Р.П. Деякі аспекти діяльності міського управління освіти з підвищення професійної компетентності керівників шкіл // Нова педагогічна наука. – Рівне. – 2002. – № 3-4. – Тематичний спецвипуск. – С. 101-108.

4. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

5. Калініна Л.М. Моделювання управлінської діяльності керівника школи // Інформаційно-методичний бюлетень. – 1999. – № 2. – С. 21-36.

6. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Г.М.Десятов, О.М.Коберник, Б.Л.Тевлін, Н.М.Чепурна. – Х.: Основа, 2003. – 240с.

7. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи // Управління школою. – 2003. – № 7(19). – С. 2-4.

8. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений // Под ред. В.С.Лазарева. – М.: Центр социальных и эконом. исследований, 1995. – 158 с.

9. Чемерис Д., Ліпенцев А. Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми // Вісник ДСУ. – 1997. -№ 1. – С. 72-79.

РОЗДІЛ 2
ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Самостійна робота до теми № 8 (4 год / 4 год)

ТЕМА 8. **Сутність управлінської культури керівника сучасної школи**

Аналіз сутності і змістових аспектів поняття «управління школою» та «управлінська культура», компоненти управлінської культури:

– аксіологічний;
– технологічний;
– особистісно-творчий;
– рефлексивно-оцінювальний.

Напрями та фактори управлінської культури керівника школи.

Критерії сформованості управлінської культури керівника.

Модель сформованості управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання:

1. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи.
2. Напрями формування управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.
3. Фактори формування управлінської культури керівника освітнього закладу.
4. Критерії сформованості управлінської культури керівника сучасного навчального закладу.
5. Модель формування управлінської культури керівника школи.

Теми наукових рефератів:

1. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи.
2. Педагогічна етика керівника школи.
3. Керівник – мистецтво самоуправління.
4. Культура управління навчальним закладом як сукупність стандартів внутрішньо шкільного управління.
5. Професійна свідомість керівника – професійно значущі цінності.

Список джерел до теми:

1. Баллер Э.А. О культуре и культурности. – М.: Знание, 1996. – 96с.

2. Братусь Б.С. Психология. Нравственность. Культура. – М.: Менеджер-Роспедагенство, 1994. – 64с.

3. Даниленко Л.І., Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія. – К.: Школяр, 1996. – 302с.

4. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу // Науково-методичний журнал «Управління школою». – 2004. – № 35. – С. 2-6.

5. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навчальний посібник. – ІЗМН, 1997. – 180 с.

6. Кудряшов Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 158 с.

7. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х.: Видав. гр.. «Основа», 2004. – 240 с.

8. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті // Бюлетень: Програма підтримки вироблення стратегії реформування освіти. – 2001. – № 1. – С. 13-22.

9. Пікельна В.С. Управління школою. У 2 ч. – Х.: Вид. гр.. «Основа», 2004. – Ч. 1. – 112с.

10. Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: Автореф. дис.. д-ра пед.. наук: 13.00.04 / Луганський національний педагогічний університет ім. Тараса Шевченка. – Луганськ, 2005. – 43 с.

Самостійна робота до теми № 9 (5 год / 4 год)

ТЕМА 9. **Управління дисциплінарними відносинами. Методи управління дисциплінарними відносинами**

Дисципліна праці та методи її забезпечення: поняття дисципліни праці та її види; методи забезпечення дисципліни праці в закладі освіти.

Внутрішній трудовий розпорядок та дисципліна праці: внутрішній трудовий розпорядок як порядок поведінки та взаємодії роботодавця і працівника; нормативні акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок; Типові правила внутрішнього трудового розпорядку; посадові інструкції працівників.

Заохочення за працю:

– заохочення як важливий засіб зміцнення трудової дисципліни;

– нагородна система України;

– відомчі нагороди Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Дисциплінарна відповідальність:

– юридична відповідальність за трудовим правом України;

– дисциплінарна відповідальність за трудовим правом;

– поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

Завдання:

1. Поняття дисципліни праці та методи її забезпечення.
2. Внутрішній трудовий розпорядок загальноосвітнього навчального закладу: порядок взаємовідносин працівника та керівника; порядок взаємовідносин між працівниками.
3. Система заходів заохочення працівників як засіб забезпечення трудової дисципліни.
4. Галузеві відзнаки Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України та шляхи заохочення ними педагогічних працівників.
5. Юридична відповідальність за трудовим правом України: загальна характеристика та підстави.
6. Дисциплінарна відповідальність за трудовим правом.
7. Поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.
8. Поняття дисципліни праці та методи її забезпечення.
9. Внутрішній трудовий розпорядок загальноосвітнього навчального закладу: порядок взаємовідносин працівника та керівника; порядок взаємовідносин між працівниками.
10. Система заходів заохочення працівників як засіб забезпечення трудової дисципліни.
11. Галузеві відзнаки Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України та шляхи заохочення ними педагогічних працівників.
12. Юридична відповідальність за трудовим правом України: загальна характеристика та підстави.
13. Дисциплінарна відповідальність за трудовим правом.
14. Поняття, правові підстави та умови матеріальної відповідальності.

Теми наукових рефератів:

1. Якою має бути дисципліна в сучасній школі,
2. Дисципліна – насущна частина шкільної освіти як і її предметний зміст.
3. Заохочення як стимул до професійного зростання.
4. Державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.
5. Громадський контроль за додержанням законодавства про працю.
6. Управління дисциплінарними відносинами в педагогічному колективі.
7. Якою має бути дисципліна в сучасній школі,
8. Дисципліна – насущна частина шкільної освіти як і її предметний зміст.
9. Заохочення як стимул до професійного зростання.
10. Державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.
11. Громадський контроль за додержанням законодавства про працю.
12. Управління дисциплінарними відносинами в педагогічному колективі.

Список джерел до теми:

1. Венедиктов В.С. Проблеми відповідальності у трудовому праві. Автореф. Дис.. д-ра юрид. Наук. – К., 1999.

2. Дмитренко Г.В. Управлінська еліта: можливості формування в сучасній Україні / Г.Дмитренко, Т.Ріктор // Економіка та держава. – 2007. – № 5. – С. 74-77.

3. Правознавство: Навчальний посібник / За аг. ред.. С.М.Тимченка, Т.О.Коломоєць. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 554с.

4. Проблеми матеріальної відповідальності сторін трудового договору // Розвиток цивільного і трудового законодавства в Україні/ Я.М.Шевченко, О.М.Малявко, А.Л.Салатко та ін. – Харків, 1999. – С. 194-226.

5. Ріктор Т. Державні важелі формування елітного менеджера в системі освіти / Т.Ріктор // Економіка та держава. – 2007. – № 12. – С. 158-171.

6. Трудове право України: Академічний курс: Підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / П.Д.Пилипенко, В.Я.Бурак, З.Я.Козак та ін. ; За ред.. П.Д.Пилипенка. – К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. – 536с.

Самостійна робота до теми № 10 (4 год / 6 год)

ТЕМА 10. Процес підготовки та прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення:

– загальні положення,
– етапи прийняття управлінського рішення,
– типові помилки під час прийняття управлінського рішення,
– методи розробки управлінських рішень.

Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.

Типи управлінських рішень та їх класифікація.

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Завдання:

1. Застосування наукових підходів до розроблення рішень.
2. Класифікація завдань щодо прийняття управлінського рішення.
3. Методи прийняття управлінських рішень.

Теми наукових рефератів:

1. Управлінське рішення та етапи його розробки.
2. Управлінська ситуація: класифікація, елементи.
3. Роль і функції рішень у процесі управління.
4. Характер проблеми та багатогранність управлінських рішень.
5. Наукові підходи до розроблення управлінських рішень.
6. Методи прийняття управлінських рішень.

Список джерел до теми:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

4. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.

5. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.

6. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.

7. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

Самостійна робота до теми № 11 (2год./6год.)

ТЕМА 11. Підготовка та реалізація управлінських рішень

Наказ як управлінське рішення; порядок підготовки і оформлення наказів, організація їх виконання, контроль.

Нарада: організація наради, основні вимоги до проведення нарад.

Педагогічна рада як колегіальна форма управління закладом:

– зміст та мета педагогічної ради;
– методика та вимоги до проведення педагогічної ради;
– алгоритм підготовки педагогічної ради;
– алгоритм проведення педагогічної ради;
– алгоритм реалізації рішень педагогічної ради;
– нові форми проведення педагогічної ради.

Завдання:

1. Розпорядження, його тематика та зміст.
2. Пам’ятка як вид управлінського рішення.
3. Положення та його структурні складові.
4. Накази з організаційних та кадрових питань.
5. Специфіка укладання та оформлення наказів.
6. Педагогічна рада – етапи підготовки, проведення та реалізація рішень.
7. Ведення книги контролю за реалізацією рішень педагогічної ради.

Теми наукових рефератів:

1. Педагогічна рада як орган управління школою.
2. Методика та вимоги до проведення педагогічної ради.
3. Нові форми проведення педагогічних рад.
4. Організація і проведення ділових нарад.
5. Наказ як управлінське рішення та етапи його розробки.

Список джерел до теми:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.

2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.

3. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.

4. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.

5. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.

6.Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.

7. Рачок Т.М. Все про педагогічну раду / Т.М.Рачок // управління школою (Основа). – 2006. – № 16-18. – С.12-22.

8. Управління навчальним закладом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.

Самостійна робота до теми № 12 (2 год / 5 год)

ТЕМА 12. **Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування**

Технологічний підхід в управлінні:

– історія виникнення та концептуальні положення;
– еволюція поняття «педагогічна технологія»;
– концептуальні положення.

Особливості управління навчальними закладами різного типу:

– особливості управління дитячими садками;
– особливості управління загальноосвітніми школами;
– особливості управління професійно-технічними училищами;
– особливості управління вищими навчальними закладами.

Завдання:

1. Індивідуально-рефлексивна технологія само створення менеджера освіти.

2. Особистісно-соціальна технологія реалізації владних повноважень менеджера освіти.

3. Гіпотетичне проектування.

4. Технологія самодіагностики індивідуально-особистісних якостей керівника.

5. Технології поведінки в конфлікті.

6. Технології життєдіяльності.

7. Технології здорового способу життя.

8. Особистісна технологія само презентації.

Теми наукових рефератів:

1. Технологічний підхід до управління навчальними закладами.

2. Концепція розвитку навчального закладу як система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів під час побудови наукової теорії.

3. Технологія прийняття управлінського рішення.

4. Особливості управління дитячим дошкільним закладом.

5. Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом.

6. Порівняльний аналіз управління вищими навчальними закладами різного рівня акредитації.

Список джерел до теми:

1. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України; за ред.. В. Г. Кремня. – К., 2009. – 376 с.

2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об’єднання» Тираж», 2005.—380с.

3. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

4. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

5. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

6. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Пед. Поиск», 2000. – 224 с.

7. Національна доктрина розвитку освіти. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002

8. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021. – [Електронний ресурс] –

http://www.mon.gov.ua/images/ iles/news/12/05/4455.pdf.

9. Освітні технології: Навч.-метод.посіб. / А.З.Кіктенко, О.М.Любарська та ін.; За заг. ред. О.М.Пєхоти. – К.: А.С.К., 2001. – 256 с.

10. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред.. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

11. Охріменко І.В. Менеджер освіти: вимоги до управлінської компетенції. – Полтава: ПОІППО.2002. – 63 с.

12. Падалка О.С., Нісімчук А.М., Смолюк І.О., Шпак О.Г. Педагогічні технології. Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Українська енциклопедія» імені М.П.Бажана, 1995. – 252 с.

13. Пальоха Ю.І. Іміджологія: Навч. посіб. – К., 2004. – 323 с.

14. Педагогічні технології. Досвід. Практика / Довідник. – Полтава: ПОІППОП, 1999. – С. 236-238.

15. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием. – М.: Академия, 2001. – 432 с.

Самостійна робота до теми № 13 (6 год / 6 год)

***ТЕМА 13*. Інформаційне забезпечення діяльності керівника навчального закладу**

Сутність, види та класифікації інформації.

Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом.

Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти.

Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Завдання:

1. Сутність, види та класифікації інформації.
2. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом.
3. Структуризація системи управління за напрямами діяльності керівника школи.
4. Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника навчального закладу.
5. Управління інформаційними ресурсами в закладі освіти.
6. Джерела зовнішньої інформації.
7. Зміст і характеристика інформаційного ресурсу.
8. Концептуальна модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Теми наукових рефератів:

1. Поняття інформації: сутність і моделі.
2. Інформація та її різновиди.
3. Функції та класифікація соціально-педагогічної інформації.
4. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом.
5. Інформаційні ресурси, їх характеристики і універсальні покажчики.

Список джерел до теми:

1. Воронков В.І. Становлення інформаційних ресурсів в Україні з науково-технічної діяльності // Науково-технічна інформація. – 1999. – № 1. – С. 25.Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всесвіт, Наукова думка. – 2001. – С.109-111; С. 117-118.

2. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всесвіт, Наукова думка. – 2001. – С.109-111; С. 117-118.

3. Інформатизація середньої освіти: програмні засоби, технології, досвід, перспективи: Навчально-методичний посібник / Н.В.Вовковинська, Ю.О.Дорошенко, Л.М.Калініна та ін. / За ред. В.М.Мадзігона, Ю.О.Дорошенка. – К.: Педагогічна думка, 2003. – С. 202-203.

4. Калініна Л.М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти // Освіта і управління. – 2003. – № 1. – Т. 6. – С.47-66.

5. Марк Е. Генсон. Керування освітою та організаційна поведінка. – Львів: Літопис, 2002. – 384 с.

6. Нестеренко О.В. Від інформатизації освіти до інформаційного суспільства // Нова педагогічна думка. – 2002. – № 3-4. – С. 214.

7. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К.: Школяр, 1996. – С.84.

8. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 10, 15, 22.

9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України; за ред.. В. Г. Кремня. – К., 2009. – 376 с.

2.Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об'єднання» Тираж», 2005.—380с.

3.Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.

4.Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 112 с.

5.Венедиктова В. І. Ділова репутація: особистість, культура, етика, імідж ділової людини / В. І. Венедиктова. – М., 1996. – С. 143–146.

6. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

7. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 352с.

8. Етико-психологічні засади ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. М. М. Логунова. – К. : Вид-во НАДУ,2007. – 36 с.

9. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – № 2 (386). – С. 10–13.

10. Інноваційні форми ведення засідань педради / упорядник М. К. Голубенко. – К. : Шк. світ, 2009. – 128 с.

11. Імідж школи / упорядник І. М. Рожнятовська. – К. : Шк. світ, 2011. – 120 с.

12.Кірочок О. Г. Правила складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів / О. Г.Кірочок. – Рівне. : «БМ-ТУР», 1999. – 532 с.

13.Ковальова И. Имидж руководителя школы / И. Ковальова // Імідж сучасного педагога. – 2003. – № 2. – С. 10–12.

14.Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. / В. П. Козоріз, Н. І. Лапицька. – К. : МАУП, 2002. – 168 с.

15.Кондрашова С. С. Інформаційні технології в управлінні / С. С. Кондрашова. – К. : МАУП, 1998.

16.Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаста. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

17.Королько В. Г. Паблік рілейншз. Наукові основи, методика, практика : підручник / Королько В. Г. – Вид. 2-ге, доп. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.

18.Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування / О. В. Кубрак. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2002. – 134 с.

19.Кулешов С. Документознавство: Історія. Теоретичні основи / С. Кулешов. – К. : УДНДІАСД. 2000. – 162 с.

20.Логунова М. М. Практикум з психології ділового спілкування / М. М. Логунова. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.

21.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. / О. І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа»,2005. – 176 с.

22.Мітяєва Н. І. Місія організації та її роль у процесі управління закладом освіти / Н. І. Мітяєва // Таврійський вісник освіти. – 2001. – №1 (33). – С. 144–147.

23.Настільна книга керівника дошкільного навчального закладу : Ч. 3 / упор. : Н. В. Омельяненко, Н. М. Курочка. – Тернопіль : Мандрівець, 2010. – 336 с.

24.Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пєхота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін. ; за аг. ред. О. М. Пєхоти. – К. : А.С.К., 2002. – С. 164–165.

25.Партнов М. Л. Труд руководителя школы : (пособие для начинающего директора) / М. Л. Партнов. – М. : Просвещение, 1983. – 143 с.

26.Різне управління різною освітою : книжка для розумного керівника. – К. : Вид. дім «Шкіль. Світ» ; Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с. – (Б-ка «Шкіл. світ»).

27.Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти / Ж. В. Серкіс // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Київ : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. – 304 с. – С.140.

28.Слободяник М. Структура сучасного документа / М. Слободяник // Вісник Книжкової палати. 2003. – № 4. – С. 18–21.

29.Соснин В.А., Лунев П.А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг / В. А. Соснин, П. А. Лунев. – М. : Ин-т психологии РАН,1993. – 156 с.

30.Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

31.Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 200. – 416 с.

32.Суручану І. А. Вплив особистісних характеристик керівника на ефективність управлінського спілкування / І. А. Суручану // Управління закладами середньої освіти : навч. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001 – С. 110–128.

33.Тофтул М. Г. Етика : навчальний посібник / М. Г. Тофтул. – Київ : Видавничий центр Академія, 2005. – 404 с.

34. Феномен інновації: освіта суспільство, культура / За ред. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.

35.Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

36.Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

37.Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

38.Шейнов В. П. Психологія і етика ділового спілкування / В. П. Шейнов. – К., 2006. – 201с.

39.Школа молодого директора / епоряд. М. Голубенко. – К. : Редакції загально педагогічних газет, 2003. – 112 с. – (Директор школи. Бібліотека. Сільська школа України. Бібліотека).

40.Шелакін В. І. Накази загальноосвітнього навчального закладу / В. І. Шелакін, Н. К. Калантай, Н. О. Чепель. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2004. – 128 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).

Наукове видання

Пшенична Любов Василівна

КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Навчальний посібник

Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016
Свідоцтво ДК № 231 від 02.11.2000 р.

Відповідальна за випуск: ***А. А. Сбруєва***
Комп'ютерний набір: ***Л. В. Пшенична***
Комп'ютерна верстка: ***Ю. С. Ліхачова***

Здано в набір 22.12.2015. Підписано до друку 25.01.2016.
Формат 60х84/16 Гарн. Calibri. Папір друк. Друк ризогр.
Ум. др. арк. 30,2. Обл.-вид. арк. 29,6.
Тираж 300 пр. Вид. № 21.

Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка

Адреса редакції та видавця:
вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002
СумДПУ імені А. С. Макаренка