**ТЯГУР Р.С.**

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОРОТКИЙ ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС.

Міністерство освіти і науки України

Державний вищий навчальний заклад

“Прикарпатський національний університет

імені Василя Стефаника”

**Тягур Р.С.**

**Педагогічний менеджмент: короткий лекційний курс**

**Івано-Франківськ**

**2018**

УДК

*Друкується згідно з ухвалою Вченої ради факультету фізичного виховання і спорту Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (протокол № 3 від 20.11.2017 р.)*

**Рецензенти:** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики ПНУ імені Василя Стефаника Благун І.С.;

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та педагогічних інновацій, проректор ІППО Барабаш О.Д.

**Тягур Р.С.**

Педагогічний менеджмент: короткий лекційний курс. – Івано-Франківськ: , 2018. – с.

“Любов довготерпелива, любов лагідна, вона не заздрить, любов не чваниться, не ображається, не бешкетує, не шукає свого, не рветься до гніву, не задумує зла; не тішиться, коли хто чинить кривду, радіє правдою; все вірить, усього надіється, все зносить терпеливо. Любов ніколи не минає” .

*(Перше послання Св. Павла*

*до коринтян)*

**Зміст**

Вступ................................………………………………………..

Тема 1. Педагогічний менеджмент:

сутність і значення....................................................................

Тема 2. Освітні організації як об’єкти управління……………………………….

Тема 3. Функції педагогічного менеджменту: планування, організування, мотивування........

Тема 4. Функції педагогічного менеджменту: контролювання, регулювання...........................

Тема 5. Методи педагогічного менеджменту

Тема 6. Рішення як системний інструмент

педагогічного менеджменту

Тема 7. Інформація та комунікації в педагогічному менеджменті

Тема8. Керівництво та лідерство в освітніх організаціях .

Вимоги до екзамену

Список рекомендованої літератури ...................................

**Вступ**

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. В цих умовах відбувається інтенсифікація управлінської і економічної діяльності не тільки різноманітних за масштабами, організаційно-правовими нормами і функціональною спрямованістю освітніх організацій, але і всіх працівників цієї сфери.

У зв’язку з цим кардинально змінюються вимоги до професійної підготовки освітянських кадрів , які в процесі навчання у вищій школі мають не тільки засвоїти основи теорії і практики сучасного менеджменту та ринкової економіки, але і сформувати відповідний їм спосіб мислення, оволодіти елементами управлінської та економічної культури поведінки і самовизначення.

У ході вивчення курсу “Педагогічний менеджмент” студенти розглядають сутність менеджменту; управління педагогічними системами; види освітніх організацій; проблеми відповідальності і управлінської етики; процес, функції та методи педагогічного менеджменту; технологію прийняття управлінських рішень; інформаційні системи і комунікації; керівництво в системі функцій менеджменту. Результатом навчання має стати сформованість у майбутніх фахівців уміння аналізувати і критично мислити, відстоювати різні позиції і точки зору, бачити наслідки впровадження управлінських рішень, оцінювати альтернативні варіанти в умовах невизначеності, мотивувати самого себе і колег, працювати в команді, приймати рішення в стресових ситуаціях, працювати з інформацією.

Короткий лекційний курс може використовуватися для підготовки студентів до семінарських занять та виконання самостійної роботи.

Для зручності організації індивідуальної роботи студентів, що навчаються без відриву від виробництва, в короткому лекційному курсі наводяться завдання для підсумкового контролю знань.

**Тема 1.** Педагогічний менеджмент: сутність і значення

**Мета:** проаналізувати модель педагогічного менеджменту, закони, закономірності та принципи педагогічного менеджменту, визначити загальні якості керівника.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Предмет, об’єкт і суб’єкт педагогічного менеджменту.
* Категорії “управління” , “менеджмент” і «педагогічний менеджмент».
* Рівні педагогічного менеджменту.
* Закони, закономірності та принципи педагогічного менеджменту.
* Етапи розвитку менеджменту.
* Предмет, об’єкт і суб’єкт педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Предмет вивчення педагогічного менеджменту | Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо), практика управління педагогічними системами та проектування систем управління, тобто формування взаємопов’язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлін­ський вплив |
| 2 | Об’єкт вивчення педагогічного менеджменту | Процес управління виробничо-господарською діяльністю освітніх організацій. |
| 3 | Суб’єкт вивчення педагогічного менеджменту | Працівники керуючої і керованої систем освітніх організацій , їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв’язки в системі управління |

* Категорії “управління” , “менеджмент” і «педагогічний менеджмент».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Менеджмент | Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей |
| 2 | Управління | Цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною обставин |
| 3 | Педагогічний менеджмент | Комплекс принципів, методів, організаційних форм, технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їхнього функціонування і розвитку. |

* Рівні педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Поділ управлінської праці вертикальний | Формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи |
| 2 | Поділ управлінської праці горизонтальний | Призначення конкретних менеджерів для управління підрозділами в межах відповідного рівня управління |
| 3 | Рівні педагогічного менеджменту | Ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний ( ректор, директор та його заступники; президент і віцепрезиденти та ін.); середній рівень управління – управлінський (декан, керівник методичного об єднання .); найнижчий рівень управління – технічний (викладач, вчитель). |

* Закони, закономірності та принципи педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Закон | Виражає певний порядок причинного, необхідного і стійкого зв’язку між явищами і властивостями матеріальних об’єктів, коли зміна одних явищ спричиняє зміну інших |
| 2 | Закони педагогічного менеджменту | Сталі та незаперечні норми управління педагогічними системами. Управління базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління . |
| 3 | Принципи педагогічного менеджменту | Основні правила, положення і норми поведінки, якими керуються органи управління і окремі керівники в процесі здійснення управлінського впливу (цілеспрямованість, врахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, одновладдя) |
| 4 | Правило | Порядок дій, які повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації |

* Етапи розвитку менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Етапи історичного розвитку менеджменту | Послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. Виділяють шість етапів історичного розвитку менеджменту:  1 етап – розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва;  2 етап – формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків;  3 етап – побудова систем менеджменту, орієнтованих на ринок;  4 етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення;  5 етап – формування системних та ситуаційних підходів;  6 етап – комп’ютеризація управлінських рішень. |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Охарактеризуйте сутність педагогічного менеджменту, основні напрями його модернізації.

2. Складіть коротку характеристику функцій та особливостей освітніх організацій.

3. Розкрийте сутність організаційної культури в освітніх установах.

4. Проаналізуйте закони управління освітніми організаціями.

5. Оцініть основні принципи управління організаціями в освіті..

**Тематика рефератів**

1. Об’єкт, суб’єкт та предмет педагогічного менеджменту як науки.

2. Педагогічний менеджмент: сутність, трактування, особливості.

3. Методологія педагогічного менеджменту.

4. Портрет сучасних менеджерів (на прикладах менеджерів ефективних організацій).

5. Успішна кар’єра менеджера: необхідні риси, якості, передумови.

6. Підприємці як рушійна сила прогресу суспільства.

7. Поділ управлінської праці: сутність, причини, наслідки.

8. Принципи педагогічного менеджменту: сутність, різновиди, формування.

9. Особливості взаємодії менеджерів і підприємців.

10. Правове забезпечення діяльності підприємців як суб’єктів господарювання.

**Література**

1. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с.

2. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: Монографія / Л.С. Ладонько. – К.: Кондор, 2017. – 269 с.

3. Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: Монографія / К.А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016. – 480 с.

5. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2014. Вип. 20 с. 46-52.

6. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

7. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

8. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 2.** Освітні організації як об’єкти управління.

**Мета:** охарактеризувати методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої організації, формування організаційної структури освітньої організації. Проаналізувати правове, організаційне, нормативне, адміністративне регулювання, регламентування освітніх організацій.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Класифікація освітніх організацій. Організація як система.
* Культура освітньої організації.
* Групи працівників освітніх організацій.
* Умови ефективної діяльності груп працівників.
* Внутрішнє і зовнішнє середовище освітніх організацій.
* Регламентування діяльності освітніх організацій.
* Правове регламентування.
* Організаційне регламентування.
* Нормативне регламентування.
* Адміністративне регламентування.
* Економічна і юридична відповідальність освітніх організацій.
* Процес управління освітніми організаціями.
* Класифікація освітніх організацій. Організація як система.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Ознаки організації | Наявність двох і більше людей; розподіл завдань та відповідальності за них між членами організації; орієнтованість на результат |
| 2 | Освітня організація | Група людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети. Загальні особливості освітньої організації: визначення місії та цілей; наявність ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація; залежність від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства); горизонтальний поділ праці (визначення конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб; вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління; необхідність управління; наявність формальних і неформальних груп; здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, науково-дослідної) Це цілісне соціальне утворення. Що має спеціальну структкру й виконує у суспільстві специфічні функції (навчання, виховання і розвиток особистості). |
| 3 | Місія | Чітко виражена причина існування освітньої організації, яка може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про навчально-виховний процес; політика зростання та фінансування організації; технології, які використовуватимуться у навчально-виховному процесі; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо |
| 4 | Вимоги до формування цілей освітньої організації | Цілі повинні бути конкретними і вимірюваними (це дозволяє здійснювати контрольну функцію і визначати ефективність діяльності організації в напрямку досягнення своїх цілей); охоплювати всі рівні організації (ієрархічні); мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові); бути досяжними і зрозумілими; бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 | Система | Сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку |
| 6 | Синергія | Зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції |
| 7 | Ресурси | Природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані освітніми організаціями для надання послуг, одержання певних результатів |
| 8 | Соціально-культурна послуга | Послуга для задоволення духовних, інтелектуальних потреб і підтримки нормальної життєдіяльності споживача |
| 9 | Споживач | Фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні |

* Культура освітньої організації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Етика | Норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення |
|  |  |  |
| 4 | Культура освітньої організації | Сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам освітньої організації. Системоутворювальним ідеями шкільної культури можуть бути: створення якісно нових умов для самореалізації учнів; особистісно орієнтовані технології навчання, виховання та розвитку учнів; професіоналізм учителів, їхня незалежність щодо прийняття рішень; демократизація, колегіалність |

* Групи працівників освітніх організацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Неформальна організація | Група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань), як правило, входить у склад формальної організації |
| 2 | Організація формальна | Група працівників, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети |
| 3 | Характеристики формальних і неформальних груп | Спільні ознаки: ними управляють лідери з метою розв’язання певних завдань на основі конкретної ієрархії; мають певну структуру управління і взаємодії; використовують у своїй діяльності неписані правила (норми); застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій. Відмінні характеристики: формальні групи створюються продумано, за планом, а неформальні – спонтанно; структура формальних груп формується свідомо, неформальних – унаслідок соціальної взаємодії; до формальної групи вступають з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, до неформальної – для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні; формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, неформальна – внаслідок зацікавленості, симпатії тощо |

* Умови ефективної діяльності груп працівників.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Група (колектив) | Дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під їхнім впливом |
| 2 | Управління неформальними групами | Визнання існування неформальної групи, а також того, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації; вміння вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи; вплив на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів управління; оцінка кожного рішення з позиції якісної взаємодії управлінців з неформальною групою; залучення лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень; здійснення оперативного забезпечення працівників точною інформацією з метою запобігання неправдивих чуток, які може поширювати неформальна група |

* Внутрішнє і зовнішнє середовище освітніх організацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Працівники | Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор освітньої організації , роль якого визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої належать), наявністю якостей лідера тощо |
| 2 | Фактори впливу на освітню організацію | Рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність освітньої організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів |
| 3 | Фактори внутрішнього середовища освітньої організації | Основні внутрішні змінні освітньої організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини |
| 4 | Фактори зовнішнього середовища освітньої організації | Рушійні сили, що визначають функціонування освітньої організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища освітньої організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність освітньої організації та залежать від цієї діяльності); непрямої дії (впливають не безпосередньо, а через фактори зовнішнього середовища прямої дії) |

* Регламентування діяльності освітніх організацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Регламентування | Засіб організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у розробці та запровадженні в дію організаційних положень, обов’язкових для виконання протягом визначеного ними часу |

* Правове регламентування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Правове регламентування | Система встановлених або санкціонованих державою загальнообов’язкових норм, що регулюють суспільні відносини, дотримання та виконання яких забезпечується переконанням чи за допомогою державного примусу, історією розвитку (звичаєве право) і традиціями народу |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* Організаційне регламентування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Організаційне регламентування | Організаційно-координаційна функція полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в процесі досягнення поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв’язки між людьми, завданнями та роботою; вона дозволяє інтегрувати і координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові) |

* Нормативне регламентування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| 1 | Нормування праці | Встановлення міри затрат праці, необхідних для виготовлення одиниці продукції або на виконання завданого об’єму роботи у певних організаційно-технічних умовах |
| 2 | Нормування | Функція організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності |
| 3 | Норматив | Показник норм (час, кількість працівників, кількість керованих, винагорода) згідно з яким проводиться певна робота або здійснюється, виконується що-небудь |

* Адміністративне регламентування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Адміністративне регламентування | Вплив на об’єкт адміністрування шляхом встановлення їх прав, обов’язків, через систему наказів, що спираються на систему підпорядкування, владні повноваження |
|  |  |  |

Економічна і юридична відповідальність освітніх організацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Відповідальність | Покладений на посадову особу обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання |
| 2 | Відповідальність економічна | Зводиться до максимізації прибутку |
|  |  |  |
| 3 | Відповідальність юридична | Дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування освітніх організацій |
| 4 | Юридична особа | Офіційно зареєстрована у встановленому порядку освітня організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов’язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражі, має бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі |
|  |  |  |

Процес управління освітніми організаціями.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Процес управління | Послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей освітніх організації. |
| 2 | Цілі управління освітніми організаціями | Бажаний, можливий і необхідний стан освітньої організації (галузі), який повинен бути досягнутим |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. У чому сутність ефекту синергії в процесі функціонування освітньої організації?

2. Обґрунтуйте за допомогою прикладів логічність, послідовність і завершеність етапів процесу управління.

3. Дайте характеристику правового регламентування освітньої організації.

4. Проаналізуйте правові акти, що розробляються і діють у галузі освіти.

5. Охарактеризуйте організаційне регламентування освітніх організацій.

6. Розкрийте зміст нормативного регламентування освітньої організації.

8. Дайте оцінку прав та обов’язків директора ЗОШ.

9. Дайте оцінку прав та обов’язків заступника директора ЗОШ.

10. Дайте оцінку прав та обов’язків голови МО.

11. Дайте оцінку прав та обов’язків вчителя.

12. Дайте оцінку прав та обов’язків учнів ЗОШ.

13. Розкрийте переваги і недоліки соціальної відповідальності освітньої організації.

14. Назвіть види юридичної відповідальності.

**Тематика рефератів**

1. Прийоми ефективного групового управління.

2. Правове забезпечення управління освітньою організацією.

3. Концепції життєвого циклу освітньої організації.

4. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності діяльності освітніх організацій.

5. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність освітніх організацій.

6. Процес управління як відображення взаємозв’язків між основними категоріями менеджменту.

7. Проблеми міжособистісних стосунків у колективах.

8. Хоторнський експеримент, сутність, етапи, висновки.

9. Способи підвищення рівня згуртованості членів групи з метою досягнення визначених цілей.

10. Синергія: сутність, види, потенційні наслідки.

**Література**

1. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с..

2. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Монографія / Г.М. Захарчин. – К.: Кондор, 2017. – 342 с.

3. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: Монографія / Л.С. Ладонько. – К.: Кондор, 2017. – 269 с.

4. Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

5. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: Монографія / К.А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016. – 480 с.

6. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

7. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

8. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. – 2013. Вип. 8. с. 129-137.

9. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 3.** Функції педагогічного менеджменту : планування, організування, мотивування

**Мета:** розкрити сутність планування діяльності освітньої організації, проаналізувати побудову організаційних структур управління, методи формування мотиваційної політики організації.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Класифікація функцій педагогічного менеджменту. Взаємозв’язок основних і спеціальних функцій менеджменту.
* Планування як основна функція педагогічного менеджменту.
* Стратегічне планування.
* Оперативне планування.
* Організування як основна функція педагогічного менеджменту.
* Сутність та категорії функції організування.
* Класична концепція делегування повноважень.
* Побудова освітніх організацій.
* Класифікація та сутність організаційних структур педагогічного менеджменту.
* Централізація і децентралізація.
* Мотивування як основна функція педагогічного менеджменту.
* Сутність мотивування.
* Теорії мотивації.
* Змістові мотиваційні теорії.
* Процесійні теорії мотивації.
* Класифікація функцій педагогічного менеджменту . Взаємозв’язок основних і спеціальних функцій менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Вимоги до системи менеджменту | Чіткість та несуперечливість цілей; простота; розмежування лінійного і функціонального менеджменту; мінімальна кількість управлінських ланок |
| 2 | Функції менеджменту загальні (основні) | Види управлінської діяльності, які використовують в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання |
| 3 | Функції менеджменту спеціальні | Види управлінської діяльності, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту ( згуртування. активізація, удосконалення діяльності колективу, розвиток самоменеджменту; знаходження мотивів; створення у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, стійкого психологічного настрою, який здійснює вплив на взаємини людей) |

* Планування як основна функція педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Стратегія | Напрям розвитку освітньої організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей |
| 2 | Планування | Вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан освітньої організації, шляхи і способи його досягнення |

* Стратегічне планування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Планування стратегічне | Містить: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив, установлення цілей освітньої організації та вибір базової стратегії бізнесу. Стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами: установленні місії; визначення мети освітньої організації; оцінювання і аналіз зовнішнього середовища освітньої організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінювання стратегії |

* Оперативне планування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Планування оперативне | Оперативні плани є складовими тактичних планів, спрямовані на досягнення оперативних цілей, розробляються керівниками середнього та нижчого рівня. Вони охоплюють невелику сферу діяльності та характеризуються короткотерміновістю.  Оперативні плани поділяють на постійні та плани одноразового використання.  *Постійний оперативний план* використовують для діяльності, яка періодично повторюється протягом певного часу. Наприклад, стандартна операційна процедура; правила та інструкції.  *Плани одноразового використання* розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються |
| 2 | Планування тактичне | Являє собою організовану послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактичні плани: націлені на виконання частини стратегічного плану; мають коротші терміни виконання; спрямовані на конкретний об’єкт; розробляються та впроваджуються керівниками вищого та середнього рівня. При розробленні тактичних планів керівники зосереджують свою увагу на трьох основних чинниках: з’ясуванні тактичних цілей, які випливають зі стратегічної мети; визначенні конкретних ресурсів та часових меж; використанні певних людських ресурсів |

* Організування як основна функція педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Організування | Вид управлінської діяльності, який передбачає: 1) поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії; 2) встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.  Категорії організування: *делегування* – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання (спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми; акт перетворення людини на керівника); *відповідальність* – покладений на посадову особу обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання (посадова особа, приймаючи повноваження, бере на себе в повному обсязі й відповідальність); *повноваження* – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси освітньої організації і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Делегуються посаді, а не особі (за керівником, який делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність) |
| 2 | Організаційні зміни | Сукупність змін в освітній організації, що зумовлю­ють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямах: зміна цілей освітньої організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів,; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи і т. д.); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю |

* Сутність та категорії функції організування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Організування | Вид управлінської діяльності, який передбачає: 1) поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії; 2) встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань. |

* Класична концепція делегування повноважень.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Делегування | Передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання |
| 2 | Завдання | Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін |
| 3 | Повноваження | Є формально санкціонованим правом впливати на поведінку підлеглих. Тобто право впливати на поведінку співробітника надається самою посадою керівника, закріпленими за ним повноваженнями. Як правило, таке закріплення проводиться в документах “Про розподіл функціональних обов’язків” та в посадових інструкціях. Лідерство надає працівникові неформальні повноваження. Тобто лідер може впливати на працівника, навіть не обіймаючи керівної посади. Таких лідерів називають *неформальними* |
| 4 | Посадові інструкції | Правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця. До неї входять чотири самостійних розділи: загальні положення, обов’язки, права, відповідальність |

* Побудова освітніх організацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Структура управління освітньою організацією | Це впорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які перебувають у стійких відносинах між собою, забезпечуючи їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого.  Елементами структури є окремі працівники, підрозділи, служби та інші ланки апарату управління. Відносини між ними підтримуються завдяки зв’язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв’язки, як правило, характерні для одного рівня управління і мають характер узгодження. Вертикальні зв’язки – це зв’язки підпорядкування. Необхідність у них виникає під час ієрархічного управління, тобто за наявності кількох рівнів управління. Крім того, зв’язки в структурі управління можуть бути лінійними або мати функціональний характер. Лінійні зв’язки відображають рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками (особами, повністю відповідальними за діяльність організації або її структурних підрозділів). Функціональні зв’язки мають місце по лінії руху інформації та управлінських рішень за певними функціями управління.  Вимоги до системи управління: чіткість та несуперечливість цілей; простота; розмежування лінійного і функціонального управління; мінімальна кількість управлінських ланок |

* Класифікація та сутність організаційних структур педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Організаційна структура менеджменту | Впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні менеджменту та їх взаємозв’язки. За функціями, які виконують керівники, їх поділяють на такі рівні управління: технічний рівень – забезпечує щоденні операції й дії, необхідні для ефективної роботи організації ( вчитель, викладач); управлінський рівень – забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації (декан, голова МО); інституційний рівень – визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв’язки організації із зовнішнім середовищем (ректор, президент, віце-президент). Трьом рівням управління відповідають три групи менеджерів: менеджери молодшого рівня; менеджери середнього рівня; менеджери вищого рівня |
| 2 | Організаційна структура управління лінійна | Сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному керівнику і всі зв’язки з вищими рівнями управління йдуть через нього |
| 3 | Організаційна структура управління функціональна | Ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях, при цьому керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами |
| 4 | Стратегії подолання опору організаційним змінам | *Стратегія залучення до участі*. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини.  *Стратегія навчання*. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни, що зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації.  *Стратегія сприяння*. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.  *Стратегія переговорів*. Має на меті ухвалення “нововведень” шляхом “покупки згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.  *Стратегія кооптації*. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін.  *Стратегія маніпулювання*. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін.  *Стратегія примушування*. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін. |

* Централізація і децентралізація.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Централізація управління | Зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі. |
| 2 | Децентралізація управління | Передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі (делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності) |

* Мотивування як основна функція педагогічного менеджменту.
* Сутність мотивування.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Потреба | Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь |
| 2 | Мотив | Внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають людину до певних дій. Якість трудової діяльності співробітника визначається комплексом мотивів з різними пріоритетами: можливість кар’єрного зростання; можливість саморозвитку; відчуття захищеності; матеріальний добробут тощо |
| 3 | Мотивування | Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації |
| 4 | Винагороди | Те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля і виконану роботу. В управлінні розрізняють зовнішні та внутрішні винагороди. *Зовнішні винагороди:* грошові виплати; соціальний бонус; просування по службових сходинках. *Внутрішні винагороди:* почуття задоволення від процесу роботи; успіху від досягнутої мети; відчуття самоповаги |

* Теорії мотивації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Теорії мотивації | Сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів |

* Змістові мотиваційні теорії.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Змістові теорії мотивації | Теорія ієрархії потреб М. Туган-Барановського – згідно якої існує ієрархія п’яти потреб: фізіологічних (у їжі, воді, повітрі, сні); статевих (у сексі, намаганні сподобатись представнику протилежної статі); симптоматичних інстинктів і потреб (інстинкти самозбереження, продовження роду); альтруїстичних (у безкорисливій турботі про інших); практичних (у житлі, авто, грошах).  Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Рушійною силою мотивації є потреби. А. Маслоу класифікував потреби на первинні та вторинні, побудувавши ієрархічну модель мотивації у вигляді піраміди. Будь-яка людина насамперед прагне задовольнити свої первинні потреби: фізіологічні (їжа, вода, одяг, секс, турбота про потомство); потреби в безпеці та захищеності. Первинні потреби мають бути задоволені насамперед. Після їх задоволення виникають стимули для задоволення вторинних потреб: соціальні (потреби в приналежності до групи, сім’ї, суспільних груп); потреба в повазі (визнання, високий статус, схвалення з боку інших людей); потреба у самовираженні (прагнення людини до самореалізації в роботі та поза роботою).  Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Поведінка людини та відношення до праці визначається двома групами факторів. Перша група – гігієнічні фактори, що викликають внутрішнє задоволення роботою: заробітна плата; стиль керівництва; гарантії збереження робочого місця; умови праці; стосунки між колегами, керівництвом, підлеглими. Друга група факторів забезпечує трудову активність працівників, мотиватори: трудові успіхи; визнання заслуг; відповідальність за доручену справу; професійне та службове зростання; власне робота, її складність, творчість |

* Процесійні теорії мотивації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Процесійні теорії мотивації | *Теорія очікувань Врума.* При аналізі мотивації до праці важливим виступає взаємозв’язок трьох похідних: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність. Перша пара очікувань: затрати праці – результати, вони визначають відношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. Друга пара очікувань: результати праці – винагорода, вони визначають відношення між рівнем результатів та отриманої винагороди. Третій фактор, який визначає мотивацію до праці, – валентність. В основу валентності покладено цінність для конкретної особистості отриманої винагороди за працю. Валентність – це передбачувана міра відносного задоволення, одержаного внаслідок винагороди.  *Комплексна процесійна теорія Портера-Лоулера.* Результати роботи співробітника залежать від трьох змінних: затрачених зусиль; здібностей, характеру людини; усвідомлення своєї ролі в організації. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності зусиль і віри працівника, що його зусилля будуть винагороджені. Досягнення потрібного рівня результативності обумовлене внутрішньою (задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності та самоповаги) та зовнішньою (кар’єрне зростання, премії, подяка) винагородами. Результативна праця приводить до задоволення, яке залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх винагород, з урахуванням їхньої справедливості |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Проаналізуйте передумови виникнення функцій менеджменту.

2. Охарактеризуйте різні підходи до класифікації функцій менеджменту та порівняйте їх.

3. Яке місце функцій менеджменту в процесі управління.

4. Охарактеризуйте взаємозв’язки основних, спеціальних та об’єднувальної функцій менеджменту.

5. Охарактеризуйте сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.

6. Яка роль і значення місії в діяльності освітньої організації?

7. Охарактеризуйте різні методики оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ освітньої організації.

8. Обґрунтуйте класифікацію стратегій діяльності освітньої організації за різними ознаками.

9. За якими критеріями відбувається вибір оптимальної стратегії діяльності освітньої організації?

10. Порівняйте процеси стратегічного й оперативного планування. Що у них спільного, а що відмінного?

11. Розкрийте спільні риси та відмінності між двома підходами до менеджменту: за цілями і за результатами.

12. Охарактеризуйте на конкретних прикладах сутність адміністративних важелів.

13. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.

14. Дайте характеристику процесу побудови організації.

15. Зіставте способи оцінювання та аналізу організаційних структур менеджменту.

16. У чому полягає сутність делегування повноважень і значення відповідальності?

17. У чому полягає сутність механізму мотивації працівників на засадах врахування потреб?

18. Охарактеризуйте і зіставте змістові та прецесійні теорії мотивації.

19. Що спільного і відмінного в теоріях потреб А. Маслоу та К. Альдерфера?

20. Який внесок українських вчених у розвиток мотиваційних механізмів?

21. Обґрунтуйте на конкретних прикладах застосування в організаціях двофакторної теорії Ф. Герцберга та теорії очікувань В. Врума.

22. Поясніть необхідність дотримання основних положень теорії справедливості під час формування систем матеріального та нематеріального стимулювання в організації.

23. Охарактеризуйте основні елементи прецесійної теорії матеріального стимулювання.

**Тематика рефератів**

1. Функції управління: сутність, умови зародження та особливості застосування.

2. Внесок Анрі Файоля в розвиток функціонального підходу в менеджменті.

3. Підходи до класифікації функцій менеджменту.

4. Технологія менеджменту: зміст і особливості протікання.

5. Механізм реалізації основних функцій менеджменту.

6. Характер взаємозв’язків між функціями менеджменту.

7. Життєвий цикл конкретних функцій менеджменту.

8. Основні функції менеджменту: сутність, роль, особливості реалізації.

9. Методи оцінки стану реалізації спеціальних функцій менеджменту в організації.

10. Планування: сутність, роль, види.

11. Підходи до оцінювання середовища функціонування організації.

12. Виникнення, розвиток, сутність і етапи стратегічного планування.

13. Стратегія діяльності організації: сутність, завдання, класифікація.

14. Проблеми здійснення стратегічного планування в малих освітніх організаціях.

15. Оперативне планування: сутність, завдання, етапи здійснення, виконавці.

16. Роль бюджетування в процесі менеджменту.

17. Система інформаційного забезпечення планування.

18. Концепції процесу передавання повноважень.

19. Організаційне проектування: сутність, характерні особливості.

20. Організаційні структури управління: сутність, класифікація, переваги та недоліки застосування.

21. Підходи до оцінювання ефективності організаційних структур менеджменту.

22. Мотивування в структурі категорій менеджменту.

23. Внесок українських вчених у розвиток мотиваційних теорій.

24. Змістові теорії мотивації: сутність, значення, недоліки.

25. Теорія потреб А. Маслоу: аргументи “за” і “проти”.

26. Проблеми формування дієвих та реалістичних систем стимулювання працівників.

27. Прикладне значення прецесійної теорії очікувань В. Врума.

**Література**

1. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с.

2. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: Монографія / Л.С. Ладонько. – К.: Кондор, 2017. – 269 с.

3. Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: Монографія / К.А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016. – 480 с.

5. Сало І.В. Контроль в системі управління: Монографія / І.В. Сало. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 200 с.

6. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

7. Тягур Р.С. Основи менеджменту в освіті: навчальний посібник і Р.С. Тягур, – Івано- Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2013. – 106 с.

8. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

9. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 4.** Функції педагогічного менеджменту: контролювання, регулювання

**Мета:** розкрити характерні ознаки оптимального контролю, проаналізувати процедури оперативного регулювання діяльності організації.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Контролювання як основна функція педагогічного менеджменту.
* Сутність і особливості контролювання.
* Види контролю.
* Етапи процесу контролювання.
* Регулювання як основна функція педагогічного менеджменту..
* Контролювання як основна функція педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Технологія управління | Процес реалізації спеціальних функцій управління шляхом застосування загальних функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) |
| 2 | Керована система освітньої організації | Підсистема управління освітньою організацією, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації |
| 3 | Керуюча система освітньої організацї | Підсистема управління освітньою організацією, основним завданням якої є формування взаємопов’язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують вплив на керовану систему освітньої організації |
| 4 | Контролювання | Вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Об’єктами контролю виступають: місія та цілі; стратегічний план; функції та завдання; параметри діяльності; управлінські рішення; структурні підрозділи; окремі виконавці. Суб’єктами контролю виступають: державні та відомчі органи; колективні та колегіальні органи управління; громадські організації; лінійні та функціональні менеджери. |

* Сутність і особливості контролювання.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Завдання функції контролю | Пристосуватися до змін середовища; забезпечити досягнення цілей і місії освітньої організації; обмежити нагромадження помилок; долати складні організаційні проблеми; мінімізувати витрати |

* Види контролю.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Контроль попередній | Різновид контролю, який здійснюється на вході в освітню організацію та реалізується через правила, процедури, поведінку щодо різних видів ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних тощо) |
| 2 | Контроль поточний | Різновид контролю, який здійснюється безпосередньо в освітній організації у процесі виробничо-господарської діяльності |
| 3 | Контроль заключний | Різновид контролю, який здійснюється на виході із освітньої організації з метою визначення кількісних та якісних результатів виробничо-господарської діяльності |

* Етапи процесу контролювання.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Контролювання | Процес контролю складається з наступних етапів: визначення стандартів та критеріїв; оцінювання виконання; порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами; з’ясування необхідності коректив |

* Регулювання як основна функція педагогічно менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Регулювання | Вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів |
| 2 | Регулювання оперативне | Це повсякденний вплив керівника на перебіг виробничо-господарських процесів та виконання об’єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.  Виконання оперативних планів і завдань включає таку послідовність дій: 1) конкретизація оперативних планів у формі завдань і доведення їх до виконавців. Зазвичай, ця робота здійснюється керівником на оперативних нарадах працівників. Конкретизують плани з урахуванням об’єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб;  2) доведення супроводжується інструктивно-роз’яснювальною роботою; 3) одночасно керівник повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання (поєднати його з попереднім завданням чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами); 4) етап поточного контролю за виконанням оперативного завдання покликаний забезпечити негайну реакцію керівника на відхилення у виробничо-господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.  Слід зазначити, що регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені в процесі контролювання. При цьому регулюванні заходи можуть вживатися на всіх попередніх етапах технології управління (планування, мотивування, організування). Для цього застосовуються коригувальні дії, які ґрунтуються на виборі таких рішень: усувати відхилення; переглянути стандарти та критерії; поєднати попередні підходи.  Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання в керуючій та керованій системах |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання?

2. Охарактеризуйте на конкретних прикладах функції та завдання контролю.

3. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.

4. Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб’єктів.

5. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.

6. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в освітній організації.

7. Порівняйте централізований та децентралізований види контролю.

8. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання.

9. У чому полягає роль функції регулювання в технології менеджменту?

10. Обґрунтуйте особливості функції менеджменту – регулювання.

**Тематика рефератів**

1. Роль контролювання в менеджменті.

2. Процес здійснення контролю: сутність, етапи, особливості протікання, суб’єкти та об’єкти.

3. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.

4. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.

5. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролювання.

6. Проблеми взаємовідносин між контролюючими та підконтрольними суб’єктами.

7. Комп’ютеризація контрольних операцій в організації.

8. Роль функції регулювання в технології менеджменту.

9. Особливості реалізації функції менеджменту.

10. Зворотний зв’язок як основа регулювання в менеджменті.

11. Регулювальні заходи в системі управління освітньою організацією.

12. Необхідність застосування в менеджменті функції регулювання.

13. Значення регулювання у реалізації конкретних функцій менеджменту.

14. Формування управлінських рішень на засадах регулювання.

15. Перебудова організаційної структури управління на засадах регулювання.

16. Формування інструментів мотивування на засадах регулювання.

**Література**

1. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с.

2. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: Монографія / Л.С. Ладонько. – К.: Кондор, 2017. – 269 с.

3. Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: Монографія / К.А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016. – 480 с.

5. Сало І.В. Контроль в системі управління: Монографія / І.В. Сало. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 200 с.

6. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

7. Тягур Р.С. Основи менеджменту в освіті: навчальний посібник і Р.С. Тягур, – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2013. – 106 с.

8. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

9. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 5.** Методи педагогічного менеджменту.

**Мета:** охарактеризувати сутність використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

***Напрямки для загального обговорення:***

***Напрямки для загального обговорення:***

* Сутність та особливості формування методів педагогічного менеджменту.
* Класифікація, зміст і характеристика методів педагогічного менеджменту.
* Сутність та особливості формування методів педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Методи менеджменту | Це сукупність способів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Методи менеджменту органічно пов’язані із загальними та специфічними (конкретними) функціями управління і є інструментами їх реалізації. Функція “планування” реалізується передусім через застосування економічних методів – планування, комплексних цільових програм, комерційного розрахунку. Реалізація “планування” не обмежується виробничо-господарською діяльністю організації, а охоплює їх соціальну складову – соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування. Функцію “організування” здійснюють через застосування організаційно-розпорядчих методів управління: регламентування, нормування та розпорядництво, економічних і соціальних методів. Функцію “мотивування” втілюють за допомогою соціальних методів, орієнтованих на активізацію трудових зусиль індивідів, груп працівників, колективу організації. Здійснення функції “контролювання” потребує застосування таких методів управління, як планування, регламентування, інструктування, розпорядництво |

* Класифікація, зміст і характеристика методів педагогічного менеджменту.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Методи педагогічного менеджменту адміністративні | Способи та прийоми впливу керуючої системи освітньої організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування освітньої організації. До них належать: організаційні способи, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статути, укази), організаційного нормування (витрат часу, чисельності, виконання навчального навантаження), організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги), організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви); розпорядчі способи (накази, розпорядження, вказівки); дисциплінарні способи (зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо) |
| 2 | Методи педагогічного менеджменту економічні | Способи та прийоми впливу керуючої системи освітньої організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До них належать: плани (за тривалістю дії, рівнем впливу, змістом); економічні стимули (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії); бюджет (збалансованість надходжень та витрат) |
| 3 | Методи педагогічного менеджменту соціально-психологічні | Способи та прийоми впливу керуючої системи освітньої організації на керовану систему, які вико­ристовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них належать: соціальні плани (їхній вплив здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо); моральні стимули (впливають через нагородження орденами, грамотами, присвоєння звань тощо); методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях тощо) |
| 4 | Методи педагогічного менеджменту технологічні | Способи та прийоми впливу керуючої системи освітньої організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать: технологічні документи (працівники, які керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів, методичними рекомендаціями). |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Розкрийте сутність основних завдань методів педагогічного менеджменту.

2. У чому полягає механізм формування методів педагогічного менеджменту?

3. Обґрунтуйте класифікацію методів педагогічного менеджменту за різними ознаками. Класифікація за якою ознакою має найбільш прикладне значення?

4. Охарактеризуйте механізми дії методів педагогічного менеджменту прямого та непрямого впливу на працівників.

5. Наведіть механізм застосування економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів педагогічного менеджменту.

6. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів педагогічного менеджменту.

7. Дайте характеристику (на конкретних прикладах) соціально-психологічних методів педагогічного менеджменту та розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об’єкт.

8. Які методи педагогічного менеджменту виникнуть унаслідок реалізації конкретної функції управління “Управління трудовими ресурсами”? Охарактеризуйте їх.

**Тематика рефератів**

1. Сутність та процес формування методів педагогічного менеджменту.

2. Роль методів педагогічного менеджменту в процесі керівництва освітньою організацією.

3. Бюджет як базовий економічний метод педагогічного менеджменту.

4. Діалектичність зв’язків між методами та функціями педагогічного менеджменту.

5. Підходи до класифікації методів педагогічного менеджменту.

6. Проблеми визначення ефективності впливу методів педагогічного менеджменту на керовану систему.

7. Податкові плани як дієві механізми оптимізації діяльності освітньої організації.

8. Проблеми застосування економічних стимулів в освітніх організаціях.

9. Сутність, призначення та особлива роль адміністративних методів педагогічного менеджменту.

**Література**

1. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с.

2. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: Монографія / Л.С. Ладонько. – К.: Кондор, 2017. – 269 с.

3. Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: Монографія / К.А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016. – 480 с.

5. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

6. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

7. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 6.** Рішення як системний інструмент педагогічного менеджменту.

**Мета:** розкрити процес розробки управлінських рішень; проаналізувати колективне опрацювання рішення; охарактеризувати аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем педагогічного менеджменту.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Сутність управлінських рішень.
* Класифікація управлінських рішень.
* Процес прийняття управлінських рішень.
* Сутність управлінських рішень.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Сутність управлінських рішень | У процесі діяльності освітньої організації постійно виникають різноманітні виробничо-господарські, економічні, соціальні, екологічні та інші ситуації, які потребують вирішення.  Ситуації можуть бути плановими (передбачуваними) і неплановими (спонтанними), виникати і розвиватися послідовно і паралельно. Планові ситуації як спонукальний мотив прийняття управлінських рішень передбачають регламенти діяльності освітніх організацій. Прикладами планових ситуацій можуть бути: прийом працівників на роботу або звільнення, затвердження планів виробничо-господарської діяльності тощо. У цих випадках згідно з компетенцією керівників організації, закріпленою у її статуті, приймають відповідні рішення. Непланова ситуація порушує стійкість об’єкта управління, що зумовлює необхідність втручання в перебіг виробничо-господарського процесу, тобто прийняття й реалізації управлінського рішення. |
| 2 | Рішення як функція педагогічного менеджменту | Комплекс виконуваних лінійними і функціональними керівниками, спеціалістами та іншими управлінськими працівниками спільних робіт з вирішення певних виробничо-господарських, соціальних та інших проблем, що виникають у діяльності освітньої організації.  Рішення є комплексною функцією, яка не фіксується за певним функціональним підрозділом апарату управління чи виконавцем. До цього процесу залучають усіх управлінських працівників, які виконують операції і роботи відповідно до поділу праці в управлінні та місця в управлінській ієрархії |

* Класифікація управлінських рішень.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Класифікація рішень | Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками. Така класифікація дає змогу визначити зміст, роль, місце кожного рішення в управлінні освітньою організацією.  За рівнями управління рішення поділяють на такі, що приймаються на вищому, середньому та низовому рівнях. На вищому рівні управління приймаються рішення, стосовно освітньої організації загалом або її значної частини. На середньому приймають рішення, спрямовані на виконання рішень вищого рівня управління, а також самостійні рішення, що стосуються управління діяльністю окремого структурного підрозділу освітньої організації. На низовому рівні приймаються оперативні рішення, пов’язані із контролем за виконанням рішень вищого та середнього рівнів управління, розстановкою працівників, використанням матеріальних ресурсів виробництва тощо.  За формою рішення можуть бути письмовими і усними.  За термінами вони бувають оперативні (поточні), середньострокові, довгострокові (стратегічні).  За ступенем структурованості – слабоструктуровані (незапрограмовані) і високоструктуровані (запрограмовані).  За змістом – економічні, соціальні, організаційні, технічні, екологічні і т. п.  За кількістю цілей – одноцільові, багатоцільові.  За організацією розроблення – індивідуальні, колегіальні, колективні.  За ступенем охоплення господарюючого суб’єкта – загальні рішення (стосуються всіх сторін виробничо-господарської діяльності організації) і часткові (обмежені більш або менш короткотерміновою дією на окремі елементи системи).  За напрямами дії – зовнішні та внутрішні.  Залежно від повноти інформаційного забезпечення – прийняті в умовах визначеності, ризику і невизначеності.  За функціональним змістом – контрольні, активізуючі, координаційні, організаційні, планові.  За причинами виникнення – ситуативні, директивні, програмні, ініціативні, сезонні.  За методами розроблення – графічні, математичні, текстові.  За ступенем творчості – рутинні, евристичні.  Науково обґрунтована класифікація управлінських рішень дає змогу обрати тип рішення відповідно до ситуації, якої воно стосується |

* Процес прийняття управлінських рішень.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Процес прийняття управлінського рішення | Прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов’язкових дій: 1) діагностика проблеми (завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації. Проблема виникає тому, що не відбувається те, чого очікували. Правильно визначити проблему – значить, наполовину вирішити її);  2) виявлення обмежень та визначення альтернатив (потрібно визначити джерело й суть обмежень та визначити альтернативи, тобто з’ясовувати всі можливі дії, які усунуть причини проблеми);  3) прийняття рішення (на цій стадії розглядають альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найсприятливіші наслідки);  4) реалізація рішення (на стадії реалізації вживають заходи до конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване); 5) контроль за виконанням рішення (у процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотний зв’язок між системою, що керує, та системою, якою керують).  Оскільки організації є складними системами і рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішення: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень |

1. .

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.

2. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.

3. Охарактеризуйте місце управлінських рішень як категорії менеджменту у процесі керівництва освітньою організацією.

4. Охарактеризуйте на конкретних прикладах компромісні рішення та обґрунтуйте їх роль в діяльності освітньої організації.

5. Співставте колегіальні та колективні управлінські рішення, що між ними є спільного, а що відмінного?

6. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?

7. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним.

8. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.

9. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?

10. Розкрийте переваги і недоліки методу системної орієнтації щодо оптимізації управлінських рішень.

11. Охарактеризуйте на конкретних прикладах процес моделювання.

12. Наведіть приклади застосування різних способів моделювання з метою вибору найоптимальніших рішень.

**Тематика рефератів**

1. Управлінські рішення: сутність, види та місце у процесі керівництва.

2. Технологія розроблення управлінських рішень.

3. Проблеми прийняття компромісних рішень.

4. Методи групового прийняття управлінських рішень.

5. Умови забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

6. Методи оптимізації управлінських рішень.

7. Технологія реалізації прийнятих управлінських рішень.

8. Прогнозування як ефективний спосіб оптимізації управлінських рішень.

9. Застосування способів моделювання з метою оптимізації управлінських рішень.

10. Проблеми прийняття раціональних управлінських рішень в освітній організації.

**Література**

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Монографія / І.Б. Генко – К.: Кондор, 2017. – 287 с.

2. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: Монографія / Л.С. Ладонько. – К.: Кондор, 2017. – 269 с. .

3. Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

5. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 801020101. – фізичне виховання / Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2014. – 69 с.

6. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

7. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. – 2013. Вип. 8. с. 129-137.

8. Тягур Р.С. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Сергія: Фізична культура. – 2015. Вип. 22 с. 57-75.

9. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 7.** Інформація та комунікації в педагогічному менеджменті.

**Мета:** дати характеристику навичок вибіркової поведінки в певній аудиторії, проведення ділового спілкування; розкрити роль інформації в управлінні сучасною освітньою організацією; проаналізувати підготовку та проведення ділових нарад.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Сутність інформації та комунікацій.
* Групи і види комунікацій.
* Міжособистісні комунікації.
* Організаційні комунікації.
* Сутність інформації та комунікацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Інформація | Сукупність повідомлень про конкретні явища, події, виробничо-господарську діяльність. За *повнотою* охоплення інформація може бути повною, частковою, надлишковою; за *періодом дії* – разовою, періодичною, довгостроковою; за *рівнем достовірності* – достовірною і недостовірною тощо |
| 2 | Комунікації | Це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводить прийняте рішення до працівників освітньої організації. Неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в освітній організації |
| 3 | Якість інформації | Залежить від п’яти факторів: точності (інформація не повинна містити помилок); оперативності (інформація повинна базуватися на поточних даних); повноти (рішення приймаються, коли інформація повна і вичерпна); стислості (необхідно дотримуватися балансу повноти та стислості, щоб той, хто приймає рішення, миттю міг уловлювати її швидко та легко); доречності (необхідно дотримуватися балансу між повнотою та доречністю). Пріоритет має бути відданий інформації, яка дійсно необхідна для прийняття рішення |

* Групи і види комунікацій.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Групи комунікацій | Комунікації поділяють на такі групи: *пізнавальна* – головна мета: передача змісту інформації (наприклад, диктор читає новини, викладач читає лекцію); *експресивна* – спілкування між людьми для передачі почуттів, оцінок, поглядів; *переконувальна* – вплив на інших, заклик до змін у ставленні до будь-чого, прохання зробити щось (наприклад, усна реклама); *соціально-ритуальна* – спрямована на підтримку норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (наприклад, процедура знайомства, звичаї гостинності і т.ін) |
| 2 | Види комунікацій | Існує два види комунікацій.  *1.* *Між освітньою організацією і зовнішнім середовищем*. Наприклад, обмін інформацією освітньої організації зі споживачами відбувається через рекламу, з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відеострічки, звіти та ін.  *2. Між рівнями, підрозділами та працівниками освітньої організації.*  Комунікації можуть здійснюватись:  – від вищих рівнів управління до нижчих, тобто “зверху до низу”. Наприклад, начальник інформує підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та ін.;  – між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);  – від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення, страйкову ситуацію тощо;  – між окремими працівниками;  – між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).  З урахуванням характеру передавання інформації комунікації поділяють на формальні (офіційні), які створені керівництвом освітньої організації, та неформальні, сформовані на засадах міжособистісних стосунків в освітній організації |

* Міжособистісні комунікації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Міжособистісні комунікації | Традиційно виникають між конкретними особами (працівниками).  У процесі міжособистісних комунікацій можливі такі перепони:  – неповне сприйняття працівником інформації;  – несприйняття інформації;  – семантичні бар’єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків);  – невербальні перепони, виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.;  – слабкий зворотний зв’язок.  Усунути їх можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього необхідно:  – пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;  – бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;  – стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;  – бути уважним до почуттів інших працівників;  – враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;  – встановлювати якісний зворотний зв’язок;  – допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення. |

* Організаційні комунікації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Організаційні комунікації | Виникають між підрозділами, рівнями, ланками освітньої організації та між освітніми організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо.  На якість організаційних комунікацій можуть впливати:  – деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;  – інформаційні перевантаження в системі комунікацій;  – незадовільна структура управління організації;  – громіздка структура комунікаційного процесу.  Удосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють:  – раціоналізація структури комунікаційного процесу;  – удосконалення документообігу;  – ефективне застосування графічних засобів;  – вдосконалення функцій менеджменту;  – поліпшення зворотного зв’язку;  – запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, з допомогою встановлення скриньок пропозицій);  – використання інформаційних бюлетенів;  – застосування сучасних інформаційних технологій: персональних комп’ютерів, електронної пошти, відеотехніки, радіо, телебачення тощо.  Отже, під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування – дотримання правил поведінки, етикету, передбачених міжнародним протоколом |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Розкрийте роль комунікацій у процесі педагогічного менеджменту.

2. Охарактеризуйте на конкретних прикладах види комунікацій.

3. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності освітньої організації?

4. У чому полягає сутність інформації? Обґрунтуйте на конкретних прикладах її класифікацію.

5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах системи діловодства та роль документації.

6. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.

7. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі (наведіть приклади).

8. Розкрийте особливості міжособистісних комунікацій; вкажіть перешкоди, які виникають при їх здійсненні та напрями усунення.

9. Охарактеризуйте організаційні комунікації. Які чинники впливають на якість протікання комунікаційних процесів?

10. Яке призначення етикету в ділових колах?

11. Назвіть особливості спілкування з іноземними діловими партнерами.

**Тематика рефератів**

1. Комунікації в структурі категорій педагогічного менеджменту.

2. Вплив зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів в освітній організації.

3. Проблеми спілкування між представниками керуючої та керованої систем освітньої організації.

4. Роль інформації у забезпеченні процесу комунікацій.

5. Діловодство: сутність, структура, функції.

6. Сутність, призначення та класифікація графічних засобів педагогічного менеджменту

7. Комунікаційний процес: сутність, елементи та етапи здійснення.

8. Проблеми міжособистісного спілкування та шляхи їх подолання.

9. Невербальні аспекти спілкування.

10. Застосування ділового етикету у бізнесі.

**Література**

1.Кобилін А.М. Інформаційний менеджмент: Монографія / А.М. Кобилін. – К.: Ліра-К, 2017. – 316 с. .

2.Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

3. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Монографія / Г.В. Осовська. – К.: Ліра-К, 2017. – 250 с.

4. Пріб К.А. Діагностика в системі управління: Монографія / К.А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016. – 480 с.

5. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

6. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

7. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. – 2013. Вип. 8. с. 129-137.

8. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Тема 8.** Керівництво та лідерство в освітніх організаціях .

**Мета:** розкрити сутність понять лідерства, керівництва, впливу і влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; охарактеризувати шляхи розвитку лідерства і лідерських якостей.

***Напрямки для загального обговорення:***

* Сутність керівництва та лідерства.
* Форми влади.
* Стилі керівництва.
* Управління конфліктними ситуаціями.
* Управління стресами.
* Сутність керівництва та лідерства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Апарат управління | Сукупність керівників, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи управління, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи освітньої організації |
| 2 | Вплив | Поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття щодо іншого працівника (підлеглого) |
| 3 | Керівництво | Вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій управління, формування методів управління та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій |
| 4 | Лідерство | Здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей освітньої організації. Лідерство формується на міжособистісних контактах людей та їх індивідуальній ініціативі і надає людині неформальні повноваження |
| 5 | Сприйняття лідера | Оточуючі сприймають лідера на чотирма моделями:  1. *Один з нас* – спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена колективу.  2. *Кращий з нас* – лідер, є прикладом для всієї групи як людина і професіонал. Поведінка лідера – предмет наслідування.  3. *Утілення чеснот* – лідер є носієм загальнолюдських норм моралі, розділяє з групою соціальні цінності.  4. *Справдження надій і сподівань* – люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливості обставин, хочуть щоб лідер був завжди вірний слову і не допускав відхилень від схваленого групою курсу |
| 6 | Ефективність педагогічного менеджменту | Показник результативності менеджерської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. В управлінні виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність |

* Форми влади.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Форма влади | Спосіб впливу на поведінку працівників, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, харизму, спеціальні знання тощо), відповідно до яких виділяють такі форми влади: примусу, винагороди, еталонну, законну та експертну |
| 2 | Влада | Це право і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей, підпорядковуючи їх своїй волі. Формальні повноваження до влади надає посада, яка дає право і можливість розпоряджатися кимось чи чимось, підкоряючи своїй волі |
| 3 | Влада винагороди | Різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через застосування винагород (використання бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку). Недоліки цього типу влади криються в обмеженні розмірів винагороди. Обмеження можуть обумовлюватись законодавчими актами. У певних випадках не можна визначити ставлення працівника до виконання роботи |
| 4 | Влада експертна | Різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих. Пов’язана з впливом через розумну віру. Виконавець приймає на віру цінність знань експерта – керівника. Чим більші досягнення в експерта, тим більшу владу він має. Підлеглий-експерт перетворюється в неформального лідера. Недоліком даного типу влади є можливість виникнення конфліктної ситуації між формальним та неформальним лідером |
| 5 | Влада еталонна | Різновид влади, який полягає у здійсненні впливу на підлеглих на засадах харизми, тобто завдяки особистих якостей та здібностей керівника. Значення мають такі харизматичні якості: енергійність, впливова зовнішність, незалежність характеру, добрі риторичні здібності, освіченість, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість. Негативом є те, що лідер застосовує еталонну владу, відмовляючись від інших типів влади |
| 6 | Влада законна (традиційна) | Різновид влади, який полягає у здійсненні впливу на підлеглих на засадах традицій, здатних задовольнити потребу виконавців у захищеності й належності. Влада, при якій виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язок їх виконувати. Вплив здійснюється за рахунок традицій. Реалізується цей тип влади тоді, коли етика бізнесу і корпоративна культура розглядає законну владу як бажану. Недоліком цього типу влади є пригнічення ініціативи працівників, неактуальність і невідповідність норм, інструкцій ситуації |
| 7 | Влада примусу | Різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через примус, страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо. Недоліки даного типу влади: великі затрати на управління; відсутність довіри до керівника; бажання підлеглих обманювати організацію; гальмуванні процесу розвитку здібностей людини |

* Стилі керівництва.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Стиль керівництва | Сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей освітньої організації |
| 2 | Стиль керівництва автократичний | Стиль, за яким керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей освітньої організації |
| 3 | Стиль керівництва демократичний | Стиль, який характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей освітньої організації цілям груп працівників |
| 4 | Стилі керівництва комбіновані | Стилі, які передбачають різні варіанти поєднання демократичного та автократичного стилів керівництва |
| 5 | Стиль керівництва ліберальний | Відноситься до пасивного стилю керівництва. За цим стилем керівництва відмічається низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу – це прохання та інформація. Ліберальне керівництво ґрунтується майже на повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи |

* Управління конфліктними ситуаціями.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Конфлікт | Відсутність згоди між двома чи більше суб’єктами, зіткнення протилежних сторін, сил (осіб, груп працівників); також внутрішній дискомфорт однієї особи.  Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб’єктів соціальної взаємодії до конфлікту (в основі мотивів лежать джерела конфлікту, які виникають там, де є неузгодженості в знаннях, уміннях, здібностях, особистісних якостях, функціях менеджменту, емоційних, психічних та інших станах, технологічних, економічних та інших процесах, цілях, засобах, методах діяльності, мотивах, потребах, ціннісних орієнтаціях, поглядах, переконаннях, розумінні, інтерпретації інформації, очікуваннях, позиціях, оцінках і самооцінках).  Можливі дії учасників конфлікту. В основу класифікації дій під час конфлікту покладені: характер дій (наступальний, оборонний і нейтральний); ступінь активності здійснення дій (активні – пасивні, ініціюючі ); спрямованість дій учасників конфлікту (передбачається спрямованість на учасника,  на третіх осіб, на самого себе).  За змістом та кількістю конфліктуючих сторін конфлікти бувають: внутрішньоособистісні – пов’язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості; міжособистісні – суб’єктами конфлікту виступають дві особи; конфлікт між особою та групою – суб’єкти конфлікту: з одного боку, особа, а з іншого – група (мікрогрупа). В реальних організаціях зазвичай спричинюються порушенням групових норм, персональних обов’язків, низьким рівнем культури взаємин тощо. Міжгруповий – суб’єктами конфлікту виступають соціальні групи (мікрогрупи). В освітніх організаціях виникають між лінійним і штабним персоналом, профспілкою та адміністрацією, між формальними і неформальними групами. Конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою) є наслідком неефективних управлінських рішень, недоліків у сфері комунікацій тощо |

Управління стресами.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Стрес | Стан, спричинений великими або малими обсягами робіт, необхідністю працівників уживатися між собою, конфліктом, невизначеністю ролей, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психічними чи іншими факторами |
| 2 | Управління конфліктами | Складний процес, що включає наступні види діяльності: діагностика та прогнозування конфліктів, оцінювання їхньої функціональної спрямованості; запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту; регулювання та оперативне розв’язання конфлікту |

**Самостійна робота студентів.**

**Питання для самостійного вивчення:**

1. Охарактеризуйте сутність керівництва як об’єднувальної функції педагогічного менеджменту.

2. Які категорії взято за основу керівництва? Розкрийте їх суть.

3. Проілюструйте на конкретних прикладах існуючі форми влади, наведіть переваги та недоліки їх застосування.

4. Які чинники зумовлюють в межах керівництва використання впливу через переконання та залучення працівників до управління?

5. Зіставте демократичний та автократичний стилі керівництва та вкажіть за яких обставин їх доцільно застосовувати.

6. Розкрийте сутність методів подолання та запобігання стресових ситуацій.

**Тематика рефератів**

1. Керівництво: сутність, засади, місце у процесі педагогічного менеджменту.

2. Характеристика базових категорій керівництва: впливу, влади та лідерства.

3. Роль лідерства в системі педагогічного менеджменту.

4. Влада в системі педагогічного менеджменту.

5. Проблеми пошуку оптимального стилю керівництва в освітній організації.

6. Ситуаційні стилі керівництва, як чинники зростання ефективності діяльності освітніх організацій.

7. Проблеми підбору та застосування методів подолання організаційних конфліктів.

8. Методи формування стресостійкості в керівників.

9. Ситуація, як визначальний чинник вибору оптимального стилю керівництва.

10. Типологія лідерів та засади лідерства.

**Література**

1. Арефьева О.В., Васюткіна Н.В.: Корпоративне управління: еволюція становлення, розвиток: Монографія / О.В. Арефьева, Н.В. Васюткіна. – К.: Кондор, 2017. – 280 с.

2. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с.

3.Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Нестуля О.О. Основи лідерства: Монографія / О.О. Нестуля – К.: Кондор, 2017. – 358 с.

5. Перхач О.Л. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: Монографія / О.Л. Перхач – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 292 с.

6. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2014. Вип. 20 с. 46-52.

7. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

8. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

9. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. – 2013. Вип. 8. с. 129-137.

10. Тягур Р.С. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Сергія: Фізична культура. – 2015. Вип. 22 с. 57-75.

11. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.

**Вимоги до екзамену**

1.Предмет, об’єкт і суб’єкт педагогічного менеджменту.

2 .Категорії “управління” , “менеджмент” і «педагогічний менеджмент».

3. Рівні педагогічного менеджменту.

4. Закони, закономірності та принципи педагогічного менеджменту.

5. Класифікація освітніх організацій.

6. Організація як система.

7.Культура освітньої організації.

8. Групи працівників освітніх організацій.

9 Умови ефективної діяльності груп працівників.

10. Внутрішнє і зовнішнє середовище освітніх організацій.

11. Регламентування діяльності освітніх організацій.

12. Правове регламентування освітніх організацій

13. Організаційне регламентування освітніх організацій

14. Нормативне регламентування освітніх організацій

15. Адміністративне регламентування освітніх організацій.

16. Економічна і юридична відповідальність освітніх організацій.

17. Процес управління освітніми організаціями.

18. Сутність управлінських рішень.

19. Класифікація управлінських рішень.

20. Процес прийняття управлінських рішень.

21. Класифікація функцій педагогічного менеджменту.

22. Взаємозв’язок основних і спеціальних функцій менеджменту.

23. Планування як основна функція педагогічного менеджменту.

24. Стратегічне планування.

25. Оперативне планування.

26.Організування як основна функція педагогічного менеджменту.

27. Сутність та категорії функції організування.

28. Класична концепція делегування повноважень.

29. Побудова освітніх організацій.

30. Класифікація та сутність організаційних структур педагогічного менеджменту.

31. Централізація і децентралізація.

32. Мотивування як основна функція педагогічного менеджменту.

33. Сутність мотивування. Теорії мотивації.

34. Змістові мотиваційні теорії.

35. Процесійні теорії мотивації.

36. Контролювання як основна функція педагогічного менеджменту.

37. Сутність і особливості контролювання.

38. Види контролю. Етапи процесу контролювання.

39. Регулювання як основна функція педагогічного менеджменту..

40. Сутність та особливості формування методів педагогічного менеджменту.

41. Класифікація, зміст і характеристика методів педагогічного менеджменту.

42. Сутність інформації та комунікацій.

43. Групи і види комунікацій.

44. Міжособистісні комунікації.

45. Організаційні комунікації

46. Сутність керівництва та лідерства.

47. Форми влади.

48. Стилі керівництва.

49. Управління конфліктними ситуаціями.

50. Управління стресами.

**Список рекомендованої літератури**

1. Арефьева О.В., Васюткіна Н.В.: Корпоративне управління: еволюція становлення, розвиток: Монографія / О.В. Арефьева, Н.В. Васюткіна. – К.: Кондор, 2017. – 280 с.

2. Гірняк П.П. Менеджмент: Монографія / П.П. Гірняк – К.: Кондор, 2017. – 352 с. 3.Нагорняк М.М., Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів/ М.М. Нагорняк, Р.С. Тягур.- Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ « Прикарпатський національний унівкрситет імені В. Стефаника». 2018. – 437 с.

4. Нестуля О.О. Основи лідерства: Монографія / О.О. Нестуля – К.: Кондор, 2017. – 358 с.

5. Перхач О.Л. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: Монографія / О.Л. Перхач – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 292 с.

6. Пріб К. А. Діагностика в системі управління: Монографія / К. А. Пріб. – К.: Ліра-К, 2016 – 480 с.

7. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2014. Вип. 20 с. 46-52.

8. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекції для студентів вищих навчальних закладів / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків. 2016. – 437 с.

9. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник / Р.С. Тягур – Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. – 144 с.

10. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. – 2013. Вип. 8. с. 129-137.

11. Тягур Р.С. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці у сфері фізичного виховання і спорту // Р.С. Тягур. Вісник Прикарпатського університету. Сергія: Фізична культура. – 2015. Вип. 22 с. 57-75.

12. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання:

словник базових термінів/ Р.С. Тягур. – Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. – 148 с.