

Тема 22. Аспекти управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому закладі.

План.

1. Основні складові елементи управління навчально-виховною роботою в закладі освіти.
2. Педагогічна рада та підвищення її ролі в удосконаленні освітнього процесу.
3. Компоненти управлінської культури. Співвідношення понять «управління», «керівництво», «менеджмент».

Основні поняття теми: *управління, педагогічна рада, освітній процес, управлінська культура.*

Завдання для самостійної роботи:

- ✓ Підготуватися до практичного заняття
- ✓ Підготувати історичну розвідку «Особливості розвитку освіти в моєму селі (місті) у ХХ столітті»
- ✓ Підготуйте план професійного самовдосконалення своєї особистості

Література, інтернет-ресурси:

- Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.
- Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. — К.: ПІТО НАПН України, 2015. — 141 с.
- Фіцула М. М. Педагогіка: Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти. — К.: Видавничий центр «Академія», 2002. — 528 с.

Основні складові елементи управління навчально-виховною роботою в закладі освіти.

Освітній процес як об'єкт управління знаходиться в центрі уваги всіх керівників. Керівництво освітнім процесом становить собою складну систему взаємодій: керівник – учитель (викладач, вихователь), керівник – учень (вихованець, студент), учитель (викладач, вихователь) – учень (студент, вихованець), керівник – учитель (викладач, вихователь) – учні (студенти, вихованці) – батьки та громадськість тощо. Здійснюючи керівництво освітнім процесом, адміністрація зобов'язана створити умови для:

- успішної реалізації проблеми всеобучу;
- глибокого оволодіння учнями (вихованцями, студентами) основами наук і підготовки їх до життя, праці в сучасних умовах ринкових відносин;
- формування стійких моральних переконань учнів (вихованців, студентів), задоволення потреб і запитів кожного учасника освітнього процесу;
- вироблення в школярів (вихованців, студентів) умінь та навичок самостійно здобувати, поповнювати й оновлювати свої знання;
- формувати творчу особистість.

Для реалізації цих завдань, умілого керівництва освітнім процесом керівники закладу освіти мають виконувати такі основні обов'язки:

- правильне розуміння, роз'яснення та втілення в життя основних нормативних і директивних документів про освіту;
- прогнозування перспективи розвитку навчального закладу, результативності її діяльності, вміння виділяти в педагогічних процесах суттєве;
- раціональне розміщення педагогічних (науково-педагогічних) кадрів, створення умов для їхньої продуктивної праці;
- координація зусиль працівників навчального закладу в освітньому процесі;
- організація педагогічно правильного викладання навчальних предметів і керівництво цим процесом відповідно до вимог навчальних програм;
- забезпечення виконання заходів щодо підвищення ефективності та якості освітнього процесу, виховання педагогічних (науково-педагогічних) кадрів, здійснення заходів щодо підвищення їхньої професійної компетентності;
- керування роботою всіх учасників освітнього процесу;
- надання допомоги учнівському самоврядуванню, керування діяльністю педагога-організатора, класних керівників з питань виховної роботи;
- організація раціональної роботи щодо використання засобів навчання в освітньому процесі;
- організація підготовки та проведення предметних олімпіад, керівництво роботою Малої академії наук;
- організація позакласної роботи з навчальних предметів, участь у підготовці та проведенні загальношкільних масових заходів;
- організація допомоги учням, які мають значні прогалини в знаннях, здійснення індивідуального навчання дітей, керівництво навчально-виховною роботою в групах продовженого дня;
- організація роботи з упровадження в освітній процес нових педагогічних технологій;
- педагогічне керівництво роботою бібліотеки, контроль за позакласним читанням учнів;
- здійснення контрольної-аналітичної діяльності, яка полягає в перевірці якості освітнього процесу, одержанні інформації про рівень навчальних досягнень, вихованості, розвитку учнів (вихованців), аналітичному контролі за якістю роботи як окремих педагогів, так і всього педагогічного колективу.

Основні складові елементи процесу управління навчально-виховною роботою в навчальному закладі. Процес управління навчально-виховною роботою складається з низки взаємопов'язаних елементів:

1. Аналіз. На основі глибокого аналізу стану справ, результатів освітнього процесу в закладі освіти за декілька років, рік, семестр, місяць тощо керівниками визначаються задачі, основні напрями роботи навчального закладу з урахуванням вимог часу. Аналізу підлягають усі ділянки, всі напрями освітнього процесу, при цьому слід відзначати, які «педагогічні знахідки» мали місце в роботі окремих педагогів і педагогічного колективу загалом, які питання роботи навчального закладу були успішно вирішені, як реалізується проблемна тема навчального закладу, які результати спільних зусиль навчального закладу, сім'ї та громадськості в реалізації завдань навчання, виховання, розвитку учнів, які напрями діяльності педагогічного колективу вимагають ще свого розв'язання й удосконалення, які невирішені завдання стоять перед педагогічним колективом у новому навчальному році та які можливі шляхи їх розв'язання.

2. Планування. Результати здійсненого аналізу дають можливість чітко спланувати управлінську діяльність керівника навчального закладу та його заступників з керівництва освітнім процесом. Цей етап найбільш важливий, тому що реалізація чітко сформульованих завдань і основних напрямів може бути успішною лише за умови їх включення до конкретного плану дій керівників навчального закладу, педагогічного колективу, конкретного педагога й вихователя. Можливість цілеспрямованого керівництва освітнім процесом з боку керівника та його заступників передбачається відповідними розділами перспективного та річного планів роботи навчального закладу, тижневим плануванням керівників навчального закладу, планами роботи методичних об'єднань, учнівських організацій тощо.

3. Організація. Організація роботи з удосконалення освітнього процесу й підвищення його ефективності – один з основних напрямів роботи керівників закладу освіти. Вона полягає в доведенні до конкретних виконавців (учителів, класних керівників, вихователів, батьків та ін.) основних ідей і завдань діяльності навчального закладу, в забезпеченні необхідної єдності зусиль і дій в процесі їх реалізації, в конкретизації завдань і визначенні видів діяльності всіх учасників освітнього процесу з урахуванням їхніх обов'язків і можливостей. При цьому досить важливим є питання щодо розподілу обов'язків керівників закладу освіти в організації освітнього процесу.

4. Контроль. Отримання постійної інформації, яка об'єктивно відображає дійсний стан справ у навчальному закладі.

5. Координація та регулювання. Узагальнення результатів вивчення стану освітнього процесу, яке дає підставу для прийняття конкретних заходів щодо усунення виявлених недоліків, закріплення досягнутих успіхів, подальшого покращення роботи колективу.

На цьому етапі управлінської діяльності керівник на основі глибокого аналізу отриманої інформації приймає конкретне управлінське рішення. Аналіз педагогічної практики дає підставу стверджувати, що керівництво навчальним закладом на сучасному етапі є по суті системою рішень, яка має забезпечити оптимізацію освітнього процесу.

Модернізований зміст діяльності керівника навчального закладу, як наслідок, вимагає й оновлення форм управління. При цьому пріоритетність слід надавати формам управління:

– колегіальним: рішення ради навчального закладу, педагогічної ради, зборів трудового колективу, наради при директорові, методичної ради, профспілкових зборів тощо;

– колективним: рішення методичних об'єднань учителів, учнівських органів самоврядування, батьківської ради, творчі збори вчителів тощо;

– індивідуальним: поради під час бесіди, висновки за результатами відвіданих уроків, занять, спостереження, анкетування тощо. Але важливого значення слід надавати й методам управління (основні накази, що видаються по школі, питома вага яких в різні періоди розвитку навчального закладу становить від 25 до 40 %)

Педагогічна рада школи та підвищення її ролі в удосконаленні освітнього процесу

Стаття 40. Педагогічна рада (ЗУ «Про повну загальну середню освіту»)

1. Педагогічна рада є основним постійно діючим колегіальним органом управління закладу загальної середньої освіти (структурного підрозділу закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти (у разі його створення)).

Повноваження педагогічної ради визначаються цим Законом, статутом закладу загальної середньої освіти чи положенням про відповідний структурний підрозділ закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти.

2. Педагогічна рада утворюється за наявності не менше трьох педагогічних працівників. Усі педагогічні працівники зобов'язані брати участь у засіданнях педагогічної ради. Головою педагогічної ради є керівник закладу загальної середньої освіти (структурного підрозділу, що забезпечує здобуття загальної середньої освіти, закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої чи вищої освіти).

3. Педагогічна рада:

- схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;
- схвалює освітню (освітні) програму (програми), зміни до неї (них) та оцінює результати її (їх) виконання;
- схвалює правила внутрішнього розпорядку, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- приймає рішення щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу;
- приймає рішення щодо переведення учнів на наступний рік навчання, їх відрахування, притягнення до відповідальності за невиконання обов'язків, а також щодо відзначення, морального та матеріального заохочення учнів та інших учасників освітнього процесу;
- розглядає питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- приймає рішення щодо визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічного працівника, отриманих ним поза закладами освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою;
- приймає рішення щодо впровадження в освітній процес педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти;
- може ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту, громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти;
- розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу освіти до її повноважень.

4. Засідання педагогічної ради є правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її складу. Рішення з усіх питань приймаються більшістю голосів від її складу. У разі рівного розподілу голосів голос голови педагогічної ради є визначальним. Рішення педагогічної ради оформлюються протоколом засідання, який підписується головою та секретарем педагогічної ради.

5. Рішення педагогічної ради, прийняті в межах її повноважень, вводяться в дію наказами керівника закладу освіти та є обов'язковими до виконання всіма учасниками освітнього процесу у закладі освіти.

У закладі загальної середньої освіти створюється постійно діючий дорадчий колегіальний орган – **педагогічна рада**. До її складу входять: *директор школи, заступники директора, вчителі, вихователі, представники базового підприємства і колективних сільськогосподарських підприємств, шкільний лікар, голова батьківського комітету, бібліотекар, педагог-організатор, голова учкому, голова ради школи.*

Головою педагогічної ради є директор навчального закладу.

Педагогічна рада:

– розглядає питання вдосконалення й методичного забезпечення освітнього процесу; забезпечення планування та режиму роботи закладу загальної середньої освіти;

– обґрунтовує пропозиції, що надходять від педагогів, організацій, підприємств, установ, про моральне та матеріальне заохочення учнів, притягнення їх до дисциплінарної відповідальності за невиконання своїх обов'язків;

– вивчає питання допуску учнів до державної атестації, переведення й випуску їх, залишення на повторний курс навчання в тому самому класі або, за певних умов, переведення їх до наступного класу;

– організовує роботу, пов'язану з підвищенням кваліфікації педагогічних працівників, розвитком їхньої творчої ініціативи, впровадженням у практику досягнень науки й передового педагогічного досвіду, проведенням експериментальних досліджень;

– розглядає інші питання діяльності педагогічних працівників.

Робота педагогічної ради планується в довільній формі відповідно до потреб закладу загальної середньої освіти. Члени педагогічної ради мають право виносити на її розгляд усі питання освітнього процесу. Кількість засідань педагогічної ради визначається їхньою доцільністю, але не менше чотирьох разів на рік.

Умовно всі педагогічні ради можна розділити на дві групи:

1. *Обов'язкові, що повторюються з року в рік.* На них підбиваються підсумки минулого та затверджується план роботи школи на новий навчальний рік, вирішуються такі питання, як допуск учнів до атестації, переведення учнів до наступних класів, випуск зі школи; затвердження навчальних планів та програм; розподіл навантаження вчителів, атестаційні матеріали тощо.

2. *Педаради, на яких розглядаються питання вдосконалення освітнього процесу, розвитку творчості та ініціативи педагогів.*

Тематика засідань педагогічної ради залежить, зазвичай, від специфіки потреб кожної окремої школи. Вона є складовою частиною річного плану роботи й розробляється разом із загальношкільним планом адміністрацією за активної участі голів методичних об'єднань і вчителів. Основною вимогою до тематики засідань має бути її актуальність для більшості членів педагогічного колективу.

Проведенню засідання педагогічної ради передують ретельна підготовча робота, яка розпочинається з дня оголошення її тематики й передбачає окреслення вузлових проблем, які будуть обговорюватися на засіданні; визначення доповідачів, створення творчих груп з опрацювання питань та розподіл обов'язків між ними, добір літератури, інформаційна діяльність, вивчення досвіду роботи вчителів, підготовка доповідей, виступів, проєктів рішень, засобів демонстрації. До всієї цієї роботи, в тому числі й до виступів з доповідями, керівникам шкіл слід якнайширше залучати вчителів. Доповідачами визначають найбільш теоретично й методично підготовлених педагогів. Звичайно, доповідач має глибоко знати питання, яке обговорюється, мати свій погляд на нього, що дасть йому змогу ґрунтовніше розкрити проблему, а членам педради – прийняти конкретніше рішення. Визначаючи доповідача та склад творчих груп, керівники школи й громадських організацій мають враховувати також загальну навантаженість учителів урочною та позаурочною діяльністю, рівномірно розподіляти трудові обов'язки між членами колективу.

До творчої групи звичайно входять 4–6 осіб, але вона може бути й більшою або меншою – залежно від обсягу роботи, складності питання, яке обговорюється, кількості вчителів у школі та інших факторів. На цю групу покладається вся організаційна робота, вивчення питання, підготовка доповіді та рекомендацій (проєкту рішення) педради. Активно діяти вона починає приблизно за півтора-два місяці до засідання. Директор школи разом зі своїми заступниками й доповідачем намічають вузлові питання, які необхідно обговорити, складають план підготовки засідання. Одразу визначаються конкретні завдання членам творчої групи, кожному вчителю. Добирається література для читання, вирішується, де краще ознайомлювати педагогів зі зразками роботи з даної теми (у своїй чи іншій школі, академії неперервної освіти, методкабінеті тощо).

Засідання, як правило, повинно розпочинатися з розповіді про виконання рішень попередньої педради. Готує інформацію керівник творчої групи. Рішення з цього питання має бути коротким,

складатися з одного-двох пунктів. Основна увага присутніх звертається на доповідь (вона не повинна перевищувати 25–30 хвилин). Її якість визначається не обсягом, а глибиною розкриття питань, висновків, зроблених на основі вивчення фактичного стану справ та конкретних пропозицій. Виступи мають бути короткими (до 7 хвилин), чіткими й лише по суті питання. У кожного вчителя було досить часу для його обміркування. Доповідач може спинитись на будь-якому положенні доповіді або попередніх виступів колег, висловити власну думку, обґрунтувати при цьому свої погляди, навести приклади. Заперечувати виступаючому, поправляти його під час виступу не можна. Обговорення слід припиняти тоді, коли виступили всі, хто бажав висловити свою думку, міркування або пропозиції. На кожній педраді обов'язковим є виступ директора школи або його заступника. Час виступу залежить від ситуації, керівник має відчувати цей момент. Заключне слово надається доповідачу. Він уточнює окремі положення, підтверджує або спростовує думки, висловлені членами педради. Якщо обговорення проходило в спокійній діловій обстановці й суджень, суперечних з ідеями, висловленими у доповіді, не було, доповідач може відмовитись від заключного слова. Підбиваючи підсумки обговорення питання, голова педради зосереджує увагу присутніх на основних моментах, вказує напрям подальшої роботи.

Ефективність роботи педагогічної ради значною мірою залежить від конкретності рішення, яке логічно випливає з питання, що розглядається, а також від того, як здійснюється контроль адміністрацією школи й членами ради за виконанням рішення. Воно передусім має бути коротким і конкретним: вказувати, кому, що саме й до якого часу потрібно зробити. В констатуючій частині відзначають успіхи й характерні недоліки в роботі колективу, в постановчій – викладають завдання.

Обрана на засіданні комісія остаточно редагує проект з урахуванням висловлених пропозицій. Після підписання директором і секретарем педради рішення вивішується в учительській як документ, обов'язковий для керування й виконання.

Реалізація рішень педагогічної ради потребує рішучих дій, координації зусиль учителів, повсякчасної допомоги їм. З цією метою на нарадах при директорі, засіданнях методичних об'єднань тощо необхідно пропагувати все нове, що з'являється в науці з даної проблеми, що вже апробовано й удосконалено передовими вчителями. Вивішений у процесі підготовки педради список рекомендованої літератури не знімається. Він постійно поповнюється новими джерелами. Бібліотекар забезпечує вчителів потрібними книгами й статтями.

Керівники школи організують відкриті уроки й позакласні заходи, на яких кращі вчителі демонструють застосування на практиці передових методів праці.

Рівномірно розподілити сили, сконцентрувати увагу на особливо важливих ланках роботи, вчасно виявити слабкі місця допомагають графіки поетапного виконання рішень педради, які складаються в багатьох школах. Важливо при цьому забезпечити гласність у вирішенні всіх проблем, пов'язаних з підготовкою, проведенням педради та виконанням прийнятих на ній рішень.

У практиці роботи педагогічних колективів застосовуються різні варіанти проведення засідань педагогічних рад із застосуванням найрізноманітніших форм і методів:

1. *Традиційні педагогічні ради*, які характеризуються застосуванням в основному словесних (вербальних) методів, традиційним характером змісту, авторитарним стилем спілкування адміністрації з учителями.

2. *Сучасною формою* традиційної педагогічної ради є *семінар-практикум*. Семінар проводиться як групове заняття для підвищення кваліфікації вчителів.

3. *Нетрадиційні педагогічні ради:*

- у формі КТП (колективної творчої праці);
- диспут, дискусія;
- ділова гра, під час проведення якої учасники виконують певні ролі;
- творчий звіт окремого вчителя чи методичного об'єднання;
- презентація (з метою офіційного представлення прогресивного педагогічного досвіду, навчального кабінету, нових програм, підручників тощо);

- конкурс з метою підбиття підсумків професійної майстерності педагогів;
- аукціон для представлення розмаїття методичних прийомів з певної проблеми;
- фестиваль як широкий громадський огляд досягнень членів педагогічного колективу тощо.

Отже, підготовка, проведення засідання й робота з реалізації рішень педагогічної ради вимагають від керівників школи, вчителів великого вміння, сил, часу. Адже кожна добре підготовлена й проведена педрада, кожне перетворене в життя науково обґрунтоване рішення – це сходинка до вдосконалення роботи школи.

Компоненти управлінської культури. Співвідношення понять «управління», «керівництво», «менеджмент».

За останніми дослідженнями, існує понад 500 визначень культури. Причина такого різноманіття трактувань полягає в тому, що культура виражає глибину і незмірність людського буття. Культура – це суто соціальна якість. Жодне діяння людини не можливе поза культурою, оскільки культура створена людиною і для людини. Наразі, поняття «культура» використовується у семи аспектах. Культура може трактуватися, як *результат, процес, діяльність, спосіб* (наприклад, спосіб життя людини, що відрізняє його від тварини), *стосунки, норма, система.* Культура у широкому сенсі – це все, що створено людством й існує завдяки фізичній і розумовій праці людей, на відміну від явищ природи; також це міра досконалості, досягнутої в опануванні тією чи іншою галуззю знання або діяльності.

У педагогічній літературі поняття культура здебільшого вживається в антропологічному плані (як знання, цінності, звичаї, ритуали, символи, мова), тобто те, *що характеризує спосіб життя людини, позначає існуючу реальність.*

Суть культури полягає в духовному її змісті, в гуманістичних цінностях, у прагненні до прекрасного, до самовдосконалення. Духовність є основна риса, характеристика культури. Про духовно-культурні цінності прийнято говорити, що вони вічні – в процесі їх споживання не відбувається «зношення». Загальнолюдські цінності – це вищі духовні цінності; проявляються вони у формах духовного, морального, естетичного розвитку людських індивідів.

Управлінська культура є складним і багатоаспектним соціальним явищем, яке представляє собою систему, що складається із статичних і динамічних елементів різної соціальної природи та значення.

У практичній діяльності управлінська культура виражається через систему певних функцій, зміст яких обумовлений метою і завданнями управління, особливостями управлінської структури, соціокультурними і психологічними особливостями співробітників організації.

Управлінська культура вирішує декілька основних задач, що мають важливе значення у системі суспільних відносин:

- концентрує багаторічний управлінський досвід, створює можливості для його вивчення та засвоєння, передає його новим суб'єктам, а також транслює його у суспільство цінності управлінської культури співвідносяться з кожним конкретним суб'єктом, його менталітетом, темпераментом, характером, соціальним досвідом;
- визначає стиль керівництва, систему відносин між учасниками, спрямованість особистості об'єктів і суб'єктів управління;
- здійснює вплив на формування і виховання особистості як моральної, так і аморальної;
- створює можливості ефективно впливати на подолання консерватизму і бюрократизму;
- сприяє розвитку професійної компетентності керівників і співробітників, підвищенню якості управлінських рішень (як на етапі їх прийняття, так і виконання), значно знижує рівень конфліктності.

Управлінська культура є результатом взаємодії керівника і трудового колективу, впливає на них і трансформується сама. Керівник розкриває через неї свої здібності, світогляд, соціальні почуття, професійні навички; підлеглий, сприймаючи цінності управлінської культури керівника й організації, трансформує власну професійну культуру.

Основними чинниками управлінської культури є: рівень розвитку культури суспільства в цілому, внутрішнє середовище організації, спрямованість її діяльності (галузева приналежність), структура організації, специфіка конкурентного середовища, усталені в організації підходи до управлінської діяльності, особистісні якості вищих керівників.

Управлінська культура має дві групи ознак.

Перша група ознак пов'язана з розумінням культури як сукупності таких цінностей як:

- 1) наявність в управлінській системі навчального закладу формалізованих норм, поглядів, принципів, на основі яких здійснюється управлінська діяльність;
- 2) існування чіткого і загальноприйнятого уявлення про допустимі для даного закладу та недопустимі методи управлінської діяльності;
- 3) наявність неформальної комунікації та особових контактів між управлінцями різного рівня і педагогічними працівниками.

Друга група визначається розумінням культури як способу здійснення цілеспрямованої і раціональної управлінської діяльності:

- 4) розвинена структура управління, що передбачає наявність спеціалізованих підрозділів, які скоординовано діють, виконуючи специфічні завдання, досягаючи загальної мети організації;
- 5) налагоджена система зворотного зв'язку (від підлеглих до керівництва);
- 6) систематизація і рефлексія результатів виконання управлінських рішень, їх критична оцінка і коректування;
- 7) делегування управлінських повноважень; визнання за підлеглими права, виходячи із обставин, коректувати прийняті керівництвом рішення.

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує велика кількість визначень управлінської культури керівника. Найпоширеніше з них зводиться до такого: управлінська культура – це сукупність норм, принципів, цінностей, поведінкових стандартів, якими керується керівник організації в процесі управлінської діяльності Часто управлінську культуру керівника трактують в контексті культури особистості. У цьому розумінні управлінська культура – це інтегративна динамічна якість особистості, що розвивається в процесі діяльності, характеризується певним рівнем теоретичного осмислення і комплексом практичних умінь та навичок з реалізації підходів до управлінської діяльності на основі безумовного дотримання норм, принципів моралі.

Управлінська культура – це відповідність управління вимогам, що ставляться до управлінської діяльності і до особистісних якостей керівника, зумовлених нормами й принципами моралі, етики, естетики і права. Це високий рівень особистісної (загальної) культури суб'єкта управління. Якщо коротко визначити управлінську культуру керівника, то воно може бути таким: сукупність інтелектуальних, професійних, моральних, емоційновольових якостей особистості, які дають змогу ефективно вирішувати завдання, визначені суспільними потребами, нормативними актами у даній освітній галузі й забезпечувати високий рівень результативності діяльності закладу освіти.

Управлінська культура виявляється у здійсненні керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій. Підґрунтям управлінської культури керівника є загальна і професійна культура. Загальна культура керівника виявляється *в культурі особистості* (загальнокультурна компетентність та культура саморегуляції); *культурі діяльності* (культура інтелектуальної і предметної діяльності); *культурі соціальної взаємодії* (культура поведінки й культура спілкування). До основних компонентів управлінської культури керівника віднесено: *когнітивно-операційний (система знань та вмінь, необхідних для професійного управління); особистісний (система професійних і особистісних якостей, які забезпечують демократичний стиль керівництва); мотиваційно-ціннісний (система мотивів і цінностей, необхідних для забезпечення культури управління).* Вони характеризують такі основні види управлінської культури керівника, як: політична, правова, адміністративна, організаційна, менеджерська, соціально-психологічна, інформаційна, комунікативна, економічна.

Політична культура керівника виявляється: у знанні основ політики в галузі освіти і культури та вмінні застосовувати засади державногромадського управління, налагоджувати зовнішні та внутрішні зв'язки; у сформованості національної свідомості, громадянської позиції, демократичності, активності, як пріоритетних особистісних якостей та цінностей;

Правова – у знанні юридичних основ управління та вміннях їх застосовувати; у повазі та довірі до особистості, толерантності, у забезпеченні контролю якості діяльності, комфортності та естетичності в роботі;

адміністративна – у знанні документообігу та вмінні вести документацію, проводити контрольну звітність; у професіоналізмі, вимогливості, охайності, у прийомі самостійних рішень, оцінюванні діяльності, здійсненні ефективного прийому відвідувачів;

організаційна – у знанні та вмінні формувати ефективну організаційну структуру й раціонально організувати працю, вимогливості до себе, організованості, налагодженні співпраці;

менеджерська – у знанні основ наукового управління та вмінні здійснювати підбір і розстановку кадрів, проводити їх атестацію; у творчості, єдності слова і діла, здатності до ризику, сприянні підвищенню кваліфікації педагогів;

соціально-психологічна – у знанні основ міжособистісних стосунків та вмінні формувати імідж організації, створювати сприятливий мікроклімат у колективі; у гуманності, ввічливості, тактовності, безконфліктності;

інформаційна – у знанні та вмінні інформаційного забезпечення закладу освіти; інтелектуальності, компетентності, працелюбності, здатності створити ефективну інформаційну систему закладі освіти;

комунікативна – у знанні основ ефективного спілкування та вмінні їх використовувати; у комунікативності, стриманості, вмінні вислухати, володіти собою;

економічна – у знанні основ фінансово-господарської діяльності, економічних основ та маркетингу, у здійсненні фандрайзингу, контролю за фінансово-економічною діяльністю закладу; відповідальності, уважності.

Співвідношення понять «управління», «керівництво», «менеджмент»

Щоб забезпечити ефективність управління, необхідно, перш за все, знатийого методологічні та теоретичні основи. Терміни «управління», «керівництво», «менеджмент» вживаються як для позначення відповідних галузей управлінської практики, так і для вивчаючих цю практику наукових дисциплін (а термін менеджмент, крім усього іншого, може означати і сукупність управлінців, які працюють в даній організації – наприклад, менеджмент школи № ...). Тому цілком природно, що зіставлення можливо тільки з урахуванням цієї обставини (щоб не порівнювати менеджмент як науку з внутрішньошкільного управління як практикою і навпаки). Коли говорять про менеджмент в управлінні навчальним закладом, це може мати сенс, якщо мається на увазі використання ідей наукового менеджменту як дисципліни в управлінській практиці.

Поняття «управління», «керівництво» і «менеджмент» можна розглядати як синонімічні в загальному контексті соціального управління.

Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування і розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети (М. Поташник).

Управління і керівництво відрізняються об'єктами і суб'єктами. Управляти можна системами, процесами; керувати – людьми, колективами. Тобто управляти можна чимось, керувати – кимось. Управляти – створювати умови для роботи людей. Керувати – спрямовувати роботу інших людей. Керівник – це менеджер, який організовує, координує діяльність людей для досягнення професійних успіхів, результатів.

Термін «управління» більш загальний, тому, як правило, поняття «менеджмент» вживається, коли:

– підкреслюється ефективність управління;

- йдеться про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер);
- йдеться про науку управління.

Менеджмент – теорія і практика ефективного управління. Менеджмент – це нова філософія управління, яка виділяє роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії керуючого. Це вимога зробити процес управління повністю обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і одержували від роботи задоволення (Ю. Конаржевський). Менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію і практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів (В. Жигалов, Л. Шимановська).

Освітній (педагогічний) менеджмент – теорія і практика ефективного управління закладом освіти. Менеджер – керівник, який володіє професійними знаннями і вміннями для реалізації ефективного управління. Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями і вміннями для реалізації ефективного управління в освіті. Таким чином, тотожність понять «менеджмент»,

«управління» і «керівництво» означають:

- практику діяльності людини, професію;
- науку (область людських знань);
- процес діяльності;
- людей, які здійснюють управління;
- орган (апарат) управління організацією.

Принципи менеджменту в навчальних закладах

Термін «принципи управління» вперше ввів Ф. Тейлор у 1911 році в праці «Принципи наукового управління». Майже за 100 років розвитку науки менеджменту з'явилися різні класифікації принципів управління.

Вихідними принципами освітнього менеджменту можна вважати (за В. Маслоу):

Принцип соціальної детермінації. Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави.

Принцип гуманізації в діяльності керівника. Діяльність керівника має базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя (викладача, вихователя), учня (студента, вихованця), випадкового відвідувача закладу.

Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти.

Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, теорії і практики управління освітою, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо.

Принцип інформаційної достатності в управлінні є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу.

Принцип аналітичного прогнозування в управлінні. Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі.

Принцип оперативного регулювання. Тісно пов'язаний із процесуальною діяльністю керівника, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські виконання, відбувається реагування на інформацію.

Принцип зворотного зв'язку. Працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольнокоригуючої функцій.

Принцип наступності і перспективності тісно пов'язаний з універсальними гегелівськими законами, що виявляються в усіх сферах життя. Нездатність керівника аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості не дасть змоги розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин.

Принцип демократії та централізму (тривалий час трактувався лише з політизованих позицій, був спрощений і перекручений) є одним із фундаментальних чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність керівника. Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними.

Принцип стимулювання і згуртування кадрів у діяльності керівника відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі.

Стимулювання кадрів передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання.

Принцип правової пріоритетності і законності передбачає узгодженість діяльності керівника навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусить відповідати чинним правовим нормам, мати певне юридичне випробування, а в окремих випадках – і юридичну експертизу.

Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності відображає залежність втілення всіх цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування.