

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ
У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Робочий зошит

Харків
2018

Міністерство освіти і науки України
Департамент науки і освіти
Харківської обласної державної адміністрації
Комунальний заклад
«Харківська гуманітарно–педагогічна академія»
Харківської обласної ради

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ
У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Робочий зошит

студента(ки)

(прізвище, ім'я та по батькові)

групи

факультету

галузі знань

освітнього

ступеня

спеціальності

Харків
2018

Укладачі :

- Г. Ф. Пономарьова** доктор педагогічних наук, професор, ректор Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- Л. О. Петриченко** доктор педагогічних наук, доцент, перший проректор Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- А. А. Харківська** доктор педагогічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- О. О. Бабакіна** кандидат педагогічних наук, доцент, декан психолого-педагогічного факультету Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради;
- А. І. Єрємкін** доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, психології та менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
- О. М. Акімова** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
- Рецензенти :**
- Савченко Н. С.** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В. Винниченка
- Васильєва М. П.** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди

У 66 Управління освітнім процесом у закладах вищої освіти : робочий зошит / Л. О. Петриченко, А. А. Харківська, О. О. Бабакіна, А. І. Єрємкін, О. М. Акімова; за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. – Харків, 2018. – 56 с.

Робочий зошит «Управління освітнім процесом у закладах вищої освіти» автори розглядають як збірник допоміжних матеріалів для аудиторної та позааудиторної, навчальної та самостійної роботи, що орієнтує студентів на формування розуміння теоретико-методологічних аспектів проблеми управління освітнім процесом у закладах вищої освіти й оцінювання якості освіти, концептуальних засад управління освітнім процесом як цілісної системи досліджень, що складається з принципів, методів, функцій освітнього менеджменту.

Робочий зошит за структурою та змістом відповідає навчальному плану та робочій програмі курсу «Управління освітнім процесом у закладах вищої освіти».

Робочий зошит рекомендований для студентів закладів вищої освіти.

УДК 378.014.6:005.6(076.5)

*Рекомендовано науково-методичною радою
Комунального закладу
«Харківська гуманітарно-педагогічна академія»
Харківської обласної ради
(протокол № 3 від 12.12.2018р.)*

© Пономарьова Г. Ф., Петриченко Л. О., Харківська А. А.,
Бабакіна О. О., А. І.Єрємкін, Акімова О. М., 2018

Зміст

Тема 1. Основні завдання й зміст курсу «Управління освітнім процесом у закладах вищої освіти»	
1.1 Теоретичний блок	
1.2 Практичний блок	
1.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 2. Еволюція управлінської думки	
2.1 Теоретичний блок	
2.2 Практичний блок	
2.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 3. Наукові школи та концепції менеджменту	
3.1 Теоретичний блок	
3.2 Практичний блок	
3.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 4. Класифікація та зміст функцій освітнього менеджменту	
4.1 Теоретичний блок	
4.2 Практичний блок	
4.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 5. Система вищої освіти в Україні	
5.1 Теоретичний блок	
5.2 Практичний блок	
5.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 6. Професійна діяльність і самоменеджмент керівника закладу вищої освіти	
6.1 Теоретичний блок	
6.2 Практичний блок	
6.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 7. Особливості та завдання психології освітнього менеджменту	
7.1 Теоретичний блок	
7.2 Практичний блок	
7.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Тема 8. Макротехнологія управління в закладах вищої освіти	
8.1 Теоретичний блок	
8.2 Практичний блок	
8.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю	
Теми рефератів і доповідей	
Список рекомендованих джерел	

Вступ

... Будь твердим, щоб досягти цілі,
і м'яким – у методах її досягнення

Аквавiва

Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та освітнім процесом. Ефективність освітніх процесів значно залежить від ефективності управлінської діяльності. Освітня система України спрямовує розвиток людини відповідно до її особистих, а також громадських потреб, пов'язаних із загальними процесами у суспільстві, глобальними проблемами, інтеграцією знань і форм соціального буття. Провідна роль серед процесів і засобів взаємодії з освітніми структурами належить управлінню як виду діяльності, що забезпечує ефективне та продуктивне досягнення цілей. Зміна організаційної структури вищої освіти України, поява нових типів ЗВО, упровадження ступеневої системи підготовки фахівців і кредитно – модульної системи організації освітнього процесу зумовили необхідність об'єктивного аналізу й удосконалення змісту, форм і методів управління освітнім процесом.

Посібник «Управління освітнім процесом у ЗВО (робочий зошит)» укладачі розглядають як збірник допоміжних матеріалів для аудиторної та позааудиторної роботи, що орієнтує студентів на закріплення загальнотеоретичних знань, формування умінь і навичок управління освітнім процесом у ЗВО.

Навчальний посібник містить практичний блок, що охоплює питання для самоконтролю студентів, і практичні завдання репродуктивного й творчого характеру, які передбачають формування загальних уявлень про становлення й розвиток освітнього менеджменту, розкриття теоретичної основи управління закладом вищої освіти, ознайомлення з формами, методами та засобами діяльності сучасного керівника ЗВО щодо управління освітнім процесом.

Зміст робочого зошита відповідає навчальному плану та робочій програмі курсу «Управління освітнім процесом у ЗВО».

Навчальне видання рекомендовано для студентів закладів вищої освіти.

Тема 1. Основні завдання й зміст курсу

1.1 Теоретичний блок

Визначення	<p>Менеджмент – це:</p> <ul style="list-style-type: none">• уміння досягати визначених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки людей;• функція, вид діяльності, зміст якої становить керівництво підлеглим в межах організації;• галузь знань, що допомагає здійснювати функцію управління;• спосіб, манера спілкування з людьми, влада і майстерність вибудовування відносин, певні вміння та адміністративні навички. <p>Педагогічний менеджмент – процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей.</p> <p>Управління – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує й підкоряє своїм інтересам елементи живої та неживої природи, техніки.</p> <p>Освітній процес у ЗВО – це структурована система організаційних і дидактичних заходів, спрямованих на реалізацію змісту освіти певного освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня) відповідно до вимог стандартів освітньої діяльності та стандартів вищої освіти.</p>
Компоненти	<ul style="list-style-type: none">- мета діяльності (запланований, очікуваний результат);- суб'єкт діяльності (ректор, проректори, професорсько-викладацький склад, студенти);- об'єкт діяльності (другий суб'єкт) – виконавець розпоряджень менеджера освіти (проректора, професорсько-викладацький склад, студенти);- зміст діяльності (навчально-пізнавальна, управлінська та інша інформація);- способи діяльності (методи й стиль взаємодії викладачів зі студентами, ректора з проректорами, тощо).
Основні ознаки педагогічного менеджменту	<ul style="list-style-type: none">- високий рівень взаємодії з клієнтами – персонал освітніх закладів безпосередньо обслуговує своїх споживачів;- необхідність диференціації й навіть індивідуалізації послуг – виконання індивідуальних, мікрогрупових або групових замовлень;- бажання споживачів отримувати відносно невеликі обсяги послуг;

	<ul style="list-style-type: none"> - залежність функціонування від поведінки споживачів; - проблематичність (а часто і неможливість) створення запасів; - складність визначення параметрів якості; - необхідність володіння досконалими навичками роботи з споживачами; - складність визначення ефективності роботи персоналу; - наявність ряду місцевих регуляторів, що суттєво впливають на перебіг і результатів освітнього процесу.
--	---

1.2 Практичний блок

1. Встановіть ієрархію визначень поняття «Педагогічний менеджмент», починаючи із самого загального і завершуючи спрощеним. Зазначте відповідні цифри навпроти визначень, обґрунтуйте вибір узагальненого вислову.

Педагогічний менеджмент – це	№	Вислів
		специфічний вид управлінської діяльності, що базується на концептуальних і теоретичних положеннях тієї чи іншої школи соціального управління з урахуванням специфіки та призначення конкретної організаційно - педагогічної системи ... це, насамперед, технологія організаційного, психолого - педагогічного, правового, економічного впливу на зміст і діяльність індивіда й колективу з метою забезпечення функціонування освітніх систем (В. Маслов).
		комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать освітній та самоосвітній процеси (Л. Даниленко, Л. Карамушка).
		економічний, соціально-психологічний і структурно-функціональний механізм, що спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії учасників освітнього процесу закладу освіти в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних і професійних

1.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю

1. Опрацюйте уривок із книги В. Сухомлинського «Розмова з молодим директором школи» й обґрунтуйте принципи управління школою за визначенням автора.

Тема 2. Еволюція управлінської думки

2.1 Теоретичний блок

Етапи розвитку управлінської думки	<p>Перший етап – донауковий - почався з IX-VII-го тисячоліття до н.е. і тривав приблизно до XVIII ст. Найбільш тривалим був перший період розвитку управління. Перші, найпростіші, форми упорядкування й організації спільної праці існували на стадії первісно-суспільного ладу. У той час управління здійснювалося спільно усіма членами роду, племені або громади. Старійшини та вожді родів і племен уособлювали собою керівний початок усіх видів діяльності того періоду. Приблизно IX-VII тис. років до н.е. у деяких місцинах Близького Сходу відбувся перехід від полювання, збору плодів, тощо, до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництву (виробнича економіка). Перехід до виробничої економіки став початком зародження менеджменту, віхою в накопиченні людьми певних знань у галузі управління.</p> <p>У Стародавньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління державним господарством.</p> <p>У цей період (3000-2800 рр. до н.е.) сформувався досить розвинений для того часу державний управлінський апарат,</p>
---	--

де учасниками були чиновники-писарі.

Сократ (470-399 рр. до н.е.) був одним із перших, хто визначив управління як особливу сферу діяльності. Філософ проаналізував різні форми управління, на основі чого визначив принцип універсальності управління.

Платон (428-348 рр. до н.е.) дав класифікацію форм державного управління, зробив спробу розмежувати функції органів управління.

Олександр Македонський (356-323 рр. до н.е.) розвинув теорію й практику управління військами.

Другий етап – науковий (1776-1960 рр.). Науковий період поділений на індустріальний, інформаційний період і систематизації.

Індустріальний період (1776-1856 рр.). Найбільша заслуга в розвитку уявлень про державне управління в цей період належить Адаму Сміту (1723-1790 рр.). Він є не тільки представником класичної політичної економії, але й фахівцем в галузі управління. А. Сміт проаналізував різні форми поділу праці, дав характеристику обов'язків государя і держави.

Великий вплив на формування багатьох наукових напрямів і шкіл менеджменту зробило дослідження Роберта Оуена (1771-1858 рр.). Його ідеї гуманізації управління виробництвом, а також визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці та побуту робітників актуальні й сьогодні.

Перші зміни в теорії та практиці управління пов'язані зі створенням і використанням обчислювальної техніки.

1833 р. англійський математик Чарльз Беббідж (1791 - 1871 рр.) розробив проект «аналітичної машини» – прообраз сучасної цифрової обчислювальної техніки, за допомогою якої вже тоді управлінські рішення приймалися більш оперативно.

Період систематизації (1856-1960 рр.). Наука про управління знаходиться в постійному русі. Формуються нові напрями, школи, течії, змінюється й удосконалюється науковий апарат, нарешті, змінюються погляди дослідників.

По суті, те, що ми сьогодні називаємо менеджментом, зародилося в часи промислової революції в XIX ст. Виникнення фабрики як первинного типу виробництва й необхідність забезпечення роботою великої групи людей означали, що індивідуальні власники більше не могли спостерігати за діяльністю всіх працівників. У результаті були обрані кращі

	<p>працівники, яких навчали для того, щоб вони могли представляти інтереси власника на робочих місцях. Ці люди й були першими менеджерами.</p> <p>Інформаційний період (із 1960 р. до теперішнього часу). Пізніші теорії управління розроблені в основному представниками «кількісної школи». Поява цієї школи – наслідок застосування математики й комп’ютерів в управлінні. Представники розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений математично. У 1960-і рр. починається широка розробка концепцій управління, що спираються на використання математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу й суб’єктивних рішень менеджерів. У сучасних умовах математичні методи використовуються практично на всіх напрямках управлінської науки.</p>
<p>Етапи управлінської революції</p>	<ul style="list-style-type: none"> - релігійно-комерційний; - світсько-адміністративний; - виробничо-будівничий; - промислова революція; - менеджерський.
<p>Підходи до виділення наукових напрямків управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> - синергетичний; - процесний; - ситуаційний; - системний; - особистісно-орієнтований; - гуманістично-інноваційний; - стратегічний.

2.2 Практичний блок

1. Вправа «Конверт проблем». Напишіть найбільші проблеми, що, на Вашу думку, існують на сучасному етапі в управлінні освітнім процесом у ЗВО. Запропонуйте власні шляхи вирішення означених проблем.

2. Складіть 3 правила, що спрямовані на реалізацію кожної з позицій менеджменту:

1) Як виду діяльності:

2) Як науки про управління:

3) Як мистецтва:

Тема 3. Наукові школи та концепції менеджменту

3.1 Теоретичний блок

Визначення	<p>Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.</p> <p>Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб’єкта та об’єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток.</p>
Концепція наукового управління	<p>Школа наукового управління (1885-1920 рр.) пов’язана з роботами Ф. Тейлора, Френка й Л. Гилбрет, Г. Гантта. Творці школи вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці. Першою фазою методології школи наукового керування були аналіз змісту роботи й визначення її основних компонентів.</p> <p>Засновником був американський інженер-дослідник Ф. Тейлор (1856-1915 рр.), книгу якого «Принципи наукового управління» (1911 р.) визнають початком науки менеджменту і самостійною галуззю досліджень. Зі своїх досліджень і експериментів Тейлор вивів ряд загальних принципів, що є основою цієї системи:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Розподіл праці. За менеджером закріплювалася функція планування, а за робітником – функція виконання.2. Вимірювання праці. Це вимірювання робочого часу за допомогою одиниць часу.3. Завдання-розпорядження. Виробничі завдання розподілялися не тільки щохвилини, але й супроводжувалися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства були чітко заплановані і кожному робітникові видавалася письмова інструкція щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів як робітник, так і менеджер одержують певні стандарти, що допомагають вимірювати працю.4. Програми стимулювання мають бути зрозумілі робітникові. Будь-який елемент праці має свою ціну, і його

	<p>оплата залежить від випуску готової продукції. У випадку ж досягнення вищої продуктивності робітникам виплачують преміальні.</p> <p>5. Праця як індивідуальна діяльність. Вплив групи робить робітника менш продуктивним.</p> <p>6. Мотивація. Особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.</p> <p>7. Роль індивідуальних здібностей. Установлюється й ураховується різниця між здібностями робітників.</p> <p>8. Роль менеджменту. Упроваджуються ті авторитарні методи управління, що посилюють правила й стандарти, які регламентують працю.</p> <p>9. Роль професійних спілок. Скептичне ставлення до професійних спілок.</p> <p>10. Розвиток управлінського мислення.</p>
<p>Концепція адміністративного управління</p>	<p>Направлена на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому. Згідно з цією концепцією на початку ХХ століття було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, яка має певну ієрархію. При цьому організація розглядається як цілісна система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньо-фірмовою раціоналізацією діяльності без урахування впливу зовнішнього середовища. З'явилося поняття того, що організацією можна управляти систематизовано для більш ефективного досягнення мети. Ця концепція отримала назву класичної теорії управління, автором якої був французький вчений Анрі Файоль (1841-1925 рр.).</p> <p>Файоль дотримувався раціоналістських поглядів, об'єктом своїх досліджень він обрав організацію в цілому, але не окремі напрями її діяльності. Функціонування різних організацій Файоль зводив до наступних основних видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської, адміністративної, захисту життя особистості та власності людини. Кожен із цих видів діяльності вимагав управління й здійснення функцій планування, організації, координації, контролю, мотивації.</p>
<p>Концепція управління відповідно до</p>	<p>Відповідно до цієї концепції, деперсоналізовані відносини побудовані на основі концепції наукового менеджменту та адміністративного управління. У другій</p>

<p>ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН</p>	<p>половині минулого століття ця теорія психології й людських відносин набула назви біхевіористського підходу, де успішно поєднано психологію, педагогіку, соціологію, антропологію тощо. Значний внесок у розвиток цієї теорії менеджменту внесла Мері П. Фолліт (1868-1963 рр.), яка довела, що людина у своїй діяльності мотивується декількома факторами. Менеджер повинен ураховувати й розуміти ці фактори, направляючи зусилля людей на розв'язання конкретних задач. М. Фолліт визначала менеджмент як мистецтво реалізації планів за безпосередньою участю працівників організації, вона також досліджувала проблеми демократії, лідерства тощо.</p> <p>Дослідження, проведені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.), показали, що мотивами вчинків людей є не економічні чинники, як уважали прихильники наукового управління, а різні потреби, які не завжди можуть бути заохочені грошима. Таким чином, основу підвищення продуктивності праці, за дослідженнями Маслоу, складають прийоми управління міжособистими відносинами для підвищення ступеня задоволеності працівників результатами своєї праці.</p>
<p>Концепція адаптації</p>	<p>Полягає в тому, що в реальній господарській діяльності стратегія – це завжди комбінація найбільш цілеспрямованих дій із урахуванням чинників зовнішнього середовища. Тобто це є стратегія маневрування при розподілі і перерозподілі виробництва і товарів між підприємствами, знаходяться в різних країнах, залежно від рівня витрат виробництва, вартості робочої сили, темпів економічного росту, політичної стабільності країни.</p>
<p>Концепція глобальної стратегії</p>	<p>Направлена на оптимізацію діяльності організації. У ній концентрується увага на необхідність відпрацювання єдиної стратегії, направленої на оптимізацію діяльності всієї компанії, а не її окремих частин.</p>
<p>Концепція цільової орієнтації</p>	<p>Базується на домінуванні ролі цілепокладання в процесах планування, організації, контролю й мотивації.</p> <p>Основою менеджменту як концепції управління є об'єктивна тенденція до усупільнення виробництва, у результаті чого у великих підприємств з'являється можливість впливати на ринок, здійснюючи його поділ,</p>

4.	Відокремлення функцій планування		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
5.	Систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6.	Переоцінка неформальних факторів		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
7.	Застосування прийомів управління міжособовими відносинами		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

2. Опрацюйте уривок із монографії Н. Коломінського «Психологія менеджменту в освіті» і дайте відповідь на запитання: у чому полягає специфіка менеджменту в освіті на думку автора? (Див. додаток А)

3. Складіть порівняльну таблицю предмета й результатів діяльності з управління освітнім процесом і виробничої сфери. Заповніть таблицю.

Процес	Предмет праці	Результат праці	
		Безпосередній	Опосередкований
Управління освітнім процесом	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Управління у виробничій сфері	Людина, особистість, група, колектив	Людина, особистість, група, колектив	Прилад, машина, технологічний процес

3.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю

1. На Вашу думку, у чому полягає суть соціального аспекту управління? Наведіть приклади такого типу управління в ЗВО.

2. Визначіть місце та роль концепції адміністративного управління.

3. Наведіть основні відмінні риси концепції адміністративного управління від концепції глобальної стратегії.

Тема 4. Класифікація та зміст функцій освітнього менеджменту

4.1 Теоретичний блок

Визначення	<p>Менеджмент в освіті – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності.</p> <p>Об'єктом педагогічного менеджменту є управління педагогічними системами, що функціонують в умовах ринку.</p> <p>Предметом освітнього, педагогічного й дидактичного менеджменту (відповідно) є протиріччя, закономірності, відносини процесу управління освітніми системами в ринковій економіці, навчальними закладами та навчальними групами.</p> <p>Принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги щодо здійснення управління.</p>
Принципи освітнього менеджменту	<p>Принцип детермінованості – враховує потреби особистості, визначає пріоритети її розвитку, аналізує суспільну ідеологію освіти, державно-нормативні документи про освіту і реальні умови її функціонування. Цей принцип впроваджується через врахування детермінант (навчальний процес, виховний процес, наукова робота тощо) діяльності педагогічного ЗВО і розглядається через системний, синергетичний, особистісно-орієнтований підходи.</p> <p>Принцип адаптивності – зумовлює встановлення ієрархічної узгодженості загальних і цільових функцій управлінських структур різних рівнів організації загальної середньої освіти, у межах нашого дослідження – це адаптація загальної мети освіти щодо специфіки та особливостей управління педагогічного ЗВО, що розглядається через системний, процесний, ситуаційний, та стратегічний підходи.</p> <p>Принцип цілеспрямованості та критеріальності – відображує вимогу визначити реальні, соціально значущі та перспективні цілі; передбачає встановлення мети з подальшим прогнозуванням і програмуванням бажаного результату, що при управлінні інноваційним розвитком ЗВО супроводжується узгодженням цілей програми розвитку педагогічного ЗВО із задіяними структурними підрозділами, виконавцями тощо та реалізується через стратегічний, системний, ситуаційний, особистісно-орієнтовний, гумністично-інноваційний підходи.</p> <p>Принцип науковості, орієнтує на управління з наукових позицій, реалізується у використанні наукових та методичних основ для розробки задач планування розвитку ЗВО, вироблення рішень про</p>

	<p>зміну концептуальних основ освітньої системи педагогічного ЗВО, розробки стратегій програми розвитку ЗВО тощо. Цей принцип реалізується через синергетичний, системний, стратегічний, гумністично-інноваційний підходи.</p> <p>Принцип демократизації – забезпечує організацію взаємодії керуючої і керованої підсистем, цей принцип надає: більшу свободу вибору засобів, методів, способів діяльності, підвищує самостійність, підвищує ініціативу виконавців, що повною мірою відповідає процесному, ситуаційному, системному, особистісно-орієнтованому підходам.</p>
<p>Функції управління інноваційним розвитком (А. Харківська)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційно-аналітична; • мотиваційно-цільова ; • планова; • організаційно-виконавча; • координаційна; • контрольно-аналітична.

4.2 Практичний блок

1. Визначіть суть загальних принципів освітнього менеджменту. Наведіть приклади. Заповніть таблицю.

№ з/п	Принцип	Зміст принципу	Приклад реалізації в управлінні освітнім процесом у ЗВО
1.	Детермінованість	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2.	Адаптивність	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

3.	Цілеспрямованість та критеріальність		
4.	Науковість		
5.	Демократизації		

4.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю

1. Обґрунтуйте, які принципи освітнього менеджменту є основними, на Вашу думку, і мають потужний вплив на якість управління освітнім процесом у ЗВО.

2. У чому Ви вбачаєте суть принципу управління «цілеспрямованість та критеріальність»? Наведіть приклади реалізації принципу в управлінні ЗВО.

3. Підвищення кваліфікації та урізноманітнення роботи передбачає створення належних умов педагогічним працівникам колективу для підвищення їхньої кваліфікації та творчого розвитку. Назвіть ці умови.

	ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу й здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.
Освітні рівні	<ul style="list-style-type: none"> - молодший бакалавр; - бакалавр; - магістр (спеціаліст); - доктор філософії; - доктор наук.
Системою вищої освіти є	<ul style="list-style-type: none"> - заклади вищої освіти всіх форм власності; - рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти; - галузі знань і спеціальності; - освітні й наукові програми; - стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої освіти; - органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти; - учасники освітнього процесу.
Управління у сфері вищої освіти	<p>Управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюється:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Кабінетом Міністрів України; 2) центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки; 3) галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; 4) органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; 5) Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук; 6) засновниками закладів вищої освіти; 7) органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; 8) Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. <p>2. Кабінет Міністрів України через систему органів виконавчої влади:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) забезпечує реалізацію державної політики у сфері вищої освіти; 2) організовує розроблення, затверджує та забезпечує

виконання загальнодержавних програм розвитку сфери вищої освіти;

3) забезпечує розроблення й здійснення заходів щодо створення матеріально-технічної бази та інших умов, необхідних для розвитку вищої освіти;

4) укладає у межах своїх повноважень нормативно-правові акти з питань вищої освіти;

5) безпосередньо або через уповноважений ним орган здійснює права засновника, передбачені цим та іншими законами України, стосовно закладів вищої освіти державної форми власності;

6) створює дієві механізми реалізації передбачених цим Законом прав закладів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників та осіб, які навчаються у закладах вищої освіти;

7) забезпечує активну участь незалежних експертів і представників громадськості, працеводців. Осіб, які навчаються у закладах вищої освіти, у підготовці та прийнятті проектів нормативно-правових актів та інших рішень, що стосуються регулювання взаємодії складників системи вищої освіти та її функціонування в цілому;

8) установлює особливі умови підготовки фахівців за пріоритетними високотехнологічними напрямами відповідно до державних цільових програм;

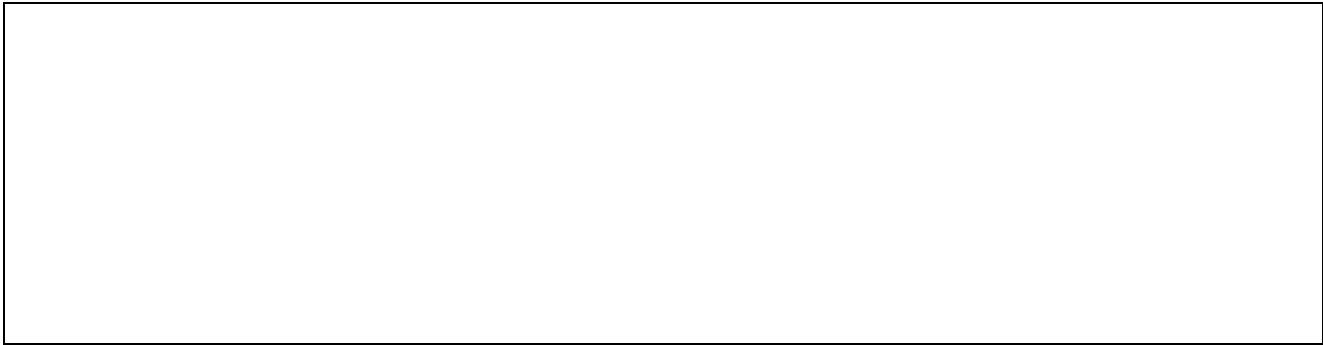
9) забезпечує здійснення контролю за дотриманням законодавства про вищу освіту;

10) забезпечує здійснення контролю за дотриманням установлених цим Законом обмежень при затвердженні складу Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти;

11) затверджує склад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та у встановлених цим Законом випадках припиняє повноваження членів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

5.2 Практичний блок

1. Користуючись додатком Б накресліть модель органів студентського самоврядування ЗВО (див. додаток Б).



5.3 Блок питань і завдань для самоконтролю

1. Зазначте складники, що необхідні для отримання ліцензії на освітню діяльність.

2. Яка роль Кабінету Міністрів України в управлінні галуззю вищої освіти?

3. Які завдання вирішує Вища атестаційна комісія України?

4. Які завдання вирішує кожний структурний підрозділ закладу освіти?

Тема 6. Професійна діяльність і самоменеджмент керівника закладу вищої освіти

6.1 Теоретичний блок

Визначення	<p>Походження слова «ректор». В епоху Відродження ректорами називали головних вчителів і завідувачів шкіл із великою кількістю класів. У Франції ректором називається також особа, яка очолює навчальний округ («академію»).</p> <p>Самоменеджмент у сфері професійної діяльності керівника визначається як набір управлінських впливів, що спрямовуються на себе як діяльний суб'єкт, із метою приведення своєї особистості у відповідний стан, необхідний для успішного здійснення організаційно-педагогічної діяльності.</p> <p>Менеджер освіти як суб'єкт професійно-управлінської</p>
-------------------	---

	<p>діяльності з властивим їй механізмом самоуправління особистістю, що сприяють активізації його як самодослідника, самопроектувальника, самопрограміста, самоорганізатора й самоконтролера, що є сутністю самоменеджменту.</p>
<p>Компоненти професійної компетентності керівника ЗВО</p>	<p>Управлінська компетентність: наявність професійних знань та практичного досвіду у сфері управління закладом вищої освіти, організації колективної навчально-виховної, методичної, наукової та суспільної діяльності.</p> <p>Економічна компетентність: наявність економічних знань, вмінь користуватися економічними методами керівництва, досвід заробляння коштів та комерційної діяльності в умовах закладу вищої освіти.</p> <p>Наукова компетентність: наявність у керівника закладу вищої освіти знань у відповідних галузях науки, здатність до організації наукових досліджень, досвід самостійної науково-дослідницької праці.</p> <p>Педагогічна компетентність: наявність педагогічних знань та вмінь, досвід педагогічної діяльності у закладі вищої освіти.</p> <p>Правова компетентність: знання господарського, трудового та інших видів законів, нормативно-правових основ функціонування та розвитку системи освіти, досвід та вміння використовувати ці знання в умовах закладу вищої освіти.</p>
<p>Етапи формування управлінської компетентності керівника ЗВО (П. Олешко)</p>	<p>1. Мотиваційно-оцінювальний (підготовчий). На цьому етапі рефлектуються особистий професійний досвід і відбувається «стимулювання» стереотипу.</p> <p>2. Змістовно-діяльнісний. На цьому етапі здійснюється критичне осмислення професійно управлінської діяльності, відбувається пошук нових значень у власній діяльності через формування професійної компетентності.</p> <p>3. Результативно-оцінювальний етап. На цьому етапі проектується власна концепція професійної діяльності шляхом підвищення професійної компетентності.</p>
<p>Зміст рівнів само-менеджменту керівника ЗВО</p>	<p>1) на рівні гностичної діяльності менеджера освіти ставлення до себе визначає як процес самопізнання й самосприймання ним своєї особистості як фахівця через «бачення», шляхом усвідомлення та прийняття свого професійного «Я»;</p> <p>2) на рівні проектувальної й конструювальної діяльності керівника стосовно себе здійснюється єдність процесів самопрогнозування й самопрограмування. Означений</p>

2.	Ситуаційний підхід (адаптивне, оптимізаційне управління)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3.	Програмне управління	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4.	Цільове управління	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
5.	Програмно-цільове управління	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6.	Управління кінцевими результатами	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
7.	Кібернетичне управління	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
8.	Управління розвитком закладу освіти	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю

1. Як ви вважаєте, за якими ознаками можливо визначити ефективність обраного підходу до управління освітнім процесом керівником ЗВО?

Тема 7. Особливості та завдання психології освітнього менеджменту

7.1 Теоретичний блок

Визначення	<p>Психологія управління – це галузь психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського й психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.</p> <p>Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин.</p> <p>Об’єкт управління – організована (індивідуальна й спільна) діяльність об’єднаних однаковими інтересами та цілями, прихильним ставленням і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам певної установи.</p>
Функції психології управління	<p>Теоретико-пізнавальна функція – психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об’єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління.</p> <p>Інформаційна функція – за допомогою систематизованої інформації відтворює діяльність учасників управлінського процесу, їх ділові контакти тощо.</p> <p>Соціокультурна та етнопсихологічна функції – вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури.</p> <p>Комунікативна (соціально-психологічна) функція – систематизує знання з проблем ділового спілкування й взаємодії учасників управлінського процесу.</p> <p>Гуманістична функція – полягає в дотриманні норм етики й моралі стосовно індивіда в процесі управління та здійснення управлінської діяльності.</p> <p>Прогностична функція – передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності.</p> <p>Прикладна функція – полягає в тому, щоб на основі теоретичного й емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів</p>

	<p>управлінської діяльності, спрямованих на покращення роботи керівників, усієї системи управління.</p> <p>Економічна функція – полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці.</p> <p>Соціальна функція – передбачає зниження рівня соціальної напруги, конфліктності в організації.</p> <p>Міжнародна функція – пов’язана зі зміцненням позиції в зовнішньоекономічних відносинах.</p>
--	--

7.2 Практичний блок

1. Опитувальник «Мотивація успіху та страх невдачі».

Інструкція. На наведені нижче запитання необхідно відповісти «так» (+) або «ні» (–). Відповідати на запитання потрібно достатньо швидко, довго не замислюючись.

Текст опитувальника:

№ з/п	Питання	Позначка
1.	Долучившись до роботи, сподіваюся на успіх	
2.	У діяльності активний	
3.	Схильний до вияву ініціативи	
4.	При виконанні відповідальних завдань прагну, за можливість, знайти причини відмови від них	
5.	Часто вдаюся до крайнощів: або надлегкі, або надскладні завдання	
6.	Переважно не відступаю, а шукаю способи подолання перешкод	
7.	Відповідно до почергової зміни успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів	
8.	Продуктивність діяльності переважно залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю	
9.	При виконанні досить складних завдань, в умовах обмеженого часу, результативність моєї діяльності знижується	
10.	Я схильний виявляти наполегливість у досягненні мети	
11.	Я схильний планувати своє майбутнє наперед	
12.	Якщо ризикую – то з розумом, а не відчайдушно	
13.	Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль	
14.	Уважаю за краще визначати для себе середні за складністю або трохи завищені, проте досяжні цілі	

15.	Якщо я не можу виконати завдання, то інтерес до цього знижується	
16.	Залежно від почергової зміни успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач	
17.	Уважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час	
18.	При роботі в умовах обмеженого часу результативність діяльності в мене покращується, навіть якщо завдання достатньо складне	
19.	У разі невдачі я переважно не відмовляюся від визначеної мети	
20.	Якщо я сам вибрав завдання, і не виконав його, то інтерес до нього посилюється	

Обробка та інтерпретація результатів:

При відповіді на запитання можна отримати 1 бал:

«так»: 1–3, 6, 8, 10–12, 14, 16, 18–20;

«ні»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Загальна кількість балів. Якщо Ви набрали від **1 до 7** балів, то діагностується мотивація на невдачу (страх невдачі). Якщо Ви набираєте від **14 до 20** балів, то діагностується мотивація на успіх (сподівання на успіх). Якщо кількість отриманих балів у межах від **8 до 13**, то слід уважати, що мотиваційний показник не визначений. При цьому **8–9** балів ближче до страху невдачі, а **12–13** балів ближче до мотивації успіху.

2. Опитувальник «Потреба в досягненні» (Ю. Орлов).

Методика спрямована на дослідження особливостей мотивації досягнень і запропонована Ю. Орловим 1978 року. Опитувальник рекомендований для дослідження впливу мотивації досягнення на ефективність діяльності.

У методиці міститься 22 твердження, що дозволяють уточнити думки досліджуваних щодо власних потреб, інтересів тощо. Варто зазначити, що Ю. Орлов розглядав потребу в досягненні як основу мотиву досягнення та схарактеризував її через призму постійного суперництва людини з власним «Я» у намаганні перевершити раніше досягнутий рівень, виконати щось краще, ніж раніше тощо.

Інструкція. Якщо Ви погоджуєтесь із твердженням, поставте позначку «+» поряд із ним, ні – позначку «-». Зверніть увагу, що твердження дуже короткі й не висвітлюють думки повністю. Уявляйте собі типові результати і не

замислюйтеся над деталями. Не витрачайте час на обдумування, відповідайте швидко, давайте першу відповідь, що спадає вам на думку.

Текст опитувальника:

№ з/п	Запитання	Позначка
1.	Думаю що успіх у житті залежить переважно від випадку, ніж від розрахунку	
2.	Якщо я припиню займатися улюбленою справою, то знижується інтерес до всього	
3.	Для мене в будь-якій справі важливіше процес виконання, а не кінцевий результат	
4.	Уважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємовідносин із рідними	
5.	На мою думку, більшість людей живе думаючи насамперед, а не нагальними потребами	
6.	У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач	
7.	Активні люди мені подобаються більше, ніж пасивні	
8.	Навіть у звичайній роботі я прагну удосконалити деякі її елементи	
9.	При прагненні до успіху, я можу забути про заходи безпеки	
10.	Мої батьки вважали мене ледячим	
11.	Думаю, що в моїх невдачах швидше винні обставини, ніж я сам	
12.	Мої батьки дуже постійно контролювали мене	
13.	Терпіння у мені більше, ніж здібностей	
14.	Саме лінь змушує мене частіше відмовлятися від своїх прагнень	
15.	Думаю, що я впевнена в собі людина	
16.	Заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси дуже низькі	
17.	Я не старанна людина	
18.	Коли все вдало, я більш енергійний.	
19.	Якби я був журналістом, я писав би, мабуть, про оригінальні винаходи людей, ніж про події	
20.	Мої близькі зазвичай не підтримують мене	
21.	Мої вимоги до життя нижчі, ніж у моїх товаришів	
22.	Мені здається, що я більш наполегливий, ніж здібний	

Обробка та інтерпретація результатів:

Визначіть кількість позитивних відповідей («+») на питання 2, 4, 6, 8, 9, 13, 15, 16, 18, 19, 22 і кількість негативних відповідей («-») відповідно до запитань.

Рівні потреби в досягненні:

2–11 – низький рівень;

12–15 – середній рівень;

16–22 – високий рівень.

3. Із запропонованих методів визначіть ті, що належать до групи методів «Організація виконання управлінських рішень». Обрані методи позначте позначкою «+».

№	Назва методу	Позначка
1.	Організація «Мозкового штурму»	
2.	Ознайомлення з планами, графіками, розкладом занять	
3.	Бесіда	
4.	Організація засідань методичних об'єднань, кафедр	
5.	Організація нарад	
6.	Організація засідань педагогічних, учених рад	
7.	Організація лекцій	
8.	Організація наставництва педагогів	
9.	Організація самоосвіти працівників	
10.	Організація підвищення кваліфікації	
11.	Організація конференцій	
12.	Організація семінарів	
13.	Організація екскурсій	
14.	Ознайомлення з пам'ятками, положеннями, інструкціями	
15.	Ознайомлення з посадовими обов'язками	
16.	Ознайомлення з тарифікацією	
17.	Ознайомлення з договорами	
18.	Ознайомлення з пам'ятками, інструкціями	

7.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю

1. Як гуманістична психологія впливає на функціонування освітніх організацій? Відповідь обґрунтуйте.

	<p>3) організація соціальної дії. Послідовність дій: визначення завдань між виконавцями, забезпечення виконавців, координація та регулювання процесу виконання, контроль;</p> <p>4) аналіз результатів. Послідовність дій: порівняння запланованих та досягнутих результатів; визначення нових проблемних ситуацій, попереднє формулювання нової мети.</p> <p>Управлінський цикл має повторюватися безперервно. Якщо була визначена мета або завдання, то її досягнення (вирішення проблеми) завжди викликає нову ситуацію, що вимагає нових управлінських рішень.</p>
--	--

8.2 Практичний блок

1. Управлінський процес поділяють на п'ять етапів: вивчення й аналіз стану справ, прийняття рішення та планування, реалізація рішення, регулювання, контроль діяльності, що зумовлюють загальну логіку управління освітнім процесом ЗВО. Наведіть приклад кожного етапу управлінського процесу. Заповніть таблицю.

№	Назва процесу	Приклад
1.	Вивчення й аналіз стану справ	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2.	Планування та прийняття управлінського рішення	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3.	Реалізація управлінського рішення	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

4.	Регулювання	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
5.	Контроль діяльності	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

2. Ознайомтеся із характеристикою процедур управлінського циклу. Зазначте назву функції управління з поданих: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планова, організаційно-виконавча, координаційна; контрольно-аналітична.

Функція управління:

Процедури управлінського циклу

_____ Добір інформації. Розрахунок аналізованих показників. Оцінка розрахованих показників. Оцінка реальних показників. Визначення причин відхилень. Визначення стратегії системи, її цілей. Установлення залежностей у системі.

_____ Розробка системи підцілей. Установлення відповідності запланованих цілей відповідно до дійсності. Визначення варіантів передбачуваних подій і подальших станів системи. Вибір оптимального варіанта керівного впливу.

_____ Визначення засобів досягнення цілей, етапів роботи й проміжних результатів. Визначення стандартів оцінки виконання плану. Визначення завдань персоналу. Виділення (розподіл) ресурсів. Установлення термінів, виконавців і критеріїв ефективності. Установлення основних напрямків зусиль. Конкретизація й розробка етапів, термінів, визначення методів і способів здійснення керівних впливів.

Здійснення впливів. Організаційно-штатна діяльність. Підготовка до реалізації запланованого процесу. Розроблення технології (процедур), форм і методів реалізації плану. Визначення питань щодо створення або коригування організаційної структури. Визначення повноважень управлінського персоналу. Робота з персоналом.

Коригування процесу здійснення впливів. Порівняння результатів із запланованими параметрами. Виявлення причин невідповідностей (проблем). Розробка й реалізація коригувальних впливів. Мотивація поведінки та діяльності працівників. Співвідношення форм і методів управлінської діяльності.

Постійна перевірка фактичного стану справ. Оцінювання діяльності за стандартами, розробленими на етапі планування. Підбиття підсумків. Виділення критичних точок.

8.3 Блок запитань і завдань для самоконтролю

1. Як ви вважаєте, чому в управлінській діяльності ЗВО управлінські цикли не збігаються з циклами освітнього процесу? Відповідь обґрунтуйте.

2. У чому полягає суть спеціальних функцій управління ЗВО? Наведіть приклад їх реалізації в освітньому процесі ЗВО.

Я не погоджуюсь із думкою, тому що

Теми рефератів і доповідей

1. Визначення й обґрунтування поглядів стародавніх філософів із проблеми управління.
2. Передфаза наукового управління. Характеристика
3. Наукові школи та концепції сучасного менеджменту.
4. Інноваційний освітній менеджмент закладу вищої освіти.
5. Ефективність стратегічного планування діяльності освітнього закладу.
6. Освітньо-організаційні моделі управління освітнім закладом.
7. Зміст діяльності з управління закладом вищої освіти.
8. Системний підхід до управління закладом вищої освіти.
9. Демократизація управління й закладом освіти.
10. Інформатизація управління закладом вищої освіти у XXI столітті.
11. Управлінська діяльність в освітньому процесі закладу вищої освіти.
12. Педагогічна підтримка як стратегія управлінської діяльності викладача.
13. Лідери освіти XXI століття.
14. Особливості управління освітнім процесом ЗВО в сучасних умовах.
15. Вимоги до професійної підготовки сучасного керівника ЗВО.
16. Нормативно-правова база управління закладом вищої освіти.
17. Професійна специфіка менеджменту в освіті.
18. Професійна характеристика сучасного менеджера освіти.
19. Визначення мети та прийняття рішень у освітньому процесі ЗВО.
20. Органи самоврядування у ЗВО.
21. Органи управління у ЗВО.
22. Управлінський цикл закладу вищої освіти.
23. Характеристика методів управління діяльністю ЗВО.
24. Характеристика підходів керівника до управління ЗВО.

Список рекомендованих джерел

1. Бесєдін М. О. Основи менеджменту / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 496 с.
2. Гірняк О. М. Менеджмент : теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Новий світ, 2003. – 336 с.
3. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту / В. С. Демчук. – Київ : Левіт, 2007. – 263 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.
5. Карамушка Л. М. Методики діагностики психологічних особливостей інноваційних змін в освітніх організаціях : навч. практик. для слухачів очно–дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. М. Карамушка, О. С. Толков. – Київ, 2013. – 53 с.
6. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально–психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – Київ : МАУП, 2000. – 286 с.
7. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посібник / В. В. Крижко. – Вид. 2–ге допов. – Київ : Освіта України, 2005. – 236 с.
8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.
9. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2004. – 240 с.
10. Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2005. – 496 с.
11. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти : навч.-метод. посібник / І. В. Мороз. – Київ : Освіта України, 2009. – 192 с.
12. Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Київ : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
13. Петриченко Л. О. Теоретико–методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі : монографія / Л. О. Петриченко; Комун. закл. «Харків. гуманітар.–пед. акад.» Харків. облради. – Харків : Компанія СМІТ, 2013. – 519 с.
14. Пономарьова Г. Ф. Вища освіта і Болонський процес : підручник / Г. Ф. Пономарьова, А. А. Харківська, О. О. Бабакіна ; Харків.гуманітар.–пед. академія, Одеський нац. морський ун–т. – Вид. 2–ге, допов. – Харків, 2011. – 304 с.
15. Психолого–педагогічна діагностика якості освіти у педагогічному ВНЗ : навч.-метод. посіб. / А. А. Харківська, Л. О. Петриченко,

Л. В. Кондрацька, Т. В. Отрошко, О. С. Шукалова, О. М. Школа, Д. В. Пятницька ; за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової ; М-во освіти і науки України; Комунал. закл. «Харків. гуманітар.-пед. акад.» Харків. облради. – Харків : Компанія СМІТ, 2016. – Ч. 2. – 366 с.

16. Психолого–педагогічна діагностика якості освіти у педагогічному ВНЗ : метод. посіб. / А. А. Харківська, Л. О. Петриченко, О. І. Рассказова, С. І. Рябокінь, Л. В. Кондрацька, Т. В. Отрошко, В. С. Ульянова, Т. С. Нестеренко, А. Г. Чала; за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової ; М-во освіти і науки України ; Комунал. закл. «Харків. гуманітар.-пед. акад.» Харків. облради. – Харків, 2015. – 380 с.

17. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський // Вибрані твори : в 5-ти т. – Київ : Рад. школа, 1977. – Т.4. – С. 393–628.

18. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2003. – 608 с.

19. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу / А. А. Харківська. – Харків: КЗ «ХГПА»ХОР, 2011. – 364 с.

20. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом / Є. М. Хриков. – Київ : Знання, 2006. – 365 с.

21. Цехмістрова Г. С. Управління в освіті та педагогічна діагностика / Г. С. Цехмістрова, Н. А. Фоменко. – Київ : Слово, 2005. – 280 с.

Професійна специфіка менеджменту в освіті

Мета й завдання подальшого дослідження детермінують необхідність визначення психологічної специфіки саме менеджменту в освіті як виду діяльності, оскільки «кожний суспільно необхідний вид діяльності має свою специфіку й може підпорядковуватись особливим законам і здійснюватися за різного співвідношення стихійних і організованих дій суспільних суб'єктів, із різним ступенем усвідомленості ними своїх потреб, інтересів, своєї історичної місії». Ми вважаємо, що цей методологічний аспект доцільно врахувати при аналізі менеджменту в освіті як специфічного виду діяльності (професії).

Є. Климов визначив відому класифікацію професій, фаху за такими основними ознаками: предмет праці, мета праці (результат, якого потребує або очікує від людини суспільство), знаряддя праці. Відповідно до класифікації, менеджер освіти належить до соціономічного типу (людина – людина). Причому порівняно з менеджерами інших сфер діяльності, які теж можуть належати до цього типу (предметом їх управлінської праці є люди, групи, колективи), і на відміну від них, менеджер освіти – це переважно гуманізована професія, оскільки метою й результатом його управлінської праці є теж людина, особистість. Порівнюючи педагогічну працю з іншими, дослідники виокремлюють віддаленість її результатів, складність їх фіксації та оцінки.

Через те, що менеджмент в освіті є або безпосередньо педагогічною працею, або опосередковано впливом на педагогів шляхом упровадження побудованої системи освітянських організацій, за видом професій його можна віднести до гностичних і перетворювальною професією.

Щодо посадової специфіки, то, наприклад, такі посади, як інспектор, декан факультету, належать до класу гностичних, а такі посади, як директор, ректор, завідувач відділу освіти, можуть належати водночас і до гностичної.

Основним знаряддям педагогічної праці (за Н. Кузьміною) знання, мова педагога та види діяльності, до яких залучається дитина.

В. Симонов дещо інакше визначає основні ознаки педагогічного менеджменту. Він вважає, що педагогічний менеджмент (тобто теорія, методика та технологія ефективного управління освітнім процесом) має свою специфіку й характерні його особливості, а також те, що предметом праці є діяльність об'єкта, яким керують, продуктом праці – інформація, знаряддям – слово, мова. «Результатом праці менеджера навчально-пізнавального процесу і пов'язаної з нею праці менеджера освітнього процесу є ступінь навченості, вихованості, розвитку об'єкта (іншого суб'єкта) менеджменту – учнів». У цій праці автор аналізує специфіку управління

в закладах середньої освіти, чітко визначає посадову диференціацію менеджменту в школі.

В. Симонов імпліцитно визначає опосередкований характер впливу менеджера на кінцевий результат, виокремлює продукт і результат праці менеджера, замислюючись над змістом того, що автор має на увазі під продуктом праці. Визначимо факт цього розмежування як спробу виокремити безпосередній (продукт) і опосередкований результат менеджменту в освіті. У визначенні результату педагогічного менеджменту значна увага приділена «ступеню розвитку його об'єкта – учнів». Тут погляди вченого-педагога дещо співпадають з нашим визначенням мети й результату педагогічної та управлінської діяльності в освіті.

Таким чином, системний аналіз праці менеджера освіти виявляє опосередкованість впливу керівника на досягнення мети й результату процесу управління в освіті. Тобто про особистість, яка, на нашудумку, має розглядатися водночас як мета, об'єкт, суб'єкт, результат діяльності менеджера освіти будь-якого рівня – «над завдання» (за К. Станіславським) кожного керівника освітнього закладу чи установи. Ця гуманістична спрямованість менеджменту в освіті є його специфічною рисою, хоча й урахування психологічних особливостей людей має загалом істотне значення в менеджменті. Саме менеджмент в освіті, на відміну від іншого виду професій, має можливість реалізувати ідею І. Канта, відповідно до якої особистість – це самоціль, і вона не повинна розглядатися як засіб здійснення будь-яких завдань, навіть якщо ці завдання є завданнями загального комфорту.

Специфічною особливістю менеджменту в освіті є те, що знаряддям праці менеджера визначаються функціональні знаряддя (виразна поведінка, мова, правила розв'язання практичних і теоретичних завдань), що притаманні взагалі соціономічним професіям. Причому менеджмент в освіті передбачає, що це окремі люди, групи, колективи з їхніми різноманітними психофізіологічними, психологічними, соціально-психологічними рисами. Знаряддям керівника є його особистість як сукупність властивостей, якостей, станів і певні властивості, якості, стани цих людей, груп, колективів. Відповідно до визначення психології, управлінська діяльність менеджера освіти є, як ми вже зазначали, перетворювальною, тобто такою, під час якої здійснюється перехід цих об'єктів (що водночас є суб'єктами) в такі стани, якості, властивості, які необхідні для досягнення мети.

Для педагога як менеджера мета – це дитина, колектив дітей; для керівника закладу освіти дошкільного й шкільного рівнів – педагог, педагогічний колектив, персонал обслуговування; для керівника районного відділу освіти – керівники, педагогічні колективи підвідомчих установ, колектив установи, якою він керує, окремі підлегли; для керівника обласного рівня – колективи відділів освіти, установ освіти в межах області, працівники та колектив обласного управління освіти.

Досягненню кінцевої мети управління повинна сприяти інтегрованість, тобто характеристика щодо ступеня співвідношення конструктивних і деструктивних тенденцій в організаційній взаємодії (у нашому випадку – у закладів освіти), оптимальне вирішення суперечностей, комфортність соціально-психологічного простору організації в цілому. Основним вектором цієї інтеграції в системі освіти повинен бути адекватно зрозумілий усіма підструктурами кінцевий результат – інтелектуально-розвинена особистість дитини з національно-культурними й загальнолюдськими ціннісними орієнтаціями.

Специфічною психологічною особливістю педагогічного менеджменту узаємозалежність кінцевого результату процесу управління від психологічних і соціально-психологічних механізмів взаємодії як усередині педагогічних колективів, так і між ними в «піраміді» управління освітою. Тому посилюється роль відповідності психологічних якостей менеджерів – організаторів освіти того взірця, якого намагаються досягти педагогічні колективи. Це підсилюється ще й тим, що знаряддям професії менеджера є не тільки адміністрування як процес правового впливу на основі влади, наданої людині суспільством або колективом, а й лідерство як психологічний вплив керівника на підлеглих.

Отже, коли ми розуміємо менеджмент в освіті як систему людина – людина й уважаємо його особливості як професії, то визначаємо тим самим його системні якості. А враховуючи менеджмент в освіті як складник управління, визначаємо його місце в системі й процесі управління.

/Коломінський Н. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія]. – К.: МАУП, 2000. – С.9–16/

Створення органів студентського самоврядування

У закладах вищої освіти створюються органи студентського самоврядування, що сприяють гармонійному розвитку особистості студента, формуванню в нього навичок майбутнього організатора, керівника. Вони розглядають питання, що належать до їх компетенції. Рішення органів студентського самоврядування мають дорадчий характер.

У своїй діяльності органи студентського самоврядування керуються законодавством, рішеннями спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти й науки та відповідного центрального органу виконавчої влади, у підпорядкуванні якого знаходиться заклад вищої освіти, а також статутом закладу вищої освіти .

Основними завданнями органів студентського самоврядування є:

- забезпечення й захист прав та інтересів студентів, зокрема стосовно організації освітнього процесу;
- забезпечення виконання студентами їх обов'язків;
- сприяння навчальній, науковій і творчій діяльності студентів;
- сприяння створенню відповідних умов для проживання й відпочинку студентів;
- сприяння діяльності студентських гуртків, товариств, об'єднань, клубів за інтересами;
- організація співробітництва зі студентами інших закладів вищої освіти й молодіжними організаціями;
- сприяння працевлаштуванню випускників;
- участь у вирішенні питань міжнародного обміну студентами.

Студентське самоврядування здійснюється на рівні студентської групи, факультету, гуртожитку, закладу вищої освіти. Залежно від контингенту студентів, типу та специфіки закладу вищої освіти студентське самоврядування може здійснюватися на рівні курсу, спеціальності, студентського містечка, структурних підрозділів закладу вищої освіти. Вищим органом студентського самоврядування є загальні збори (конференція) студентів закладу вищої освіти, на яких ухвалюють Положення про студентське самоврядування; обирають представників виконавчих органів студентського самоврядування й заслуховують їх звіти; визначають структуру, повноваження та порядок обрання виконавчих органів студентського самоврядування. Органи студентського самоврядування можуть мати різноманітні форми (сенат, парламент, старостат, студентська навчальна (наукова) частина, студентські деканати, ради тощо).

Навчальне видання

Пономарьова Галина Федорівна

Петриченко Лариса Олексіївна

Харківська Алла Анатоліївна

Бабакіна Оксана Олексіївна

Єрьомкін Анатолій Ілліч

Акімова Олена Михайлівна

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Робочий зошит

Підписано до друку 2018р. Формат 60x84/16
Папір офсетний. Гарнітура Times ET. Друк ризографічний.
Умов. – друк. арк. . Наклад прим. Замов.№

Надруковано з готового оригінал – макета у друкарні ФОП В. В. Петров
Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Запис № від.. 2018

61144, м. Харків, вул.. Гв.Широнінців, 79в, к. 137, тел. (057)78 – 17 – 137
e-mail: 003A bookfabrik@mail.ua