

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Тягур Р. С.

Тягур Т. Р.

МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів

Івано-Франківськ

2010

УДК 373.61
ББК 75.4(0)9
Т 99

Тягур Р.С., Тягур Т. Р. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. – 300 с.

У структурі курсу лекцій: тексти лекцій, завдання і тести для самоконтролю, зміст семінарських занять, додатки для самостійного опрацювання. Тексти лекцій містять опорні схеми, таблиці, рисунки.

Курс лекцій розрахований на студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Книга буде корисною також керівникам навчальних закладів, усім, кого цікавлять проблеми менеджменту в освіті.

Рецензенти: доктор педагогічних наук,
професор Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника ***Т. М. Котик;***

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

Друкується згідно з ухвалою Вченої ради факультету фізичного виховання і спорту Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (протокол №3 від 23.12.2009 р.)

ISBN 978-966-640-212-0

© Тягур Р.С., Тягур Т. Р. , 2010
© ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010

Зміст

Передмова	6
Лекція № 1. Історія розвитку теорії і практики менеджменту	8
1. Передумови виникнення менеджменту	10
1.1. Управлінська думка у стародавні часи	10
1.2. Управлінська думка середньовіччя	10
2. Основні школи менеджменту	14
2.1. Школа наукового управління	16
2.2. Класична школа	19
2.3. Неокласична школа	22
2.4. Школа поведінкових наук	25
2.5. Емпірична школа	27
3. Підходи до менеджменту	28
4. Сучасні теорії менеджменту	32
5. Становлення управління в галузі освіти	36
6. Ключові терміни і поняття	43
Семінарське заняття № 1. Історія розвитку теорії і практики менеджменту	46
Тести	47
Література	52
Лекція № 2. Методологічні та теоретичні основи управління освітою	53
1. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент»	56
2. Поняття про організації; їх функції; особливості освітніх організацій	59
3. Організаційна культура навчального закладу, її сутність	62
4. Закони, мета і завдання, принципи, функції, методи, мета і завдання шкільного менеджменту	64
5. Стратегічне управління, його сутність	76
6. Інноваційний освітній менеджмент	82
7. Ключові терміни та поняття	88
Семінарське заняття № 2. Шкільний менеджмент	98
Тести	100
Література	104
Лекція № 3. Менеджер освітніх організацій	106
1. Сутність понять «менеджер», «лідерство», «лідер»	109
2. Типи лідерів та основні стилі менеджменту	111
3. Вимоги до сучасного менеджера	116
4. Управління персоналом	129
5. Управління якістю діяльності навчального закладу	136
6. Маркетингова діяльність директора школи; зв'язки з громадськістю	140

7. Ключові терміни та поняття.....	143
Семінарське заняття № 3. Вимоги до сучасного менеджера навчального закладу.....	145
Тести	146
Література	150
Лекція № 4. Внутрішньошкільний менеджмент навчально-виховного процесу.....	152
1. Зміст управління навчально-виховним процесом.....	155
2. Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.....	156
3. Організація внутрішньошкільного моніторингу.....	170
4. Атестація вчителів у системі моніторингової діяльності керівника навчального закладу.....	175
5. Ключові терміни і поняття.....	180
Семінарське заняття № 4. Інформаційне забезпечення внутрішньо- шкільного менеджменту та організація внутрішньошкільного моніторингу.....	185
Тести	187
Література	190
Лекція № 5. Організація науково-методичної роботи в навчальному закладі.....	192
1. Сутність, завдання, зміст та принципи науково-методичної роботи	195
2. Форми організації науково-методичної роботи в навчальному закладі.....	197
3. Вивчення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду.....	202
4. Ключові терміни та поняття.....	206
Семінарське заняття № 5. Система науково-методичної роботи в навчальному закладі.....	210
Тести	211
Література	214
Додатки.....	215
Додаток А. Управлінські революції.....	215
Додаток Б. Управлінська думка в стародавні часи.....	221
Додаток В. Генрі Таун.....	237
Додаток Г. Ф. Тейлор - творець наукового менеджменту.....	238
Додаток Д. Класична школа (адміністративно-бюрократичний підхід). Анрі Файоль.....	249
Додаток Е. Мері Паркер Фоллет.....	259
Додаток Є. Школа поведінкових наук (біхевіористична школа). Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.).....	267
Додаток Ж. Емпірична школа (кількісна прагматична школа).....	281
Додаток З. Особливості розвитку вітчизняної науки управління.....	284
Додаток І. Модель стратегічного управління навчальним закладом.....	287

Додаток І. З досвіду реалізації освітніх проектів в системі інноваційного освітнього менеджменту гімназій м. Івано-Франківська 2000-2010 рр.....	288
Додаток Й. Діагностичні тести (за І. В. Івановою)	289
Додаток К. Поради В.О.Сухомлинського про відвідування та аналіз уроків.....	301
Додаток Л. Типові помилки під час оцінювання результатів моніторингу (за В.С. Лазаревим).....	309
Додаток М. Поради для керівника, яких доцільно дотримуватись під час моніторингової діяльності. (за Н. М. Власовою).....	311
Додаток Н. Правила ефективного моніторингу.....	312
Додаток О. Етичні вимоги до менеджера/керівника, яких йому необхідно дотримуватись у процесі моніторингової діяльності.....	313
Додаток П. Орієнтовні питання для підсумкового контролю з курсу «Менеджмент в освіті».....	315

ПЕРЕДМОВА

Розвиток теорії і практики менеджменту в освіті у сьогоденних умовах модернізації управління освітою перетворюється в рушійну силу освітнього процесу, стає фактором якості вітчизняної освіти в період її входження в єдиний європейський та світовий простір. Зазнають змін мета, завдання, зміст управління освітніми системами, змінюються структура і стиль шкільного менеджменту, підвищується відповідальність керівників навчальних закладів за наслідки прийнятих рішень. Управлінська діяльність в системі освіти стає професією, яка потребує підвищення компетентності управлінців усіх рівнів.

Демократичні перетворення в освіті України супроводжуються розширенням спектру управлінських функцій і повноважень суб'єктів навчального процесу. Такі функції виконують всі його учасники, про що засвідчують як документи про освіту, так і безпосередньо практика управлінської діяльності. Водночас спостерігається суперечності між вимогами Закону України «Про освіту» щодо розмежування повноважень суб'єктів управління й інертністю існуючої на практиці освітньої системи як цілісності, здатної до самозбереження й консерватизму. Розв'язання цих суперечностей буде ефективнішим за умови застосування системного підходу у практиці управління.

У свою чергу, модернізація управління освітою передбачає запровадження інноваційних технологій управління навчальним закладом, нової етики управлінської діяльності. Зазначені концептуальні засади враховуються в даному курсі лекцій.

Метою цього курсу лекцій є надання студентам систематизованих знань з історії, теорії, практики менеджменту в освіті, формування комплексних компетенцій менеджера навчального закладу, розвиток організаторських здібностей, системного, творчого, аналітичного мислення та сприяння професійному самовизначенню.

Курс лекцій містить виклад п'яти змістових модулів: історія розвитку теорії і практики менеджменту; методологічні та теоретичні основи управління освітою; менеджер освітніх організацій; внутрішньошкільний менеджмент навчально-виховного процесу; організація науково-методичної роботи в навчальному закладі.

З метою забезпечення ефективного опрацювання навчального матеріалу в процесі самостійної роботи до кожної теми пропонуються контрольні запитання, завдання і тести. Для допомоги студентам в організації самостійної роботи надаються список рекомендованої літератури, додатки для практичного опрацювання завдань. Таким чином, курс лекцій орієнтує студентів на активну пізнавальну діяльність, самостійну творчу працю та вміння розв'язувати педагогічні задачі, ситуації управлінського аспекту.

Зміст семінарських занять, запропонованих у курсі лекцій, охоплює завдання як теоретичного, так і практичного характеру, що дозволить не тільки

перевірити якість набутих студентами знань, але й сформувати необхідні вміння, здійснювати управлінську діяльність в умовах шкільного менеджменту.

Лекція № 1

Тема 1. Історія розвитку теорії і практики менеджменту.

План.

1. Передумови виникнення менеджменту.
 - 1.1. Управлінська думка у стародавні часи.
 - 1.2. Управлінська думка середньовіччя.
2. Основні школи менеджменту.
 - 2.1. Школа наукового управління.
 - 2.2. Класична школа.
 - 2.3. Неокласична школа.
 - 2.4. Школа поведінкових наук.
 - 2.5. Емпірична школа.
3. Підходи до менеджменту.
4. Сучасні теорії менеджменту.
5. Становлення управління в галузі освіти.
6. Ключові терміни і поняття.



Важливо! Вивчивши цю тему, Ви повинні знати:

- ✓ передумови виникнення сучасного менеджменту;
- ✓ представників стародавнього світу, що заклали основи управління;
- ✓ причини проведення систематизації знань про управління;
- ✓ різновиди і суть шкіл менеджменту;
- ✓ зміст підходів до розвитку теорії і практики менеджменту;
- ✓ історію розвитку освітнього менеджменту в Україні;
- ✓ основні відмінності, що спостерігаються в розвитку менеджменту у світі та в Україні.



Важливо! На основі набутих знань, Ви повинні вміти:

- ✓ визначати головні передумови виникнення й етапи розвитку менеджменту;
- ✓ виділяти основні управлінські революції, школи й підходи і демонструвати знання їхньої сутності;
- ✓ охарактеризувати найважливіші історичні періоди розвитку менеджменту в освіті і показати їхні відмінні риси.

1. Передумови виникнення менеджменту.

1.1. Управлінська думка у стародавні часи.

Первісне суспільство виникло понад 10000 років до нашої ери. Суспільство цього періоду мало натуральний характер: примітивний рівень розвитку продуктивних сил і кооперації праці визначали потребу об'єднання спочатку сімей, а потім і цілих племен, щоб допомогти один одному під час полювання й у захисті від ворогів. Численні етнографічні, антропологічні та інші дослідження цього періоду свідчать, що у той час діяльність людини була трудовою, а свідомість – стадною, колективною.

Дослідження показують, що з початку існування первісних людей їхня праця не була хаотичною. Колективній праці була притаманна певна організованість.

Вона виявлялася у знанні кожним племенем рослинного і тваринного світу своєї території, в застосуванні цих знань у процесі господарської діяльності, у передаванні їх від покоління до покоління, а також у передбаченні можливих результатів господарювання.

В усьому цьому відображається природне регулювання й контролювання обміну речами людьми первісного суспільства. Проте трудова діяльність, як і сучасна організація виробництва, була спрямована на задоволення безпосередніх потреб у засобах існування всіх членів суспільства і навіть більше, ніж сьогоднішнє виробництво визначала владу над продуктами спільної праці.

Розвиток первісного господарства, перехід від мисливсько-групової діяльності до землеробства означали початок осілого способу життя, виникнення поселень, їх зростання.

Управління щоденними справами поселень поступово ускладнювалося. Ті, хто здійснювали його, набували навичок передбачення, елементів мудрості, розрахунку. Священики, фараони і королі, візири й міністри уособлювали владу й управляли багатством у своїх суспільствах.

Отже, перші, найпростіші, зародкові форми упорядкування й організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У той час управління здійснювалося спільно, усіма членами роду, племені або громади. Старійшини й вожді родів і племен уособлювали керівний центр усіх видів діяльності. Перехід до виробничої економіки став початком відліку в еволюції мистецтва управління, віхою в нагромадженні досвіду у цій галузі.

1.2. Управлінська думка середньовіччя.

Після падіння Римської імперії (V ст.) починається так звана доба середньовіччя, що триває аж до XVII ст. Економіка цього періоду була переважно аграрною, панувало натуральне господарство. Мислення середньовічної людини мало теологічний характер. Управлінська думка ще не відокремилась у самостійну галузь знань. Цей процес почався лише у період

пізнього середньовіччя (XVI-XVII ст.). Те, що можна розглядати як прояви економічної думки, просякнута духом практицизму. Середньовічні трактати містять численні конкретні господарські поради, різноманітні практичні рекомендації, але надто мало теоретичних узагальнень і спроб осмислення економічних процесів та явищ. У добу не лише раннього (V-X ст.), а й навіть класичного середньовіччя (XI-XV ст.) так і не з'явилося жодних теоретичних творів з економічних питань. Основними джерелами економічної думки середньовічного суспільства є юридичні кодекси й церковні пам'ятки. Економічні уявлення народних мас відбилися у різних «ересях" та економічних вимогах селянських повстань.

Відмітна риса економічної думки Сходу в середні віки полягала в тім, що вона приділяла увагу власне тим самим проблемам, що і в стародавні часи, насамперед питанням управління країною, організації сільського господарства як головної галузі економіки, ремесла й торгівлі як допоміжних. Великий вплив на розвиток економічної думки Близького Сходу справив іслам. У творах мусульманських авторів, зокрема у працях Ібн Хальдуна, визначного арабського мислителя середньовіччя, часто висловлюються такі думки й міркування, що набагато випереджають свій час.

Таблиця 1. Управлінські революції. (див. Додаток А)

3 тис. р. до н.е.	1790–1750 рр. до н.е.	605–582 рр. до н.е.	XVII–XVIII ст.	Кінець XIX – поч. XX ст.	Середина XX ст.
<p>Релігійно-комерційна революція:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток торговельних операцій; - виникнення особливого прошарку жреців-бізнесменів - введення в обіг понять „організація”, „кооперація”, „контроль”. <p>Ці процеси відобразилися в конституції Чоу, літописі Менсиса</p>	<p>У законах царя Хаммурапі представлено систему державно-адміністративного управління (регулювання відносин між різними соціальними групами людей, організація комерційної діяльності)</p>	<p>Цар Вавилону Навуходоносор II поєднав державні методи управління з контролем за діяльністю у сферах виробництва, будівництва.</p> <p>Філософ Сократ (470–399 рр. до н.е.) обґрунтував доцільність поділу праці та виокремив управління як окремий вид діяльності.</p> <p>Філософ Сократ доводив, що управління має базуватися на загальних законах науки.</p> <p>О.Македонський (323 р. до н.е.) розробив теорію військового управління, запропонував штабну структуру управління.</p> <p>Римський імператор Діоклетіан (243–313 рр.) уперше використав принцип ієрархічності для побудови організаційної структури управління, заклав основи делегування повноважень.</p> <p>Нікколо Макіавеллі (1469–1527 рр. „Державотворець”) сформулював принципи лідерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - авторитет і влада ґрунтуються на підтримці його прибічників; - підлеглі мають знати що вони чекають від лідера й що він чекає від них; - лідер повинен мати волю до виживання; - лідер завжди візирець мудрості та справедливості. 	<p>Управління відокремлюється від фізичної роботи. З початком індустріального процесу управління визнається самостійною професійною діяльністю.</p> <p>Адам Сміт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проаналізував процес розподілу праці; - зосередив увагу на системі винагород; - розробив концепцію контролю. <p>Роберт Оуен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - довів необхідність застосування методів мотивації; - стверджував, що підлеглі мають розуміти і сприймати роль управлінців; - розкрив механізми досягнення цілей організації за допомогою праці різних груп людей та професій. 	<p>Поява й розвиток наукових шкіл менеджменту.</p>	<p>Відбувається еволюція нової управлінської парадигми.</p>

Таблиця 2. Еволюція управлінської думки. (див. Додаток Б)

№ з/п	Філософи, вчені	Основні ідеї
1.	Конфуцій (давньокитайський мислитель бст. до н.е.)	Доводив необхідність існування мудрих правителів: „Спочатку народ необхідно зробити багатим, а потім виховувати”. Він сумно зауважував: „Чи варто говорити про тих, чиї здібності можна покласти у бамбукову корзину?”.
2.	Сюнь-цзи (5 ст. до н.е.)	„Доброго керманича ріка несе, поганого – повертає”.
3.	Хань-фей-цзи (5 ст. до н.е.)	„Людина розумна і тямуща в мистецтві управління неодмінно має бути прозорливою і чітко розбиратися у справах”.
4.	Льюй-Ші (5 ст. до н.е.)	Правитель, „приступаючи до будь-якої справи, повинен діяти відповідно до закону”, а якщо виникла необхідність міняти закони, то робити це треба, „приспосовуючись до часу”. Останнє дозволить „помилку у справах” не робити.
5.	Демокріт (460–370 рр. до н.е.)	„Будь не надто солодким, щоб тебе не проковтнули. І не надто гірким, щоб тебе не виплюнули”.
6.	Платон (427–347 рр. до н.е.)	У праці „Держава”: 1. Доводить важливість управління в системі життєзабезпечення суспільства. 2. Виокремлює два види керівництва: тиранію та політику. 3. Управління має ґрунтуватися на загальних законах, але застосовуватися до конкретних ситуацій. 4. Роль керівника має полягати в координації дій людей. 5. Керівник повинен володіти мистецтвом управління на основі застосування об’єктивних законів.
7.	Арістотель (384–322 рр. до н.е.)	У роботі „Політика” говорить: 1. Управління – це „панська наука”, тобто наука рабовласників. 2. Управлінську науку треба розвивати. 3. Необхідно виділяти ролі управлінців, щоб виконувати функції більш ефективно.
8.	Томазо Кампанелла (1568–1639 рр.)	Основоположник комуністичної утопії („Місто Сонця”) мріє про державний устрій „рівних можливостей”; праця почесна й загальнообов’язкова, знищена власність, громадою керує „вчена каста” або „вибрані”.
9.	Френсіс Бекон	Праця „Про розпорядність” містить перші положення науки управління: 1. Розпорядливість у справах вимірюється не годинами засідань, а успіхами справи. 2. Зберігати час у розпорядливості необхідно, але не „жужмити” справи, а вміло скорочувати турботи. 3. Мудра розпорядливість „благодатна”. 4. Погана розпорядливість „обходиться дорого”. 5. Необхідно розподіляти обов’язки й розчленити обговорюване питання.
10.	Спіноза (1632–1677 рр.)	У роботах „Про взаємодію свободи і необхідності”, „Етика” зазначав: - та держава буде найбільш могутньою і найбільш справедливою, яка керується розумом і спрямовується ним”; - державна влада тільки в тому випадку буде управляти успішно, якщо її „правителі” й „керовані” діють не для особистого, а в ім’я загального блага. „Бажають вони цього чи ні”, усі до цього повинні „спонукатись”.
11.	Давид Юм (1711–1776 рр.)	Схвалював конституційну монархію. Твердив, що „головне покликання джентльмена – управляти, а робітників – слухняно працювати”.
12.	Кант (1724–1804 рр.)	У роботі „Про педагогіку” стверджував: „Два людських винаходи можна вважати найважливішими: мистецтво управляти й виховувати – саме на них тримається суспільство”. Крайною повинні керувати не люди, а закони. Законодавча влада держави має „втілювати в собі об’єднану волю народу”.
	XVIII–XIX	Наука управління виокремлюється в самостійну галузь знань.
13.	Генрі Таун (див. Додаток В)	Відправним пунктом, з якого починався інтенсивний розвиток науки управління, слід вважати 1886 р., коли Г. Таун запропонував вивчати менеджмент як наукову галузь. У статті „Інженер як економіст”: - порушено питання про управління як самостійну сферу наукових знань та професійної спеціалізації; - вказано, що менеджмент доцільно виокремити в окрему науку зі своїм понятійно-категоріальним апаратом; - вказано, що поєднання професійних та ділових якостей є необхідною умовою ефективного управління.
14.	Фредерік Тейлор	Вибух інтересу до управління зафіксовано в 1911 р. після появи книги Ф. Тейлора „Принципи наукового управління”.

2. Основні школи менеджменту.

Таблиця 3. Основні чинники розвитку менеджменту.

Поява великої кількості різноманітних підприємств, організацій зумовила необхідність підтримувати між ними зв'язки, узгоджувати діяльність
Нестабільність та конкуренція спричинили вироблення професійного підходу до управлінської діяльності
Укрупнення підприємств вплинуло на збільшення та складність управлінських завдань
Постійно зростаючі вимоги до управління підприємством стали поштовхом до пошуку власниками високопрофесійних менеджерських кадрів, які б управляли ефективно, використовуючи наукові засади, кращий досвід, проявляючи творчість та майстерність у повсякденній діяльності

Таблиця 4. Школи менеджменту.

Терміни часу	1885	1920	1930	1940	1950	1960	теперішній час
1. Школи в управлінні:							
➤ наукове управління	←				→		
➤ адміністративний підхід	←	→					
➤ школи людських стосунків		←			→		
➤ наука про поведінку			←		→	←	→
➤ кількісні методи					←		→
2. Підхід до управління як процесу		←					→
3. Системний підхід					←		→
4. Ситуаційний підхід					←		→

Таблиця 5. Наукові школи менеджменту.

Школа наукового управління	Класична школа (адміністративно бюрократичний підхід)	Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху за людські стосунки)	Школа поведінкових наук (біхевіористська школа)	Емпірична школа (кількісна школа, прагматична школа)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Фредерік Тейлор. 2. Френк та Ліліан Гілберти. 3. Генрі Гант. 4. Гаррінгтон Емерсон. 5. Генрі Форд. 6. Олексій Гастев. 7. Ф. Дунаєвський. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анрі Файоль. 2. Макс Вебер. 3. Ліндел Урвік. 4. Джеймс Муні. 5. Платон Керженцев. 6. Олександр Богданов. 7. Д.Гвішиані. 8. А.Омаров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мері Фоллет. 2. Дейл Карнегі. 3. Честер Бернард. 4. Гюго Мюнстерберг. 5. Елтон Мейо. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дуглас Мак-Грегор. 2. Вільям Оучі. 3. Абрахам Маслоу. 4. Фредерік Герцберг. 5. Девід Мак-Клелланд. 6. В. Врум. 7. М. Портер. 8. Е. Лоудер. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пітер Друкер. 2. Т. Санталайнен.
<p>Вивчала управління виробництвом на низовому рівні, а не загалом</p>	<p>Досліджувала управління стосовно всієї організації, а не окремої її частини</p>	<p>Розробила наукові основи вирішення проблем людського фактора в організації, уміння ефективно управляти поведінкою людей</p>	<p>Здійснила пошук способів вирішення конфлікту між логікою ефективності й логікою почуттів, поведінки людей. Характерними рисами біхевіоризму є усвідомлення значення матеріально-технічної бази сучасного виробництва та надання послуг; посилення уваги до організаційної культури різних форм демократизації, участі працівників у прибутках, здійсненні управлінських функцій.</p>	<p>Суть кількісної школи полягає в дослідженні окремих операцій і моделей, що допомагає з'ясувати та зрозуміти складну конкурентну ситуацію. Ця школа спирається на економіко-математичні методи. У спеціальній літературі кількісну школу іноді називають наукою управління.</p>
<p>Розробила принципи та методи організації праці, що завжди сприятимуть підвищенню продуктивності праці й ефективності роботи підприємства.</p>	<p>Розробила принципи та функції управління як універсального процесу</p>			
<p>Іноді ці школи об'єднують назвою КЛАСИЧНА ШКОЛА</p>				

2.1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.) (див. Додаток Г).

Термін «наукове управління» увів Ф. У. Тейлор. Саме Тейлор вважається батьком наукового менеджменту. Його дослідження проблем наукової організації виробництва стали по суті першою спробою створити окрему науку управління. Його твори, насамперед, «Наукова організація праці», поклали початок розвитку менеджменту в США, а потім і в інших країнах.

Таблиця 5. Принципи системи наукової організації праці (за Ф.Тейлором).

Науковий вибір працівників (робітників): <ul style="list-style-type: none">• розробив тести для перевірки здатності робітників виконувати ті чи інші види робіт;• розробив тести для інспектування якості роботи та продукції;• розробив тести для вивчення особистих здібностей працівників.
Наукове вивчення робітників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці.
Спеціалізація роботи.
Важливість мотиву заробітної плати, преміювання.
Справедливий розподіл відповідальності між робітниками й керівниками.

Таблиця 6. Завдання управління (за Ф.Тейлором).

Розподілити рівномірно роботу між виконавцями згідно з їх здібностями.
Чітко визначити завдання.
Установити раціональні технології: навчити їх робітників і домагатися, щоб їх використовували, щоб ніхто не працював із „прохолодою”.
Матеріально заохочувати за якісне виконання завдання й одночасно встановити систему штрафів за непродуктивну роботу.

Тейлор вважав, що працівник не повинен думати, як йому робити, не повинен вільно використовувати методи роботи та інструменти. Все це повинно чітко визначатись адміністрацією. Сутність тейлоризму як теорії наукового управління полягає у жорсткій регламентації трудових процесів, у компетентному керівництві та дієвій системі матеріального стимулювання. Систему Тейлора іноді називали науковою основою вичавлювання поту з огляду на такі суттєві недоліки:

- механіцизм у трактуванні процесів управління (людина як додаток до машини);
- встановлення норм з надмірною інтенсивністю праці;
- теорія орієнтована на функціонування, а не на розвиток організації;
- численні закони, принципи, правила, формули заміняли особисту думку людини;
- вчення базувалось на примітивній поведінці людини.

- Надбання Тейлора і його теорії полягає в тому що:
- він довів, що управління на наукових засадах дозволяє отримувати кращі результати, ніж управління «здорового глузду»;
- вчення породило широкий «рух за наукове управління»;
- вперше було доведено, що основні інтереси керівників і працівників збігаються;
- заклав основу раціонального управління.

Розвиток школи наукового управління забезпечували дослідження **Френка Гільбрет та Ліліан Гілбрет**.

Вони досліджували проблеми стомлюваності, рухової активності, шляхи покращення загального стану працівника, робоче місце. Ліліан Гілбрет (як перша жінка, що підготувала тези з психології на ступінь доктора філософії в США) зосередила увагу на науковому доборі, навчанні та розподілі службовців. Вона вже не ігнорувала (як Тейлор) людський фактор. Відтак, вчення Л.Гілбрет стало своєрідним місточком між точним управлінням часом, рухами, процесами, організацією діяльності та керівництвом персоналом.

Генрі Форд вважається одним із творців менеджменту автомобілебудівної галузі. Саме йому належить ідея конвеєрної організації праці.

Таблиця 7. Система управління Генрі Форда.

Централізація управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання підприємств, що входять до ланцюга виготовлення автомобіля.
Глибокий поділ праці на основі високого рівня професіоналізму працівників конвеєрного виробництва.
Розвиток стандартизації у виробництві автомобілів, що дозволить випускати різні моделі.
Постійне вдосконалення управління виробництвом.

Генрі Гант:

Заслугою слід вважати обґрунтування необхідності виокремити управління як окрему сферу діяльності, яку необхідно науково досліджувати. Заклав основи теорії лідерства в управлінні.

Гаррінгтон Емерсон ставить питання про раціоналізацію будь-якої людської діяльності і пропонує методи дослідження її максимальної ефективності. Основні положення Емерсона викладенні в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912). Заслугою є змалювання штабного підходу до управління, в основі якого лежать наступні принципи:

- чітко поставлені ідеали або цілі;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;

- диспетчерування;
- норми та розклади;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- писані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Ф. Дзильберт написав роботу «Абетка наукової організації праці» (1924), в якій виокремив основні поняття наукової організації праці: вивчення елементів часу та рухів; робоча норма та робочі інструкційні картки. Окрім цього, він визначає принципи НОП:

- безпека підприємства;
- спеціалізація працівників;
- пристосування роботи та її вибір;
- створення робітничого ринку;
- гігієна працівника;
- темп роботи;
- навчання працівників;
- підвищення працівників у розрядах;
- особиста свобода працівників;
- шляхи до організації праці винахідників.

У складі СРСР ми не пройшли школу наукового управління, оскільки тейлоризм був відкинтий як наукова система вичавлювання поту. Але не відгукнутися на появу науки управління за кордоном радянська держава не могла. Тому було проведено дві конференції з проблеми наукової організації праці, результатом яких став висновок, що в умовах механізації виробництва вивчати теорію управління є зайвим.

Проте у цей час створюється інститут для розробки наукових методів організації праці. У Москві Центральний інститут праці при ВЦРПС організував Гастев Олексій Капітонович і керував ним до 1938 року. Робота інституту та публікації вченого ґрунтувалися на ідеї упорядкування праці кожного працівника.

У статті «Як треба працювати» (1921) О. К. Гастев пропонує 16 правил організації власної праці та робочого місця, такі, як:

- спочатку продумай усю роботу досконально;
- приготуй увесь потрібний інструмент і пристосування;
- прибери з робочого місця все зайве, витри бруд і т. д.

У статті «Як винаходити» він вітає невгомону творчу волю та винахідництво, змальовує стадії винахідництва (задум – модель – конструкція – товар).

Публікації О. К. Гастєва про НОП стали теоретичною основою цілого наукового напрямку досліджень в галузі управління («Що таке НОП», «Основні питання НОП»). Вчений пов'язував питання НОП з культурою організації («Організація і культура»).

Директор Харківського інституту праці Ф. Дунаєвський розробив теорію «адміністративної місткості». Він вперше дав поняття нормі керованості управляючого.

2.2. Класична школа (школа адміністративно-бюрократичного підходу). (1920-1950 рр.). (див. Додаток Д)

У 20-ті роки виникла так звана класична школа (адміністративна, адміністративно-бюрократичного підходу). Свою теорію управління запропонував французький інженер та науковець *Анрі Файоль* (1841 -1925), який був керівником великої вугільної компанії. Його робота «Загальне і промислове управління» (1916) вважається першою цілісною теорією управління. А. Файоль дослідив власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління.

Таблиця 8. Функції менеджменту Анрі Файоля.

„Управляти означає вести підприємство до мети, прагнути найкраще використати його ресурси”.
„Адміністративна функція має своїм предметом передбачення, організацію, розпорядництво, узгодження і контроль”.
„Передбачити – тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій”.
„Організовувати – тобто будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний”.
„Розпоряджатися – тобто, приводити в дію персонал підприємства”.
„Узгоджувати – тобто зв’язувати й об’єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля”.
„Контролювати – тобто спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з установленими правилами”.

Головний внесок Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох функцій. Він показав значення формальної структури організації, фактично заклав основи лінійно-штабної організаційної структури управління. Він розглядав організацію за аналогією з живим організмом, у якого є мозок і виконавчі органи. Показав важливість способів групування робіт, розподілу повноважень та відповідальності, запропонував принципи побудови та функціонування організації.

Таблиця 9. Принципи менеджменту А.Файоля.

Поділ праці.
Авторитет. Відповідальність.
Дисципліна.

Єдність керівництва.
Підпорядкування особистого інтересу загальному.
Винагорода за працю.
Централізація.
Ієрархія.
Порядок.
Справедливість.
Сталість персоналу.
Ініціатива.
Єдність персоналу.

Серед інших теоретичних напрацювань А. Файоля заслуговує на увагу концепція оптимізації комунікаційних зв'язків, відома зараз в науці як «міст Файоля». Згідно з концепцією оптимізація — це організація інформаційних зв'язків між працівниками різних управлінських підрозділів, під час якої виключається необхідність руху всіх документів вгору і вниз по всіх ієрархічних рівнях апарату управління.

Недоліками теорії управління А. Файоля є те, що:

він теж (як і Тейлор) не розглядав питання управління розвитком організації, а зупинився на рівні функціонування;

що в основі його теорії лежить занадто спрощена модель людини;

не ставив питання про соціальні аспекти управління.

Великі перспективи відкрив Файоль перед численними менеджерами, стверджуючи, що управління не є природженим талантом, а являє собою мистецтво, якому можна навчитись. Він вірив, що менеджери можуть розвиватись засобом тренувань.

Анрі Файоль був одним із перших теоретиків менеджменту, який висунув основні правила для великих організацій.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Німецький соціолог **Макс Вебер** (1864-1920 рр.) розвинув серію раціональних ідей про структуру організації, яка відома як бюрократія. Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій.

Мета Вебера полягала у тому, щоб деперсоналізувати управлінські функції з надією, що результативна одноманітність може сприяти доброзичливому і справедливому ставленню до всіх працівників. Вебер також вважав, що його раціональна, залежна і передбачувана система забезпечить задоволення багатьох однакових організаційних задач, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Ліндел Урвік сформував основні елементи адміністративної діяльності, розробив систему принципів побудови формальної організації, які досі не втратили своєї актуальності:

1. Відповідність людей структурі (спочатку доцільно розробити структуру організації, а потім добирати фахівців, які найбільше відповідають цій структурі).

2. Створення спеціального та генерального штабу.

3. Зіставлення прав та відповідальності.

4. Діапазон контролю (кількість осіб, які безпосередньо підпорядковані керівникові).

5. Спеціалізація (за різними ознаками, а саме: цілі, типи споживачів, операції).

6. Визначеність (для кожної посади повинні бути у письмовому вигляді визначені права, обов'язки, відповідальність, взаємозв'язки з іншими особами).

У цей період відбувається певний розвиток школи адміністративного управління і в СРСР.

Керженцев Платон Михайлович у праці «Принципи організації» (1922) досліджує організацію як функцію управління.

«Організувати — означає об'єднувати людей для певної роботи».

«Кожна організація повинна мати перед собою чітко поставлену мету, цілком визначене завдання».

Він розглядає типи організації: лінійну, функціональну, комбіновану, генеральний штаб. Змальовує можливості різних організаційних методів (інструктування, розподілення сил, реорганізація) та досліджує багато інших проблем управління (НОП, стандартизація).

Богданов Олександр Олександрович (Малиновський) – один із засновників тектології – науки про загальні закони організації.

У «Тектології» (1922) він доводить, що будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою чи дезорганізуючою. Важливість організації є беззаперечною. Завдання тектології (з грецької – вчення про будівництво), на думку Богданова О. О., полягає у систематизації організаційного досвіду. Наука тектологія – емпірична, тому до своїх висновків повинна йти шляхом індукції.

Гвішиані Д., Омаров А. – представники наукової управлінської думки цього періоду, ідеологи адміністративної школи в СРСР. В подальшому їхнє вчення назвали схоластичним.

Нав'язується жорстока авторитарна система управління, що в свою чергу формує безініціативність, слухняність, боязнь відповідальності.

2.3. Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху на гуманні стосунки) (1930-до нашого часу)

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва і управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів в менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин.

Прихильники школи людських стосунків вважали, що управлінські методи, які використовувались раніше, спрямовані на досягнення матеріальної ефективності, а не на зміцнення співробітництва. Ця школа є реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну соціальну систему. Йдеться про те, що суто технологічний аспект ефективності (доходності) слід розглядати через призму взаємозв'язку з власне людським (соціальним) аспектом.

Теорія людських стосунків ґрунтується на таких постулатах:

1. Люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки тому, як вони ставляться до інших людей.
2. Внаслідок розвитку промислової революції, раціоналізації та спеціалізації виробничих операцій процес праці значною мірою втратив привабливість, тому задоволення людина повинна шукати в соціальних взаємовідносинах.
3. Люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю, які надходять від керівника.
4. Працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих та їхні бажання, щоб їх зрозуміти.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало також у тому, щоб поряд із формальними залежностями між членами колективу розвивати плідні неформальні контакти. Останнє суттєво впливає на міжособистісні стосунки в колективі. Тому співробітництво у трудовому колективі за важливістю можна порівняти хіба що з самим менеджментом. Саме тому неформальними стосунками треба управляти, враховуючи психологію особистості.

Представники школи людських стосунків стверджували, що якщо керівництво виявляє велику увагу до своїх працівників, то рівень задоволеності повинен зростати, а це, в свою чергу, має привести до зростання продуктивності праці.

Мері Паркер Фоллет (1868—1933 рр.) можна вважати найзначнішим авторитетом у розвитку школи людських стосунків, оскільки саме вона була першою, хто визначив менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб. Вона стверджувала, що ієрархічна різниця між менеджерами і підлеглими штучна, і що це робить незрозумілими природне партнерство між трудом і управлінням. М. П. Фоллет вважала, що управлінське лідерство не повинно установлюватись відповідно до традиційних ліній влади, а на підставі переваги знань та здібностей менеджера. Вона була побічницею комунікації між менеджерами і підлеглими; дотримувалась погляду на лідерство як на груповий процес і визнання людського фактору в організаціях.

Дейл Карнегі вважається одним із засновників школи людських стосунків. У книзі «Як завойовувати друзів і впливати на людей» (1936) висуває певні правила.

Таблиця 10. Шість правил, які допомагають подобатись іншим людям, Дейла Карнегі.

1. Щиро цікавтесь іншими людьми.
2. Посміхайтесь.
3. Пам'ятайте, що ім'я людини – найважливіші звуки для кожного будь-якою мовою.
4. Будьте вдячним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.
5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
6. Переконайте співрозмовника в його значущості.

Таблиця 11. Дванадцять правил, які дозволяють схилити людей до вашої точки зору (Дейл Карнегі).

1. Є один спосіб здобути перемогу у спорі – це уникнути його.
2. Проявіть увагу до думки співрозмовника. Ніколи не говоріть, що він не правий.
3. Якщо не праві, визнайте це швидко й рішуче.
4. Дотримуйтеся дружнього тону.
5. Змушуйте співрозмовників відразу відповісти „так”.
6. Нехай більшу частину часу говорить співрозмовник.
7. Нехай співрозмовник вважає, що певна думка належить йому.
8. Щиро прагніть дивитися на людей з точки зору співрозмовника.
9. Ставтесь із співчуттям до думок та бажань інших.
10. Закликайте до розсудливих мотивів.
11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.
12. Кидайте виклик, чіпляйте за живе.

Таблиця 12. Дев'ять правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх (Дейл Карнегі).

1. Почніть із похвали та визнання достоїнств співробітників.
2. Укажіть на помилки не прямо, а опосередковано.
3. Спочатку поговоріть про свої помилки, а тільки потім критикуйте співрозмовника.
4. Ставте запитання замість наказів.
5. Давайте людям шанс зберегти свою репутацію.
6. Висловлюйте схвалення з приводу навіть незначного успіху.
7. Створіть людям гарну репутацію, яку вони будуть прагнути виправ-

довувати.
8. Застосуйте заохочення.
9. Домагайтеся, щоб люди були раді зробити те, що ви їм пропонуєте.

Честер І. Бернард (1886-1961 рр.) - американець, підприємець, президент компанії «Нью-Джерсі Белл телефон» з 1927 р. по 1948 р. Вчений, мислитель, читав лекції в Гарвардському університеті. Написав книгу «Функції адміністратора» (1938), яка в значній мірі вплинула на всю сферу управління. Порушив питання про те, що потреби та цілі організації бізнесу повинні бути збалансовані з потребами і цілями його окремих членів. Доводив що, коли люди формально організуються, щоб досягти цілей, то вони можуть діяти краще, ніж індивідуально, поодиноці.

Бернард великої уваги приділяв неформальним підгрупам, які формуються в кожній організації, і звертав увагу менеджерів на необхідність це враховувати під час прийняття рішень.

В книзі «Функції адміністратора» Ч. Бернард зробив аналіз діяльності управляючого фактично з позиції системного підходу. Щоб зрозуміти і дослідити функції управлінця, він прагнув виявити їхні головні завдання в тій системі, в якій вони діють. Вважав, що завдання адміністратора полягає у тому, щоб зберегти систему узгоджених зусиль у формальній організації.

Х'юго Мюнстерберг (1863-1916 рр.) — автор книги «Психологія та промислова ефективність» (1912). Започаткував «промислову психологію». Його ідеї вплинули на менеджерів, які намагались враховувати потреби працівників. Він прагнув дослідити:

1. Як знаходити людей, чиї розумові якості найбільш придатні для роботи.

2. За яких психологічних умов від праці кожної людини можна отримати найбільший результат.

3. Як підприємство може впливати на людей, щоб отримати від них найбільші результати.

Мюнстерберг прагнув до досягнення спільних інтересів між адміністраторами і працівниками.

Використовуючи методи експериментальної психології, він знайшов те, що назвав «найможливішим ефектом» для мотивації працівників: ідеї теорії навчання необхідно застосовувати до навчання працівників.

Пропозиції Мюнстерберга з часом призвели до появи тестів на виявлення різних нахилів та здібностей, що стало основою для профорієнтації.

Елтон Мейо, американський соціолог і психолог, наприкінці 20-х років разом із групою вчених (Ф. Ротлісбергер, С. Гарнер, І. Уорнер, Т. Уайтхед, В.Діксон) на ряді підприємств у м. Хоторні провів експеримент, який мав назву «Хоторнський експеримент». Вчені прагнули з'ясувати, як умови праці впливають на результативність праці. Результати експерименту засвідчили, що для високих виробничих показників недостатньо створити комфортне виробниче середовище, раціонально його організувати, безперервно обслуговувати робоче місце. Дуже важливо забезпечити сприятливий

психологічний клімат в колективі, активізувати соціальну мотивацію праці працівників.

Е. Мейо вплинув на заміну концепції «раціональний працівник» на «соціальний працівник». Він довів, що працівники мотивувались більше соціальними потребами (групове схвалення, задоволення від виконаної роботи, задоволення від важливості роботи), ніж економічними особистими потребами. Працівники старанно роблять, коли вірять управлінцю, коли менеджери приділяють їм спеціальну увагу, коли створюються людські стосунки.

Представляють цінність дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психолого-фізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик у процесі праці.

Недоліком теорії школи гуманних стосунків був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності.

У СРСР розвиток соціології та психології управління почався ще у 20-ті роки. З'явилися публікації *І. Геллерштейна* та *А. Толчинського*. Із 30-х років розвиток цих наук був заборонений на 20 років.

2.4. Школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа) (1950 р. і до нашого часу) (див. Додаток Є).

Розвиток психології, соціології, удосконалення методів досліджень надали вивченню поведінки людини науковості. Ця наука ґрунтується на врахуванні різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету, організаційних структур, комунікацій на підприємстві, лідерства, зміни змісту трудового життя.

На відміну від школи людських стосунків, яка зосередила свою увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків, наука про поведінку прагнула надати допомогу працівникові у розумінні власних можливостей. Основою метода цієї науки було підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зростання активності кожного індивіда. Виходячи з цього будувалися концепції школи поведінкових наук відносно управління організаціями, підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Д. Мак-Грегор висунув теорію «Х-У», яка відбиває два основних підходи до управління:

1. Теорія «Х» заснована на використанні методу «батога і пряника», тобто методів заохочення і покарання. Вона доводить, що людина від природи лінива, прагне працювати якомога менше, не любить відповідальності, думає тільки про себе, внутрішнє чинить опір змінам, позбавлена амбіцій і віддає перевагу, щоб її спрямовували. Відтак, керівництво повинно спрямовувати, мотивувати людину, контролювати вчинки, впливати на поведінку, необхідним є жорсткий контроль та тверда позиція керівника.

2. Теорія «У» зосереджує увагу на тому, що люди вважають роботу такою ж природною, як сон чи відпочинок; людина завжди здатна взяти на себе

відповідальність; вона може підпорядкувати свої цілі завданням організації; цікаві та нові завдання людина виконує з інтересом. Тобто завдання управління полягає у створенні умов, за яких би людина могла задовольнити свої бажання, самостійно працювати; більш доцільним є управління за кінцевими результатами; першочергову увагу керівник повинен приділяти моральному клімату в трудовому колективі.

Микола Туган-Барановський (1865-1919 рр.) — український вчений одним із перших розробив теорію потреб. Він виокремлював п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні.
2. Статеві.
3. Симптоматичні інстинкти.
4. Альтруїстичні.
5. Практичні.

Визначав значущість духовності, моральних та релігійних поглядів, приналежності до народності та розвитку виробництва.

Абрахам Маслоу – медик, психолог. Згідно з його теорією всі потреби утворюють ієрархічну структуру:

1. Фізіологічні (потреби в їжі, повітрі, воді, сексі, сні, помешканні, теплі).
2. Безпеки, захищеності, впевненості в майбутньому (захист від фізичної та психологічної небезпеки, від навколишнього середовища).
3. Соціальні потреби (потреба відчувати причетність до подій, почуття незалежності, підтримка, прихильність).
4. Поваги (поваги з боку оточуючих, визнання, самоповага).
5. Самовираження (самореалізація, реалізація своїх можливостей, самовдосконалення).

Всі потреби утворюють ієрархічну структуру, в якій діє основне правило: наступний ступінь мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні ступені пройдено. Тобто діють принципи: хліб важливий для тих, хто його не має; ситого хлібом не привабити.

Ф. Герцберг розробив теорію, сутність якої полягає в тому, що виокремлюються дві категорії факторів, які впливають на поведінку людини: гігієнічні та мотиватори.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем: управлінською політикою, умовами роботи, заробітною платнею, стосунками з керівником та колегами, мірою контролю. Гігієнічні фактори — нижчого порядку.

Вони не дають з'явитися незадоволеності роботою, впливають на поведінку людини.

Фактори-мотиватори пов'язані із сутністю та характером роботи: успіх, схвалення, визнання, висока відповідальність, можливість творчого та посадового зростання.

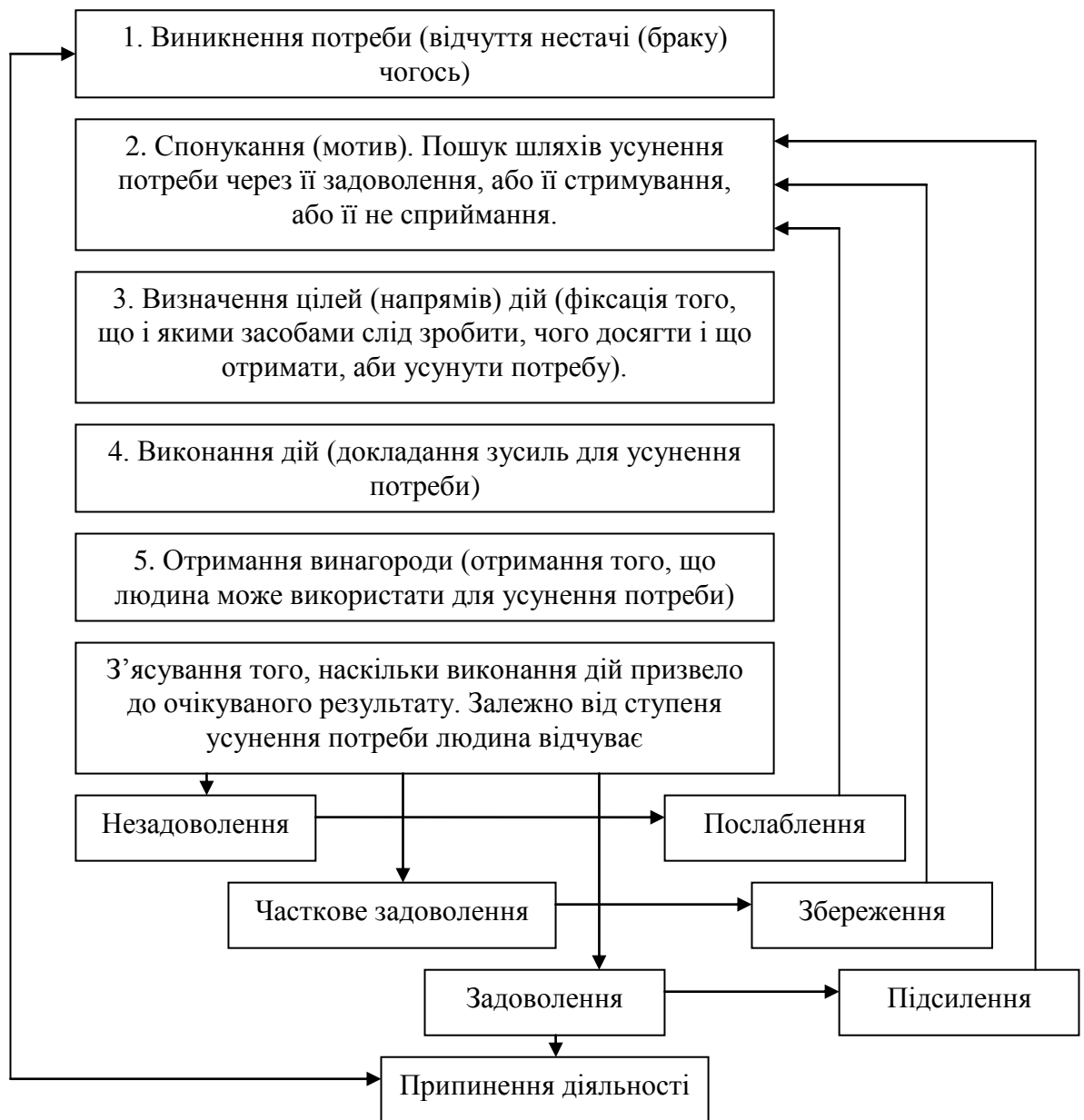


Схема 1. Мотиваційний процес.

2.5. Емпірична школа (кількісна, прагматична) (1950 р. і до нашого часу) (див. Додаток Ж).

Виникнення цього напрямку стало відзеркаленням боротьби між школами наукового менеджменту та людських стосунків. Ця школа застосована на ідеї професіоналізації управління. Більш чітко виділяється управління як специфічна праця. В розвиток управління внесли суттєвий вклад математика, статистика, інженерні науки.

Основні напрямки теорії та практики емпіричної школи:

1. Увага до управлінського рішення.
2. Вивчення та практичне застосування теорії моделей

3. Використання комп'ютерної техніки.

4. Еволюція ефективності: умови, фактори, критерії, оцінка.

Представники цієї школи доводять, що завдання вчених – зібрати та узагальнити матеріали існуючої практики і розробити на цій основі рекомендації управлінцям. Ця школа зародилась не в кабінетах, а на практиці. Її авторами є менеджери, консультанти з менеджменту, бізнесмени. Представники емпіричної школи: П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Лі Якокка, Л. Пітер, Т. Санталайнен, Р. Уотермен.

Вони наголошують, що сучасний управлінець не повинен бути вузьким спеціалістом. Він повинен володіти загальними знаннями технічного, гуманітарного, економічного та інших профілів, володіти науково обґрунтованими методами і засобами управління.

Пітер Ф. Друкер створив вчення про менеджмент як професійну діяльність, вперше виокремив навчальну дисципліну з менеджменту та довів необхідність її вивчення у вищих навчальних закладах.

Йому належить концепція управління за цілями, яка мала революційний характер в управлінні. П. Друкер визначив три самостійних, але і взаємопов'язаних напрями: вироблення методології цілевизначення, цільова організація процесу управління, мотивація до досягнення цілей. Після функціонального підходу до управління це була найбільш значна та вагома концепція, яка створила умови для ефективного керівництва.

Т. Санталайнен та група фінських теоретиків і практиків менеджменту в книзі «Управління за результатами» розкрила можливості удосконалення управління засобом зміщення впливу з процесу на результати. Результати — це результати діяльності організації, результати діяльності людей, результати виробничої системи організації та результати організації як людської системи.

Результативність керівника зумовлюється такими факторами: особисті якості, досвід роботи в якості керівника, освіта в галузі управління, бажання бути керівником.

Основними етапами управління за результатами вважаються:

- процес визначення результатів;
- процес управління ситуацією;
- процес контролю за результатами.

3. Підходи до менеджменту.

Підходи до менеджменту дістали назви: процесний, системний і ситуаційний. Вони ґрунтуються на використанні здобутків названих шкіл управління.

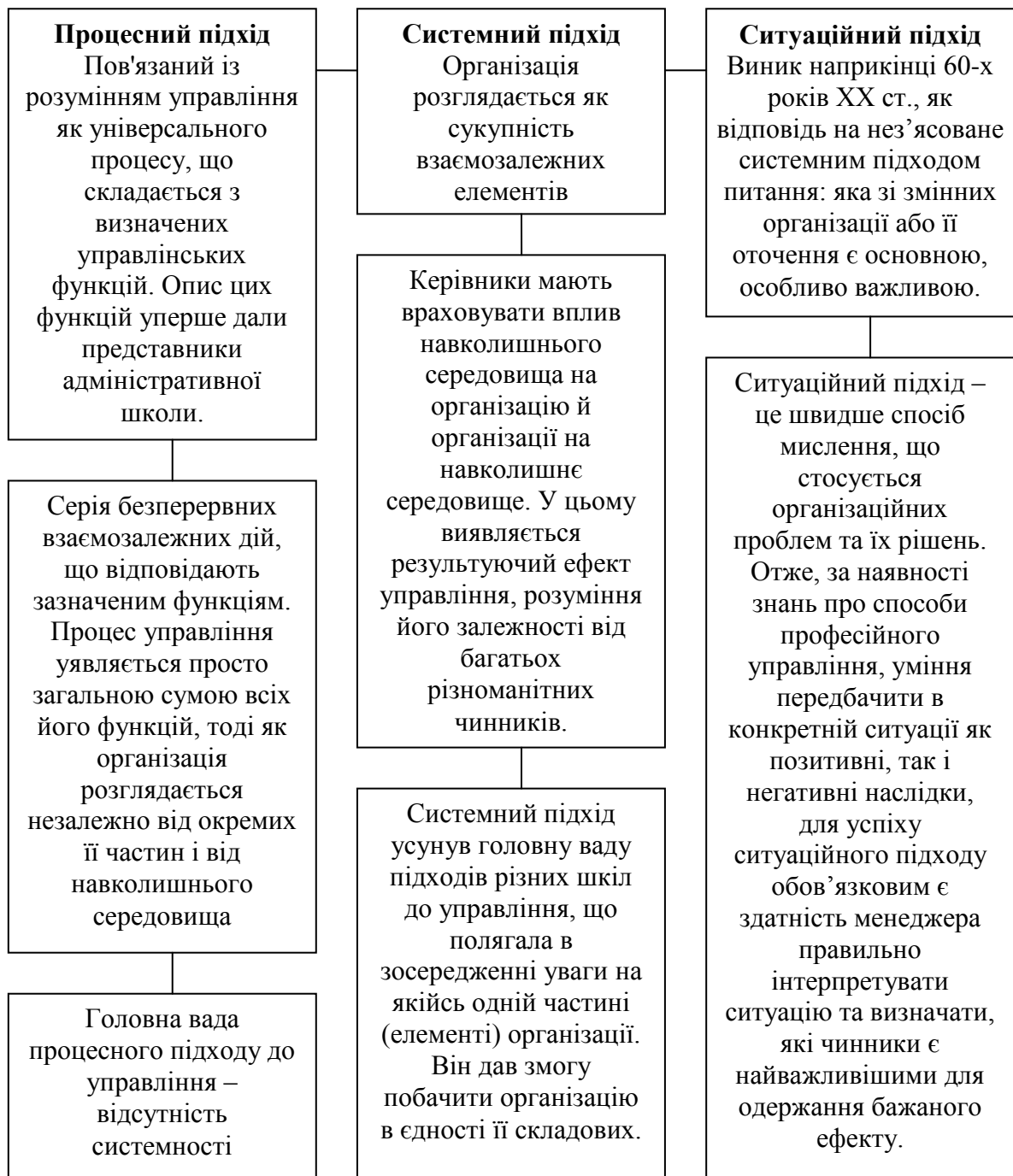


Схема 2. Характеристика підходів до менеджменту.

Процесний підхід пов'язаний із розумінням управління як універсального процесу, що складається з визначених управлінських функцій. Як відомо, таке розуміння управління й опис його функцій уперше дали представники адміністративної школи. Ними ж, зокрема А. Файолем, вихідними функціями були названі планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Надалі перелік функцій значно розширився.

До п'яти названих функцій деякі сучасні автори зараховують також мотивацію, комунікацію, дослідження, оцінку прийняття рішень, підбір персоналу, ведення переговорів, укладання угод тощо. І хоча перелік функцій у

різних авторів не збігається, погляди прихильників процесного підходу залишаються незмінними щодо розуміння управління як серії безперервних взаємозалежних дій, що відповідають зазначеним функціям. Процес управління вони уявляють як загальну суму всіх його функцій, тоді як організація розглядається незалежно від окремих її частин і від навколишнього середовища.

У цьому полягає головна вада процесного підходу до управління - відсутність системності. Усуває її системний підхід, що виник уже після Другої світової війни.

Системний підхід передбачає, що менеджери розглядають організацію як сукупність взаємозалежних елементів. За такого розуміння організації її структура не може бути стабільною. Більше того, при зміні будь-якого з елементів цієї структури (частини організації) всі інші частини деякою мірою також відчувають вплив зазначеної зміни. Через те, що при цьому становище інших частин змінюється не відразу, то зміни впливають на майбутню ефективність організації в цілому.

Розуміння взаємодії елементів структури організації, а також можливих результатів цієї взаємодії дуже важливі для її керівників, особливо на вищому рівні. Керівники усвідомлюють безпосередній вплив рішень, прийнятих в організації, так само як і їх опосередкований вплив. Вони беруть до уваги вплив навколишнього середовища на організацію й організації, у свою чергу, на навколишнє середовище. У цьому виявляється результуючий ефект управління, розуміння його залежності від багатьох різноманітних чинників.

Системний підхід усунув головну ваду підходів різних шкіл до управління, що полягала у зосередженні уваги на якійсь одній частині (елементі) організації. Він дав змогу побачити організацію в єдності її складових, а через те, що будь-яка організація в суспільстві є відкритою системою, - то й у єдності із зовнішнім щодо неї світом.

Системний підхід, на наш погляд, краще від інших дає змогу наблизитися до розуміння відмінності підходів у менеджменті від його шкіл, або концепцій. По-перше, він ґрунтується на теорії систем, уперше застосованої в менеджменті наприкінці 50-х років кількісною школою, або школою науки управління. По-друге, системний підхід не є розробкою заходів для управління, принципів або функцій управління. Він - усього лише спосіб мислення, що дає змогу уявити організацію в єдності її складових елементів. Нарешті, по-третє, як підхід він інтегрує внески всіх шкіл і концепцій, що раніше існували в теорії і практиці управління, і, мабуть, дасть можливість синтезувати знання нових шкіл (концепцій), що виникнуть у майбутньому.

Ситуаційний підхід виник наприкінці 60-х років як відповідь на нез'ясоване системним підходом питання: яка зі змінних організації або її оточення є основною, особливо важливою? Для керівника при прийнятті управлінських рішень це іноді не менш важливо, ніж розуміння того, що організація складається з численних елементів (частин).

Ситуаційний підхід визнає правильність традиційних теорій управління, а також пов'язаних з ними конкретних прийомів управління. Відповідно до цього

підходу не існує якогось одного, кращого з усіх способу управління організацією. Численність факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі свідчить про дію «закона ситуації», про який ще у 20-30-х роках писали основоположники школи людських відносин. Менеджер повинен мати знання, що давали б йому змогу приймати рішення з огляду на конкретну ситуацію.

По суті, як і у випадку із системним підходом, ми бачимо, що ситуаційний підхід - це радше спосіб мислення, що стосується організаційних проблем та їх рішень. Мистецтво, управлінський талант менеджера полягають у тому, щоб знайти найбільш значущі змінні у конкретній ситуації і визначити специфічні прийоми, використання яких вплинуло б на ефективність досягнення цілей організації.

Отже, за наявності знань про способи професійного управління, уміння передбачити у конкретній ситуації як позитивні, так і негативні наслідки, для успіху ситуаційного підходу обов'язковим є здатність менеджера правильно інтерпретувати ситуацію і визначати, які чинники є найважливішими для одержання бажаного ефекту. Безперечно, здогадки, метод спроб і помилок для визначення найбільш правильного рішення щодо організаційних проблем в умовах ситуаційного підходу неможливі.

Наукове дослідження змінних, виокремлення із тисяч малозначущих змінних розумної їх кількості, причому без утрати точності результату і можливості через управління ними впливати на ситуацію, - такий найважливіший внесок ситуаційного підходу в менеджменті. Пошук цих змінних важкий, створення моделі управління, «що не розрізняє ситуацій», можливо, поки що нереальний. Проте це не є свідченням кризи теорії управління або того, що ситуаційний підхід відірваний від практики, стає перешкодою на шляху розвитку управлінської думки.

На основі аналізу теорії і практики управління різними об'єктами встановили такі наукові підходи до менеджменту (таблиця 13). Наукові підходи до менеджменту.

Таблиця 13. Наукові підходи до менеджменту.

Назва	Короткий зміст
1	2
Адміністративний	При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах
Відтворювальний	Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами
Динамічний	При динамічному підході об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках
Інтеграційний	При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки

	між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.
Кількісний	Суть кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т. д.
Комплексний	При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту.
Маркетинговий	Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача
Нормативний	При нормативному підході встановлюються нормативи в управлінні
Поведінковий	Поведінковий підхід полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості
Процесний	При процесному підході управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій
Системний	При системному підході будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів
Ситуаційний	Ситуаційний підхід передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією
Функціональний	Суть функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб вміти використовувати ці наукові підходи у своїй практичній діяльності.

4. Сучасні теорії менеджменту.

Американський менеджмент реалізує технократичний підхід:

1. Дотримання основ школи наукового менеджменту: спрямовувати зусилля на підвищення ефективності процесу виробництва.
2. Реалізація основ класичної школи менеджменту: чіткий розподіл функціональних ролей, відповідальності та повноважень.
3. Індивідуалізм: певні інтереси, особиста думка про власні потреби.
4. Стосунки: формування стосунків, які дозволяють досягати спільних цілей.
5. Ситуаційний підхід: індивідуальність організації зумовлюється особливостями зв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища.
6. Організаційні зміни: систематичність та поступовість.
7. Стратегія: перспективи формує ринок, його пропозиції.

Японський менеджмент реалізує положення про рівність та співробітництво:

1. Корпоративний дух та колективна відповідальність.
2. Генералізація ролей: всі працюють на благо організації.

3. Ротація робочих місць: постійна готовність до зміни посади, виду діяльності.

4. Довіра до підлеглих. Самостійність та самоконтроль працівників.

5. Соціальний захист персоналу.

6. Планування кар'єри як можливості отримувати нові знання.

7. Раціоналізм, прагматична адаптація, гнучкість менеджменту.

8. Дотримання робочої етики.

На комплексній системі трудових відносин в Японії виросло «японське диво» - стрімкий прорив у розвитку промисловості та входження до ряду розвинених країн світу. Її складають п'ять «великих систем».

1. *Система пожиттєвого найму (СПН)*. Застосовується, як правило, у державній службі та на великих підприємствах Японії. Передбачає угоду між керівником та найманим працівником про матеріальне заохочення та роботу до кінця життя (працевдатності) у даній організації.

2. *Система оплати праці (СОП)*:

- чим довше працює людина в організації, тим вища її зарплата;
- чим вища кваліфікація, тим вища зарплата;
- залежність зарплати від результатів діяльності організації в цілому;
- періодичні премії, бонуси, які залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації (2-3 рази на рік).
- премії за рік теж залежать від кваліфікації працівника та фінансового стану організації;
- одноразова допомога під час виходу на пенсію (до 80 місячних окладів);
- право брати кредити у підприємства;
- реальна соціальна допомога (медичне страхування, страхування від нещасного випадку, страхування на випадок смерті).

3. *Система кадрової ротації (СКР)* передбачає переміщення працівника кожні 2-3 роки по горизонталі та вертикалі (як правило, без погодження із працівником). Це дає нові знання, досвід.

4. *Система підготовки на робочих місцях (СПРМ)*. Навіть випускники престижних вузів починають роботу з посад, які не потребують високої кваліфікації. Професійна підготовка здійснюється на робочих місцях в організації.

5. *Система репутації (СР)* полягає у тому, що на кожного працівника складається характеристика, в якій вказуються переваги та недоліки. Вона допомагає працівнику об'єктивно себе оцінити, стимулює до підвищення кваліфікації, підвищення заробітної платні.

Ці системи утворюють єдиний комплекс, який працює на основні цілі:

- забезпечення високого виробництва праці;
- економічне зростання країни;
- високий рівень життя населення.

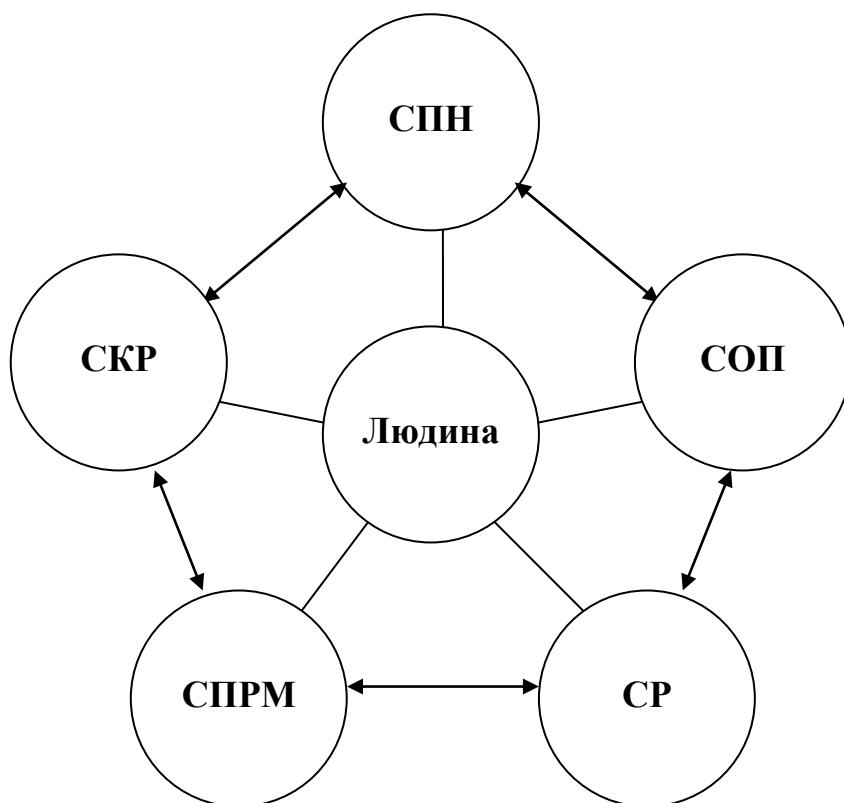


Схема 3. Комплексна система трудових відносин в організації.

Для порівняння моделей американського та японського менеджменту доцільно розглянути *таблицю 14*.

Таблиця 14. Особливості систем менеджменту Америки та Японії.

Ознаки менеджменту	Особливості менеджменту	
	Японія	США
Постановка мети	довгострокова	короткострокова
Найм на роботу	довгостроковий	короткостроковий
Розподіл праці	суміщення професій	чіткий розподіл функцій
Форми відповідальності	колективна	індивідуальна
Зацікавленість	в успіху організації	в успіху конкретної ділянки
Форми стимулювання	моральне та матеріальне за колективними результатами	матеріальне та моральне за індивідуальними результатами
Підготовка та підвищення кваліфікації	навчання без відриву від виробництва безпосередньо на фірмі	спеціальна підготовка у школах менеджменту
Постановка завдань	паралельно із прийняттям рішення	після прийняття рішення

Контроль	неформальний, колективний	формальний, персональний, адміністративний
Розв'язування конфліктів	знаходження консенсусу	за допомогою юристів та суду

Європейська модель менеджменту передбачає прагматичність, відхиляє будь-які догми:

1. Науковий підхід до управління.
2. Раціональне прийняття рішення.
3. Розробка прагматичних стратегій, що є адекватними конкретним ситуаціям та умовам.
4. Емоційна, моральна підтримка ініціативи, увага до мотивації.
5. Оцінка результатів діяльності з урахуванням досвіду.
6. Поширення демократичних стосунків як умови досягнення спільних цілей.
7. Колективне навчання та саморозвиток працівників як невід'ємний процес життєдіяльності організації.
8. Соціальна відповідальність. Людиноцентриський погляд на управління.

Арабська модель менеджменту орієнтована швидше на людину, ніж працю:

1. Члени організації мотивуються у більшій мірі дружніми стосунками, ніж поставленими цілями.
2. Соціальні умовності та національні особливості зумовлюють стиль, методи, технології управління.
3. Організації будуються на основі сімейних зв'язків.
4. Велике значення має ієрархія, вертикальні стосунки.
5. Дотримання строків, пунктуальність не є обов'язковими в такій мірі, як в європейському або американському менеджменті.

Головні стратегії XXI століття:

1. Динамічні зміни умов конкуренції вимагають:

- прискорення нововведень;
- пошук висококваліфікованих кадрів;
- залучення споживачів до сфери корпорації;
- вибір і реалізація політичних пріоритетів;
- глобалізація бізнесу;
- управління змінами;
- гнучкість форм організацій, режимів роботи;
- комбінування різного роду ресурсів та зусиль людей;
- суспільна праця має приносити задоволення;
- створення дружніх стосунків;
- зміни в мотивації праці;
- рівень освіти і кваліфікацій буде визначальним;
- надання умов для підвищення рівня професіоналізму;

- порушитися стабільна зайнятість і прибутки, використовуватимуться стимулюючі програми;
- звернення бізнесу до організаційної культури, системи цінностей;
- децентралізація та дебіюрократизація управління.

Українська модель менеджменту. (див. Додаток 3).

1. Визнання пріоритету людини у соціально-виробничих відносинах.
2. Усвідомлення поняття і розвиток організаційної структури соціальних організацій.

3. Переорієнтація змісту управління з функціонального на цільовий компонент управлінської діяльності.

4. Розвиток ситуативного і програмно-цільового методів управління.

5. Розробка механізму варіативного адаптивного управління,

Перехід України до ринкових відносин вимагав модернізації практики менеджменту. За взірць було обрано американську модель з елементами європейської та японської. Проте наявна теорія та практика управління в державі ще не дає можливості змалювати її системно, тим більше говорити про українську школу менеджменту.

У XXI ст. прогнозується збільшення ролі менеджменту. Це зумовлюється необхідністю забезпечення гідної життєдіяльності людей, незважаючи на підсилення підприємницької конкуренції, виснаження природних ресурсів, збільшення населення тощо. Якість вирішення подібних проблем буде визначатись станом наукового управління. Основною складовою інноваційного менеджменту повинна стати антропологічна компетентність керівників. Сучасний керівник повинен не тільки вміти організувати управлінську діяльність, але й володіти певною духовною моральною концепцією.

Модель менеджера XXI століття:

- глобальний стратег;
- володіє сучасними технологіями управління;
- лідер (харизматичні якості);
- новатор.

5. Становлення управління в галузі освіти.

Щоб повніше та глибше було охарактеризовано управління освітою необхідно відстежити його розвиток, зосередити увагу на наріжних моментах становлення.

Загальна освіта завжди мала на меті навчання грамоті та відтворення накопиченого людством позитивного досвіду підростаючого покоління. Управління завжди було націлене на організацію пізнавальної діяльності дитини. Спочатку цей процес мав стихійний характер, а з моменту відкриття перших шкіл з другої половини X століття за часів Київської Русі, виокремились риси організованості, упорядкованості.

З появою християнства і введення державної релігії осередками навчання стають церковні храми, які давали початкову освіту і займалися підготовкою

службовців для церкви та держави. Поступово спостерігається розвиток освітніх шкіл, які утримувались за рахунок братства, громади і передбачали навчання дітей всіх православних. Відтак, у XIV—XV ст. в кожному селі та місті, де була церква, була і школа.

Згідно з народною дидактикою професія вчителя посідає в суспільстві особливе місце і є матір'ю всіх інших професій (М. Г. Стельмахович). Педагогові людство доручає найдорожче — дітей, своє майбутнє. Про культ школи і освіти серед українців свідчить давнє традиційне поклоніння батьків і дітей святому пророкові Науму — покровителю шкільництва. Свято Наума припадає на 1 грудня (14 грудня). В цей день колись в Україні відкривали новий навчальний рік:

«Пророк Наум поведе на ум».

«Казав Наум – бери на ум».

«Прийшов Наум – берись за ум».

Свято відзначалося в родині урочисто, як день народження дитини. Батько вставав рано до сходу сонця, будив свого сина або дочку, звертаючись зі словами: «Сьогодні Наума: хай тобі наука на ум піде! Наум був чоловік мудрий. Дай боже, щоб ти в мене не дурний на світі ріс». Потім батько йшов до церкви і ставив свічку перед образом пророка Наума, промовляючи: «Святому – на пошану, а моєму синові – на розум».

У статуті Львівської братської школи визначались обов'язки вчителя, серед яких: «вчити і любити дітей всіх однаково, як синів багатих, так і сиріт убогих, і тих, хто ходить по вулицях, просячи шматок хліба. Вчити їх скільки, хто по силах навчиться».

У статуті Луцької школи дискал (вчитель) має бути благочестивий, розсудливий, смиренномудрий, лагідний, незаздрісний, стриманий, не п'яниця, не блудник, не хабарник, негнівний, не сміхотворець, не лихослов, не чародій, не басноказатель, не посібник ересей, але прихильник благочестя, в усьому являючи взірець добрих справ (1624).

До обов'язку батька входило, щоб він не перешкоджав учителеві в його добрій справі, а «всіма силами сприяв дітям у науці, приводячи їх до слухняності перед учителем, як справжній батько, який бажає бачити втіху і благий плід праці». Батьки також повинні подбати про те, аби «діти вдома діяли відповідно до порядку шкільного навчання, показуючи тим освіченість і пристойну для своїх літ людяність перед усяким станом». Отже, родина та школа постійно перебували у тісному контакті та діяли спільно.

А з XVI ст. з появою цехових організацій постає потреба в організації професійної підготовки. Це зумовлює розширення мережі шкіл. Приміром, у XVII-XVIII ст. з'являються приходські, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників та ін. навчальні заклади.

Розвиток держави, встановлення зовнішніх зв'язків зумовили відкриття перших закладів освіти – університетів.

Вся Росія була поділена на 6 освітніх округів, які очолювати шість університетів. Вони виконувати адміністративні та методичні функції щодо закладів народної освіти. Університетам були безпосередньо підпорядковані

гімназії. Директор гімназії відповідав за роботу повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

У 1802 році для управління шкільною освітою створюється перший державний орган – Міністерство народної освіти. Таким чином, державою була створена перша лінійна система управління народною освітою, яка характеризувалася ієрархічністю і жорсткими субординаційними зв'язками.

Для впорядкування діяльності загальноосвітніх закладів Міністерством народної освіти були опубліковані правила народної освіти, створено єдиний статут навчальних закладів. З появою державної структури управління народною освітою починають розвиватися управлінські структури на місцях.

У 60-70 рр. ХІХ ст. створюються відділи народної освіти губернських земських управ на селі та шкільних відділень міських управ.

Основним завданням цих структур було створення і підтримування умов для розвитку шкільної освіти (розширення матеріальної, забезпечення дидактичної бази школи, оплата роботи вчителів тощо).

Серйозним періодом реформування загальної сучасної освіти і органів управління нею були роки після революції 1917 року. Залежність функціонального статусу директора школи та змісту діяльності від процесів, які відбуваються в країні, можна побачити, зробивши ретроспективний аналіз управлінських функцій керівника освітнього закладу.

Аналіз архівних, організаційно-методичних, науково-педагогічних матеріалів щодо розвитку теорії та практики управління свідчать про невпинний процес розвитку та оновлення функцій керівника школи. Основними рушійними силами, що зумовлюють розвиток функцій управління, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення школі щодо навчання та виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток школи як соціальної системи.

Наприклад, Положенням про єдину трудову школу (1918) було визначено, що завідуючий школою обирається її колективом як із складу педагогів школи, так і із інших педагогічних організацій. Завідуючий був виконавцем розпоряджень колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна рада, вищим виконавчим органом — президія. Така піраміда обмежувала діяльність керівника школи, стримувала розвиток його функціональної компетентності, позбавляла самостійності у розв'язанні важливих проблем та прийнятті єдиноосібних рішень, що призводило до стихійності в управлінні школою.

У 20-ті роки удосконалювався державний апарат управління. Цей процес відбився і на Статуті Єдиної трудової школи (1923) щодо прав та обов'язків керівників. В розділі «Управління школою» вперше було визначено функціональний статус завідуючого навчальним закладом: керівництво педагогічною, адміністративною та господарською частиною; завідуючий був зобов'язаний стежити за перебігом навчально-виховного процесу, за розвитком учнівського самоврядування; організовував працю школярів та створював систему ідейно-політичного виховання. До його функційних обов'язків входило

все, що стосувалось санітарно-гігієнічного стану шкільного приміщення, його ремонту, матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу. Передбачалось, що завідуючий школою має право припинити постанову ради школи, а в окремих випадках – приймати самостійні рішення без ради школи. Листування з вищими інстанціями, звітність, організація вчительського колективу, спрямування розвитку учнівського колективу вимагали від керівника певних особистих та педагогічних якостей: політичної грамотності, віри в майбутнє, порядності, достатнього педагогічного стажу, ведення безпосередньо в школі педагогічної роботи тощо.

Саме в цей час з'являються роботи А. Гаталова-Готського, М. Іорданського та інших авторів, в яких містяться рекомендації щодо розподілу обов'язків між членами адміністрації та педагогічного колективу, впровадження основ НОП; змальовується досвід організації педагогічних колективів на виконання всеобучу.

Ряд документів та постанов Міністерства народної освіти 30-х років сприяв становленню та закріпленню за керівниками шкіл таких функцій, як: адміністративна, організація навчально-виховного процесу, фінансово-господарська, керівництво шкільним колективом, регулювання роботи школи, контроль за роботою вчителів та учнів. Постановою ЦК ВКП(б) «Про структуру початкової та середньої школи» (1934) завідуючих школами перейменували в директорів. Саме в цей період вчені починають інтенсивно розробляти теорію внутрішньошкільного управління, в якій значне місце відводиться питанням функціональної компетентності керівника (М. О. Веселов, П. Глаголев, Д. С. Ложков, І. К. Новіков, А. І. Савич).

В 30-ті роки в державному управлінні країною починають домінувати контролюючі функції. Цю тенденцію в освіті закріпив наказ 1939 р. «Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами окомілювання в оцінці знань учнів». Головною функцією управління, тобто провідною діяльністю керівника став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного стилю управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників породжували механічне, бюрократичне виконання управлінських функцій, вели до зниження творчої активності. Тому в 30-40 роки публікації щодо управління школою зводились до висвітлювання різних форм, видів, методів контролюючої діяльності керівників освітніх закладів (Б. Л. Барабаш, А. Н. Волковський, Є. І. Петровський).

У післявоєнні роки виразно позначилась тенденція щодо практичної спрямованості науково-педагогічної літератури та публікацій на допомогу керівникам шкіл, для підвищення рівня їх функціональної компетентності. Були зроблені перші спроби розглядати діяльність директора школи з позицій системного підходу. Вчений та практик В. С. Сухомлинський послідовно розкриває сутність шкільного керівництва, форми, методи та зміст роботи директора школи по організації навчально-виховного процесу. Він наголошує на тому, що результативність діяльності керівника залежить від рівня його ділової кваліфікації.

Події в державі кінця 50-х – початку 60-х років (період хрущовської «відлиги») свідчать про демократичні тенденції в розвитку суспільного управління. Закон «Про зміцнення зв'язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР», який було прийнято в 1958 р., висунув завдання восьмирічної освіти, політехнізації, залучення дітей до суспільно-корисної праці. В ньому визначалось, що директор здійснює управління школою, оптимально поєднуючи єдино-начального та колегіальність, спирається в своїй діяльності на педагогічну раду, на партійні та профспілкові організації, залучає на допомогу школі батьків учнів, шефські підприємства. В. Сухомлинський в роботі «Розмова з молодим директором» змальовує внутрішню управлінську лабораторію керівника школи, розкриває такі функції директора, як вчительську, виховну та організаційну. Він підходить до розкриття причинних зв'язків та закономірностей в роботі керівника.

В 60-70-ті роки школа стала центром роботи з молоддю, відбувся перехід до загальної середньої освіти і були визначені нові завдання щодо виховання дітей та підлітків. У зв'язку з цим зріс інтерес суспільства до школи та зокрема до проблеми школознавства. Почався новий етап розвитку теорії та практики управління. В. І. Маслов визначив його основні риси: інтенсивний пошук нових форм та методів управління, широке і всебічне вторгнення науки у практику управління, подальший розвиток демократичних тенденцій, комплексний підхід до розв'язання задач, системний аналіз об'єктів управління. Виокремлюються основні соціально-рольові функції керівника школи — це керівництво реалізацією комплексного підходу до виховання учнів, наукове управління навчальним процесом, робота з громадськістю та батьками учнів, активний вплив на виховні процеси в селі (місті, мікрорайоні), суспільно-політична, адміністративно-педагогічна, господарська діяльність та викладацька робота. Ці тенденції щодо розвитку теорії та практики управління знаходять відображення в науково-педагогічних працях Є. С. Березняка, М. Г. Захарова, І. С. Мар'єнка, Р. Х. Шакурова та інших авторів.

Досить плідними в історії розвитку управлінської думки, теорії та практики керівництва були 80-ті роки. Розвиток гласності та демократичних тенденцій в суспільстві відбилися на управлінні освітою та функціях директора школи. Керівник 80-х років спільно з радою школи повинен був вирішувати всі питання, які стосуються життєдіяльності закладу: вироблення режиму роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів, планування та організація навчально-виховного процесу, контроль за його перебігом, аналіз результатів педагогічного процесу тощо. Директора обирав колектив школи. В Положенні про загальноосвітню школу було передбачено звільнення директора від адміністративно-господарської діяльності. Це дало змогу зосередитись на педагогічній роботі, творчо-пошуковій діяльності, керівництві вчительським та учнівським колективами. Набирали чинності тенденції щодо демократичного стилю керівництва та підвищення рівня професійної компетентності керівника школи.

В наукових працях В. І. Бондаря, Б. С. Кобзаря, Ю. А. Конаржевського, М. І. Кондакова, В. І. Маслова, М. Л. Портнова, Н. С. Сунцова, П. Т. Фролова, П. В. Худомінського та інших вчених загострюються проблеми теорії та практики шкільного управління.

В 90-ті роки соціально-економічні, політичні зміни в суспільстві, розпад Радянського Союзу, проголошення самостійності України, прагнення незалежної країни ствердитись та вижити економічно — все це не залишає без змін і систему освіти. Децентралізація державної влади, подальша демократизація суспільства вимагали змін в управлінні освітою.

В Державній національній програмі «Освіта» (Україна ХХІ ст.) було визначено стратегічні завдання реформування управління освітою: перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ; утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави та пріоритетні завдання шкільної освіти: формування освіченої, творчої особистості, становлення її фізичного та морального здоров'я, забезпечення пріоритетності розвитку людини, відтворення й трансляція культури і духовності в усій різноманітності вітчизняних та світових зразків. Одним із основних шляхів реалізації цих завдань є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю та важливих управлінських рішень.

Однією із перших спроб змалювати, як змінились функційні обов'язки керівника школи, як удосконалювати управлінську діяльність в умовах її оновлення, була колективна наукова праця російських вчених Ю.А.Конаржевського, К. О. Нефедової, П. І. Третьякова, Т. І. Шамової. Автори констатують той факт, що змінились завдання вищої ланки управління: не тиснути і обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; керувати, а не командувати. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому. Вчені викрили проблеми невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, та характером внутрішньошкільного управління.

Постала необхідність вчити керівника школи управляти її розвитком, спрямовувати дослідницьку та пошукову діяльність педагогів та учнів. Т.І.Шамова ще не говорить про нову функцію управління розвитком школи, але своїм дослідженням закладає її теоретичні основи.

Диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі загальноосвітніх шкіл. З'явилися проблеми, пов'язані зі специфікою управління такими закладами, оновленням функціональних обов'язків керівників шкіл та виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора. Зміст управлінських функцій в нових умовах передбачає розгляд їх з позиції

психологічного, педагогічного та організаційного аспектів і виявляється в органічному поєднанні та послідовності управлінських дій.

На цей час набувають поширення тенденції щодо психологізації управлінської діяльності та адаптації ефективних технологій управління виробництвом до управління освітою, школою, поширення менеджменту в освіті. Оновлення функцій управління школою обумовлюється новими видами діяльності, які виконує директор з тенденцією входження керівників шкіл до загального складу менеджерів.

Саме всередині 90-х років поряд з поняттям «керівник» почав широко вживатись термін «менеджер». Розвивається менеджмент освіти. Менеджмент освіти — це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та уміннями,— це менеджер. Наукові роботи Г. А. Дмитренка, Л.І.Каращук, Н. Л. Коломінського, Ю. А. Конаржевського, В. А. Коростелева розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

Л. І. Даниленко, Н. М. Островерхова вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Л. І. Даниленко визначає такі нові функції директора школи, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями: організаторською та контролюючою.

Оновленню функцій управління сприяє світова тенденція щодо моделювання навчально-виховних закладів.

Наприклад, у Фінляндії, Нідерландах, США, Росії знайшов суспільну підтримку процес визначення місії школи. Місія — це загальна мета розвитку школи, яка виробляється, обговорюється, усвідомлюється і підтримується на всіх рівнях навчально-виховного закладу: адміністративному, вчительському, учнівському, батьківському, громадському. Перспектива розвитку школи повинна бути чіткою, зрозумілою для всіх учасників навчально-виховного процесу. Кожен шкільний колектив на чолі зі своїм керівником моделює освітній заклад майбутнього.

В 90-ті роки і в Україні поширюється ідея «знаходження свого обличчя». Вона втілюється в життя кожної окремої школи шляхом складання програми розвитку закладу, в основу якої покладені конкретні принципи, засади організації навчально-виховного процесу, ідеї, завдання. Це цілеспрямовує діяльність всіх, хто працює і навчається в школі.

Однією із основних функцій директора школи стає управління розвитком освітнього закладу. Російські вчені В. І. Єрошин, Г. Ю. Капто, В. С. Лазарев, О.В.Лоренсов, О. М. Моїсеєв, О. М. Моїсеєва, М. М. Поташник, О. Г. Хомерікі заклали теоретичні основи управління розвитком школи, розробивши систему, яка вміщує як відомості про школу, як об'єкт розвитку, так і про функцію управління розвитком та розвиток керівної системи.

Такі підходи до моделювання навчально-виховних закладів несуть в собі величезні можливості щодо створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі майбутнього потрібен і керівник майбутнього. Головна його якість — постійна готовність до саморозвитку та самовдосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Відтак, підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи.

Ю. А. Конаржевський виказав слушну думку, що школознавство стоїть перед невідкладною задачею оновлення та узагальнення підходів, методів, ознак теоретичного вивчення управління школою, уніфікацію своєї термінології, приведення її у відповідність із загальноприйнятою термінологією теорії управління.

6. Ключові терміни і поняття.

№ з/п	Термін	Визначення
1.	Авторитет	Загальновизнане значення, вплив, поважність особи, організації, колективу, теорії; особа, що користується впливом, повагою, заслуговує повного довір'я
2.	Апарат управління	Сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади й лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації
3.	Відповідальність	Покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання
4.	Винагорода	Те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за витрачені зусилля й виконану роботу
5.	Делегування	Передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання
6.	Дисципліна	Твердо встановлений порядок, дотримання якого є обов'язковим для всіх членів даного колективу; розпорядок
7.	Етика	Норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення

8.	Завдання управління як науки	Розробка, перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують ефективну роботу організації
9.	Завдання управління як практики	Забезпечення конкурентоспроможності організації шляхом ефективного управління та продуктивної роботи організації
10.	Здібності	Стійкі індивідуальні психічні властивості людини, які є необхідною внутрішньою умовою її успішної діяльності. Вони виявляються в тому, як людський індивід учить, набуває певні знання, уміння і навички, освоює певні галузі діяльності, включається у творче життя суспільства. Природною основою здібностей є задатки. Сукупність задатків називають обдарованістю. Визначальними в розвитку задатків є умови життя і взаємодія з навколишнім середовищем. Задатки людини розвиваються в процесі засвоєння нею суспільного досвіду, виховання і навчання, в процесі трудової діяльності. Задатки поділяються на загальні - такі, що виявляються у всякій діяльності, і спеціальні, характерні для певних її видів (математичні, технічні, музикальні та ін.)
11.	Ієрархія	Послідовне розміщення посад, чинів від найнижчих до найвищих у порядку їх підлеглості
12.	Ініціатива	Здатність висувати нові ідеї, пропозиції, уміння самостійно розпочинати яку-небудь справу; заповзятливість, енергійність, підприємливість
13.	Координація	Погодження, зведення до відповідності, установлення взаємозв'язку, контакту в діяльності людей
14.	Лідерство	Здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників із метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації.
15.	Лінійно-штабна організаційна структура управління	За цієї структури при лінійних керівниках створюються штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Правами прийняття управлінських рішень вони не наділені, а лише сприяють розробленню конкретних положень у межах властивих їм функцій управління
16.	Менеджмент	Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

17.	Методологія	Учення про науковий метод пізнання й перетворення світу, його філософська, теоретична основи.
18.	Модель	Відображення у схемі, формулі, взірці характерних ознак досліджуваного об'єкта.
19.	Мотив	Внутрішньо усвідомлене спонукання до дій.
20.	Мотивування	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.
21.	Потреба	Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.
22.	Справедливість	Правильне, об'єктивне, неупереджене ставлення до кого-, чого-небудь; людські відносини, дії, вчинки, які відповідають морально-етичним і правовим нормам.
23.	Стандартизація	Установлення єдиних норм і вимог щодо організації навчально-виховного процесу, рівня навченості й вихованості учнів та студентів.
24.	Технологія менеджменту	Сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій в навчально-виховному процесі.
25.	Управління	Цілеспрямована дія на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин
26.	Централізація управління	Зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі

Семінарське заняття № 1

Тема: Історія розвитку теорії і практики менеджменту.

План.

1. Проаналізуйте передумови виникнення менеджменту.
2. Розкрийте сутність і значення шкіл менеджменту.
3. Дайте узагальнюючу характеристику підходів до менеджменту.
4. Оцініть сучасні теорії менеджменту.
5. Визначте характерні особливості становлення управління в галузі освіти.

Питання та завдання для повторення:

1. Наведіть факти, які свідчать, що колективній праці первісних людей була притаманна певна організованість.
2. Розкрийте причини, зміст і значення першої управлінської революції (приблизно 3000 рік до н. е.).
3. Доведіть, що друга управлінська революція мала світсько-адміністративний характер (1792-1750 роки до н. е.).
4. Охарактеризуйте третю управлінську революцію з точки зору застосування методів управління у проведенні будівельних робіт, розробці технічно складних проектів, ефективних методів управління і контролю якості продукції (605-562 роки до н. е.).
5. Доведіть, що четверта управлінська революція стала результатом промислової революції XVII-XIX століть.
6. Поясніть, чому п'ята управлінська революція називається менеджерською (XX ст.).
7. Назвіть конкретні факти, що свідчать про разючі управлінські звершення у стародавньому Єгипті і Вавилоні.
8. Проаналізуйте розвиток управління у стародавньому Китаї та Індії.
9. Охарактеризуйте розвиток управління у стародавній Греції та Римі.
10. Проаналізуйте джерела вивчення української управлінської думки.
11. Оцініть внесок Генрі Тауна у розвиток менеджменту.
12. Розкрийте сутність і значення школи наукового управління.
13. Охарактеризуйте здобутки класичної школи управління.
14. Визначте головні ідеї неокласичної школи управління.
15. Проаналізуйте характерні особливості школи поведінкових наук.
16. Оцініть здобутки емпіричної школи управління.
17. Обґрунтуйте особливості вітчизняної науки управління (XVIII-XIX ст.).
18. Дайте стисло характеристику процесного, системного і ситуаційного підходів до менеджменту.
19. Визначте особливості становлення управління в галузі освіти.

Завдання.

Завдання 1.

Проаналізуйте основні напрямки розвитку менеджменту в різних американських школах. Визначте загальні погляди на розвиток менеджменту. Які відмінні риси кожної із шкіл? Які школи пов'язані з різними підходами? Якого підходу Ви дотримуєтесь?

Завдання 2.

Як можна охарактеризувати розвиток менеджменту в Україні? З якими американськими школами менеджменту пов'язаний розвиток менеджменту в Україні? Який напрям Ви могли б обрати для своєї діяльності? Обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 3.

Охарактеризуйте найвиразніші тенденції, що простежуються у сучасному менеджменті. Визначте, як на Вашу думку, розвиватиметься менеджмент у XXI ст.

Тести

1. Управління – це:

- а) вид діяльності;
- б) наука про діяльність управлінця;
- в) обидві відповіді правильні.

2. Що виникло першим:

- а) управління як діяльність;
- б) управління як наука;
- в) одночасно.

3. Термін «наукове управління» увів:

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Г. Емерсон.

4. Поняття «функції управління» увів:

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Г. Емерсон.

5. Теорію бюрократії як уявлення про ідеальну організацію започаткував:

- а) Г. Гантт;
- б) М. Вебер;

в) А. Файоль.

6. Представники неокласичної школи управління досліджували:

- а) виробничі процеси;
- б) функції управління;
- в) людські стосунки в процесі виробництва.

7. Теорія «Х-У» Д. Мак-Грегора ґрунтується на:

- а) вивченні поведінки людини;
- б) вивченні умов праці керівництва;
- в) вивченні залежності управління і поведінки працівника.

8. Представники емпіричної школи управління доводили необхідність:

- а) узагальнення вченими кращою досвіду управління;
- б) узагальнення власного досвіду практиками-менеджерами;
- в) обов'язкової менеджерської підготовки керівників.

9. До основних стратегій управління ХХІ ст. не відноситься:

- а) управління нововведеннями;
- б) централізація управління;
- в) гуманізація управління.

10. Кому належить висловлювання: «Два людських винаходи можна вважати самими важкими: мистецтво управляти і виховувати, але саме на них тримається суспільство»?

- а) Конфуцію;
- б) Платону;
- в) Канту.

11. Лідерство науки управління належить:

- а) Японії;
- б) Америці;
- в) Англії.

12. Найбільш ефективним вважається менеджмент:

- а) Японії;
- б) Америки;
- в) Англії.

13. Для якої національної моделі менеджменту характерними рисами є корпоративний дух, колективізм, сприйняття всього нового?

- а) японської;
- б) американської;
- в) європейської.

14. Для якої національної моделі менеджменту характерними рисами є енергійність, боротьба за лідерство, готовність до швидких змін?

- а) японської;
- б) американської;
- в) європейської.

15. Політика ротації кадрів властива для менеджменту:

- а) японського;
- б) американського;
- в) європейського.

16. Дослідження Є. Мейо показали, що:

- а) соціально-психологічні потреби людини точно такі ж ефективні стимули, як гроші;
- б) чим вищий розподіл праці, тим кращі результати виробництва;
- в) працівник повинен отримувати накази від одного керівника.

17. Якій із шкіл належить рекомендація винагороджувати за продуктивну працю?

- а) наукового управління;
- б) класичній;
- в) неокласичній.

18. Якій із шкіл відповідає рекомендація створювати можливості для персоналу спілкуватись?

- а) наукового управління;
- б) класичній;
- в) неокласичній.

19. Менеджмент — це наука:

- а) фундаментальна;
- б) прикладна;
- в) фундаментально-прикладна.

20. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- а) школи наукового управління;
- б) класичної школи;
- в) неокласичної школи.

21. Поняття «соціальна людина» виникло унаслідок досліджень:

- а) школи наукового управління;
- б) школи поведінкового підходу;
- в) класичної школи.

22. Поведінкову теорію менеджменту розробляли представники:

- а) школи наукового управління;
- б) неокласичної школи;
- в) класичної школи.

23. В рамках класичної теорії менеджменту було:

- а) описано рівні соціопсихологічних відносин в системі «керівник – підлеглий»;
- б) сформовано концепцію «ідеальної бюрократії»;
- в) визначено чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на організацію.

24. За результатами своїх досліджень, А. Файоль визначав такі функції управління:

- а) координація, мотивування, розпорядництво, планування, контроль;
- б) планування, організація, розпорядництво, координація, контроль;
- в) організація, мотивація, планування, розпорядництво, контроль.

25. Мотивація — це процес:

- а) винагородження персоналу;
- б) задоволення потреб працівників;
- в) спонукання працівників до роботи.

26. Сутність мотиваційного управління зводиться:

- а) до забезпечення справедливої винагороди працівників;
- б) до задоволення потреб працівників;
- в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої вимоги.

27. За теорією Ф. Герцберга, до гігієнічних факторів зараховують:

- а) зарплату, умови праці, соціально-трудова політику компанії;
- б) визнання результатів праці, умови праці, задоволення від роботи;
- в) зарплату, успішність працівника, ступінь контролю.

28. Заробітна плата є мотиватором діяльності людини за теорією:

- а) ієрархії потреб А. Маслоу;
- б) «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
- в) справедливості С. Адамса.

29. До якої категорії потреб Маслоу відніс бажання бути часткою групи?

- а) самовираження;
- б) соціальної;
- в) безпеки.

30. За двофакторною моделлю Ф. Герцберга потреби поділяють на:

- а) гігієнічні та фізіологічні;
- б) гігієнічні та мотиваційні;
- в) гігієнічні та психологічні.

31. Які з наведених нижче потреб відносяться до первинних?

- а) фізіологічні та поваги;
- б) фізіологічні та безпеки;
- в) фізіологічні та соціальні.

32. Які асоціації виникають із теорією «Y»?

- а) мова про активних людей;
- б) мова про пасивних людей;
- в) мова про різних людей.

33. Автором книги «Принципи наукового управління» (1911) був:

- а) Анрі Файоль;
- б) Федір Хміль;
- в) Фредерік Тейлор.

34. Знайдіть у переліку неіснуючу модель менеджменту:

- а) північноамериканська;
- б) західноукраїнська;
- в) західноєвропейська.

35. Виберіть правильно хронологічно розташовані школи менеджменту:

- а) класична – неокласична – наукового управління – людських стосунків – поведінкових наук;
- б) наукового управління – людських стосунків – поведінкових наук – класична – неокласична;
- в) наукового управління – класична – неокласична – людських стосунків – поведінкових наук.

Література.

1. Американские буржуазные теории управления (крит. анализ). Под ред. Б.З.Мильнера и Е.А.Читова, - М.: Мысль. 1978. - 366 с.
2. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. - М., 1990.
3. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М., 1997.
4. Гантт Г. Л. Организация труда. Размышление американского инженера об экономических последствиях мировой войны. – М., 1923.
5. Гастев А. К. Как надо работать? Практическое введение в науку организации труда. - М., 1972.
6. Греисон Дж.-мл. О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века – М., 1991.
7. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. – К.: Ленвіт, 2007. – 263 с.
8. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. - К., 1994.
9. Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М., 1996.
10. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. – Х.: Видав. група «Основа», 2007. - 448 с.
11. Мартыненко Н. Технология менеджмента: Учебник для студентов высш. учеб. заведений. - К.: МП «Леся», 1997. - 800 с.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело. 1992. - 702 с.
13. Монден Я. «Тойота». Методы эффективного управления. - М., 1989.
14. Кредисов А. И. История учений менеджмента. - К.: ВИРА-Р, 2000. - 336с.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с.
16. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. – М., 1984.
17. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М., 1992.
18. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие - К.: МАУП, 1998.- 136 с.
19. Файоль А. Общее промышленное управление – М., 1992.
20. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні; проблеми теорії та практики, - Львів, 1996.
21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту - Підручник - К.: Академвидав 2003. - 608 с.
22. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: 1997.
23. Уткин Э. А. История менеджмента, 1997.

Лекція № 2.

Тема: Методологічні та теоретичні основи управління освітою.

План.

1. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент».
2. Поняття про організації; їх функції; особливості освітніх організацій.
3. Організаційна культура навчального закладу, її сутність.
4. Закони, принципи, функції, методи, мета і завдання шкільного менеджменту.
5. Стратегічне управління, його сутність.
6. Інноваційний освітній менеджмент.
7. Ключові терміни та поняття.



Важливо! Вивчивши цю тему, Ви повинні знати:

- ✓ суть і роль освітнього менеджменту;
- ✓ відмінність термінів «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент»;
- ✓ місце і роль суб'єкта і об'єкта освітнього менеджменту;
- ✓ ознаки, функції, основні елементи організації;
- ✓ основні характеристики освітніх організацій;
- ✓ особливості результатів діяльності освітніх організацій;
- ✓ структурні компоненти організаційної культури навчального закладу;
- ✓ типи організаційної культури;
- ✓ сутність і зміст основних законів менеджменту;
- ✓ необхідність у використанні законів менеджменту;
- ✓ загальні вимоги, яким відповідають закони менеджменту;
- ✓ зв'язок загальних законів із принципами менеджменту;
- ✓ поняття і сутність принципів шкільного менеджменту;
- ✓ склад і зміст загальних принципів шкільного менеджменту;
- ✓ вплив загальних принципів шкільного менеджменту на процеси менеджменту;
- ✓ взаємозв'язок між законами і принципами шкільного менеджменту;
- ✓ чому функції є основною категорією освітнього менеджменту;
- ✓ чому у функціях знаходить своє відображення зміст управлінської діяльності керівника;
- ✓ традиційний та інноваційний підходи до здійснення основних загальних функцій шкільного менеджменту;
- ✓ склад соціально-психологічних функцій менеджменту;
- ✓ місце функцій управління у процесі освітнього менеджменту;
- ✓ методи менеджменту;
- ✓ основні функції методів шкільного менеджменту;
- ✓ характеристики елементів управлінської технології;
- ✓ сутність і роль стратегічного управління;
- ✓ складові системи стратегічного управління;
- ✓ сутність і роль інноваційного освітнього менеджменту;
- ✓ закономірності інноваційного освітнього менеджменту;
- ✓ структуру інноваційного менеджменту.



Важливо! На основі набутих знань, Ви повинні вміти:

- ✓ описати загальні властивості освітнього менеджменту;
- ✓ визначити відмінні властивості суб'єкта і об'єкта освітнього менеджменту;
- ✓ пояснити функції освітньої організації;
- ✓ охарактеризувати основні елементи організації;
- ✓ виділяти основні цілі діяльності організації;
- ✓ визначати особливості результатів діяльності освітніх організацій;
- ✓ характеризувати типи організаційної культури;

- ✓ провести класифікацію законів і принципів шкільного менеджменту;
- ✓ обґрунтувати необхідність використання вимог законів і принципів шкільного менеджменту;
- ✓ визначати характер впливу законів і принципів на процеси освітнього менеджменту;
- ✓ знаходити зв'язки й залежності законів і принципів шкільного менеджменту;
- ✓ аналізувати вплив законів, принципів і керуватися ними у практиці освітнього менеджменту;
- ✓ провести аналіз чинників, що визначають технологію менеджменту;
- ✓ визначати різні потреби керівника у знаннях;
- ✓ аналізувати зміст основних загальних функцій шкільного менеджменту;
- ✓ визначати роль основних загальних функцій управління у технології освітнього менеджменту;
- ✓ класифікувати методи шкільного менеджменту;
- ✓ визначати різні управлінські моделі управління навчальним закладом;
- ✓ порівняти оперативне та стратегічне управління у сфері освіти;
- ✓ у процесі стратегічного планування використовувати в різних варіантах прогнози;
- ✓ створювати моделі процесу стратегічного планування освітньої організації;
- ✓ здійснювати процес стратегічного управління.

1. Сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент».

З огляду на те, що поняття «менеджмент» має багатоплановий, міждисциплінарний характер і складну семантику, в науковій теорії відсутній однозначний підхід до визначення цього феномену.

У науковій вітчизняній управлінській літературі тривалий час велась дискусія щодо тотожності понять «управління», «керівництво», «менеджмент». Дослідниця менеджменту в освіті О. І. Мармаза дійшла висновку, що названі поняття утворюють синонімічний ряд. Послуговуючись результатами досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, ми виходимо з наступної суті визначень [3; 5; 10 12; 15; 17-19; 21; 23].

Управління – вид діяльності, що забезпечує оптимальне функціонування і розвиток систем, ефективно та продуктивно досягнення організацією її цілей та завдань. Управляють системами, процесами створюючи умови для роботи людей.

Керівництво – спрямування та координація діяльності людей щодо досягнення визначеної мети. Керувати – означає спрямовувати роботу інших людей.

Серед процесів та засобів взаємодії у структурі організацій провідна роль належить менеджменту. **Менеджмент** – вид діяльності, який забезпечує ефективно та продуктивно досягнення цілей організації через планування, організацію, лідерство (керівництво) та моніторинг організаційних процесів.

Менеджмент – теорія та практика ефективного управління. Виділяють наступні підходи щодо визначення менеджменту:

Таблиця 1. Визначення менеджменту.

Вид діяльності, професія.
Процес діяльності.
Наука і мистецтво управління.
Категорія людей, що здійснюють управлінську діяльність.
Орган (апарат) управління організацією.

Таблиця 2. Піраміда управління.



В.В.Крижко в основу поняття менеджмент кладе його функції. За його підходом **менеджмент** – система планування, організації, мотивації і контролю, необхідна для визначення та досягнення цілей організації.

Формула поняття «менеджмент» (за М. М. Мартиненком):

$$Y = f(C, S, \Phi)$$

де Y - управління;
 C - цілі;
 S - сукупність способів для досягнення мети;
 Φ - факт досягнення мети.

Даний вираз - аксіома, з якої випливають такі наслідки:

Н. 1. $Y \neq (C, \Phi)$, без мети управління не може бути

Н. 2. $Y \neq (C, S)$, без наявності факту досягнення мети управління не є завершеним

Н. 3. $Y \neq (C, \Phi)$, без наявності сукупності відповідних засобів та способів для досягнення мети управління не здійснюється.

Ряд авторів визначають **менеджмент** як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією з метою забезпечення ефективного та продуктивного досягнення її цілей.

Освітній менеджмент – галузь менеджменту, яка регулює процеси трансформування змісту освітньої діяльності і охоплює підходи, принципи функції, методи, прийоми, технології управління у сфері освіти.

В межах освітнього менеджменту розвивається: шкільний менеджмент; внутрішньошкільний менеджмент; педагогічний менеджмент; дидактичний менеджмент.

Шкільний менеджмент – комплекс принципів, методів, організаційних форм взаємодії керівника школи з її персоналом з управління освітнім процесом, спрямованим на ефективне досягнення цілей навчання, виховання і розвитку учнів.

Внутрішньошкільний менеджмент – теорія та практика ефективного професійного управління навчальним закладом.

О. І. Мармаза ставить внутрішньошкільний менеджмент в синонімічний ряд з педагогічним.

Педагогічний менеджмент – комплекс принципів, методів організаційних форм, технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування і розвитку.

Дидактичний менеджмент як самостійна теорія поки тільки формується. Проте у практиці педагогів-новаторів він проявив себе в рамках педагогіки і дидактики. Педагог-менеджер (менеджер навчально-виховного процесу) спрямовує свою діяльність на управління діяльністю учнів. В таких умовах учні

навчаються вчитися. При цьому у професіограмі вчителя актуалізуються управлінські знання та вміння (володіння теорією і практикою менеджменту).

На наш погляд, **дидактичний менеджмент** - це діяльність, спрямована на реалізацію функцій, принципів, методів, засобів, організаційних форм, інноваційних технологій управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів у процесі якої формується їх компетентність.

Звідси вимога часу – навчати майбутніх вчителів технології управління. Такою є умова перетворення традиційного навчального процесу в інтерактивний. Метою дидактичного менеджменту є самостійність і самодостатність особистості, її творча активність, конкурентоспроможність, духовно-моральна готовність до ринкових відносин. За дидактичним менеджментом майбутнє дидактики. Цікавою в цьому аспекті є праця В. Г. Гамаюнова «Дидактичний менеджмент: навчаюче управління».

Освітній процес в загальноосвітньому навчальному закладі є цілісною педагогічною системою.

Таблиця 3. Складові освітнього процесу.

Навчально-виховний процес.
Навчально-пізнавальний процес.
Самоосвітній процес.

2. Поняття про організації, їх функції; особливості освітніх організацій.

У практиці західних країн навчальні заклади функціонують як освітні організації. Термін «освітні організації» рідко вживається у вітчизняній практиці.

З'ясуємо поняття про організації. Фахівці з менеджменту беруть за вихідне таке визначення: **організація** – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядкована певній меті. З цим визначенням співзвучне наступне: **організація** – група людей, певне соціальне утворення, діяльність якого свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей.

Отже, будемо виходити з того, що **організація** – це соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру і діяльність якого підпорядковано певній меті.

Таблиця 4. Ознаки організації.

Наявність двох людей і більше.
Розподіл завдань та відповідальності за них між членами організації.
Орієнтованість на результат.

Таблиця 5. Функції організації.

Соціально-економічні (зовнішні):
вихід на ринок соціальної взаємодії;
входження у макроекономічні структури;
виробництво товарів та надання послуг;
вихід на споживчий ринок.
Соціально-психологічні (внутрішні):
об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних);
розподіл та концентрація зусиль;
створення умов для визнання здібностей та можливість самореалізації членів організації;
забезпечення отримання доходів;
захист та гарантування майбутнього членів організації тощо.

У сучасних умовах актуалізується гармонійне поєднання вищевказаних функцій.

Таблиця 6. Основні елементи організації.

мета (цілі);
структура;
люди;
процеси та способи взаємодії (провідну роль відіграє менеджмент як вид діяльності).

Залежно від структури розрізняють прості та складні організації.

Таблиця 7. Характеристики складних організацій.

ресурси (людські, матеріальні, фінансові, технологічні, інформаційні);
взаємозв'язок і залежність від зовнішнього середовища (економічні умови, правові норми, урядові акти, споживачі, конкуренти, ціннісна культура суспільства, техніка і технологія тощо);
розподіл праці (горизонтальний та вертикальний).

Таблиця 8. Складові успіху організацій.

виживання (довготривале існування; періодична зміна цілей, які є адекватними потребам зовнішнього середовища);
продуктивність (обсяг використаних ресурсів: людських, матеріальних, технологічних, інформаційних);
результативність (ступінь досягнення кінцевої мети);
ефективність (досягнення найбільших результатів при найменших затратах ресурсів).

Визначимо особливості освітніх організацій, якими є навчальні заклади.

Освітня організація – це цілісне соціальне утворення, що має спеціальну структуру й виконує у суспільстві специфічні функції (навчання, виховання та розвиток особистості).

Таблиця 9. Основні характеристики освітніх організацій, які враховуються в процесі менеджменту.

відкритість системи, що передбачає постійне врахування змін, які відбуваються у соціальному середовищі;
швидка адаптація до нових підходів у суспільному розвитку та трансформація їх у новий зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесів, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії тощо;
постійне навчання, результатом якого є стратегічне мислення і бачення майбутнього, сильна корпоративна культура, командний принцип роботи та вільний обмін інформацією;
функціонування на засадах гуманістичного менеджменту.

Визначення специфічних особливостей освітніх організацій пов'язують з:

- головною метою освітніх організацій;
- особливостями об'єкта управління в освітніх організаціях;
- особливостями результатів діяльності освітніх організацій.

Головна мета (місія) освітніх організацій – забезпечення навчання, виховання й розвитку особистості (кінцевий «продукт» функціонування освітньої організації – особистість).

На сучасному етапі розвитку освітніх організацій спостерігаються перекоси – в ієрархії цілей провідне місце відводиться не визначеній меті, а отриманню прибутків від освітньої діяльності. Така тенденція виявляється не лише в діяльності приватних навчальних закладів, а й державних.

Таблиця 10. Основні особливості учнів як об'єкта управління.

несформованість психіки;
відсутність стійких етично-духовних основ розвитку особистості;
підвищена довіра до дорослих, сприйняття поведінки та діяльності дорослих, як ідеальної моделі власної поведінки, наслідування тощо.

Об'єкт управління в освітній організації є складним і багатоаспектним. Він диференціюється за такими характеристиками:

- **віковими** (вік учнів становить від 6 до 17 років, вік вчителів і батьків від 22 до 60-70 років);
- **соціальними** (батьки учнів належать до різних соціальних груп та прошарків суспільства - від дипломатів, представників урядових структур, бізнесменів до батьків-алкоголіків, одиноких матерів, безробітних тощо);
- **статевими** (вчителі-жінки становлять більшість працівників освітніх організацій; особливості жіночої психології – підвищена вразливість, чутливість, емоційність, неврівноваженість тощо).

Таблиця 11. Особливості результатів діяльності освітніх організацій.

зв'язок з перспективними напрямками діяльності та розвитку особистості (підготовка учнів до професійного та особистого життя в майбутньому);
віддаленість в часі і відсутність «зворотного зв'язку»;
відсутність чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання, показників тощо.

Зазначені вище особливості освітніх організацій ставлять підвищені вимоги до їх керівників не тільки як менеджерів-організаторів, але й професіоналів-педагогів щодо рівня їх соціально-психологічної підготовки, здатності розв'язувати різноманітні управлінські ситуації та проблеми.

3. Організаційна культура навчального закладу, її сутність.

Організаційну культуру правомірно розглядати як результат менеджменту навчального закладу реально існуючі в ньому відносини, позиції. Її характеризують рівні диференціації (розподіл обов'язків) та забезпечення згуртованості персоналу (інтеграції), а відтак співпраця, орієнтована на досягнення мети, що є показником успішного функціонування загальноосвітнього навчального закладу. **Організаційну культуру** визначають як сукупність норм, цінностей, правил, моделей комунікації, що поділяються всіма співробітниками.

Системоутворюючим фактором шкільної культури може виступати стрижнева ідея або принцип, що є обов'язковим для всього персоналу і виявляється в усіх аспектах життєдіяльності навчального закладу.

Стрижневими ідеями можуть бути:

- створення якісно нових умов для самореалізації учнів;
- особистісно орієнтовані технології навчання, виховання та розвитку учнів;
- формування національної самосвідомості, активної громадянської позиції учнів;
- професіоналізм вчителів, їх незалежність у прийнятті рішень;
- повага до влади, адміністрації, безконфліктне виконання її розпоряджень;
- демократизація, колегіальність тощо.

До структурних компонентів організаційної культури навчального закладу відносять:

- **корпоративний імідж** – комплекс заходів, спрямований на створення привабливого образу загальноосвітнього навчального закладу на ринку освітніх послуг (символи/слова, гасла, дії, предмети, які використовуються в ньому, щоб зробити більш зрозумілими свої цілі; наявність висококваліфікованих менеджерів і вчителів; оформлення навчальних кабінетів, інтер'єру школи тощо);
- **традиції та ритуали** (вироблені звичаєм або запроваджені моделі поведінки, наприклад, манера вітатися, проводити зібрання, відзначати свята; спосіб збереження владної дистанції) тощо.

Розглядають три рівні шкільної культури:

1. Рівень культури школи в цілому (норми, цінності, правила, символи, традиції, ритуали тощо).

2. Рівень культури персональний (врахування потреб, інтересів кожного працівника; професійна придатність як педагогічних працівників, так і обслуговуючого персоналу).

3. Рівень управлінської культури керівника школи (виконання управлінських функцій, їх гармонія; забезпечення узгодженості в діях, ефективної взаємодії органів управління навчального закладу).

Рівень розвитку організаційної культури є визначальним у забезпеченні якості діяльності навчального закладу, її ефективності. Вирішення проблеми розвитку організаційної культури навчального закладу є важливим завданням його менеджера/ керівника. За умови професійного і грамотного менеджменту організаційна культура є об'єднавчим і репрезентаційним фактором.

Таблиця 12. Типи організаційної культури.

орієнтована на ролі (в центрі уваги – процедури, правила; не вистачає гнучкості);
орієнтована на цілі (в центрі уваги досягнення цілей, гнучкість, здатність справлятися з новими ситуаціями і адаптуватися до них);
орієнтована на людину (головне – професійний потенціал персоналу);
орієнтована на владу (центральним завданням є ріст навчального закладу; працівники намагаються зайняти стратегічні пости; кар'єра визначається відповідно до становища на цій арені влади) [8,233-234].

Практика навчального закладу показує, що названі вище типи організаційної культури рідко реалізуються в “чистому” вигляді. Більше всього помітними є різні їх комбінації. Знання сутності моделей організаційної культури є підґрунтям для того, щоб творити таку організаційну культуру, яка буде ефективною, адекватною складеній ситуації, вибудовуватиметься з урахуванням можливих змін, здібностей самого керівника, потенціалу персоналу, визначених цілей.

4. Закони, мета і завдання, принципи, функції, методи, мета і завдання шкільного менеджменту.

Основою для створення та функціонування освітніх організацій є закони менеджменту, які фіксують єдність різних явищ, здобувають прояв у діяльності людини і завжди є об'єктивними. Вони мають відповідати певним вимогам:

- відображати загальні стійкі залежності в організації
- бути об'єктивною основою, що відображає структуру і зміст управління;
- здійснювати вплив на всі сфери управлінської діяльності;
- бути інваріантними щодо будь-яких організацій.

Аналіз результатів дослідження О. І. Мармази показує, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до виокремлення законів менеджменту (наведені нижче підходи до їх визначення запозичуємо у О. І. Мармази).

Закони, які виділяють О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник:

- спеціалізація управління;
- інтеграція управління;
- оптимальність об'єднання;
- централізація та децентралізація управління;
- демократизація управління;
- економія часу в управлінні;
- закон пропорційного розвитку систем управління.

Закони менеджменту, які визначає М. М. Мартиненко:

Таблиця 13. Закон спільних цілей: ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності спільної мети.

Люди створюють організації та координують свою діяльність, щоб досягти спільної мети, тобто кінцевих результатів.
Чим складніші цілі, тим більше людей бере участь в їх досягненні.
Колективна праця буде ефективною тільки за умов, що результати задовольняють кожного.
Спільні цілі діяльності визначають необхідні ресурси, засоби, види діяльності.
Необхідність досягнення спільних цілей діяльності визначає сенс існування управління.

Таблиця 14. Закон розподілу праці: цілі організації досягаються колективною працею суб'єктів та об'єктів управління.

Закон відображає сутність менеджменту як виду діяльності.
Складність процесу управління зумовлює виокремлення функцій менеджера.
Кожна функція відображає певний вид управлінської діяльності, але всі вони об'єднані єдиним процесом управління.

Таблиця 15. Закон зовнішнього доповнення: організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати непередбачувані зовнішні впливи.

Підсилення впливу факторів зовнішнього середовища ініціює внутрішні потенційні можливості.
Оскільки зовнішні впливи мають постійний характер, то й удосконалення організації повинне бути постійним.
В умовах змінюваного середовища організація набуває якості зберігати свої властивості, спадковість та наступність, стабільність.

Таблиця 16. Закон інерції: ефективність діяльності організації забезпечується інформацією внутрішнього та зовнішнього середовища про результати цієї діяльності.

Інерційність організації забезпечується складом її елементів, їх цілісністю та здатністю взаємодіяти.
Зовнішні зв'язки організації надають інформацію про досягнення організацією результатів та необхідність подальших дій.
Закон здобуває прояву у процесах самоорганізації, удосконалення та адаптації.

Таблиця 17. Закон економії часу: пов'язує використання певного часу з отриманим результатом.

Менеджмент організацій повинен бути сформованим таким чином, щоб на отримання результатів було витрачено мінімум часу.
Закон економії часу вказує на залежність виробництва від якості робочої сили, умов, форм організації та мотивації праці.

Принципи шкільного менеджменту визначають як основоположні вимоги, дотримання яких забезпечує високу якість управління персоналом. Вони відображають причинно-наслідкові зв'язки системи (такою є загальноосвітній навчальний заклад), забезпечують її стабільність та розвиток.

Аналіз наукової літератури показує, що різні автори виділяють неоднакову кількість принципів і по-різному їх формулюють. Ми поділяємо підхід до визначення вихідних принципів менеджменту В.І.Маслова та В.В.Шаркунової.

Таблиця 18. Принципи шкільного менеджменту.

соціальна детермінація в управлінні навчального закладу (вимагає розуміння головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку; проведення державної та регіональної політики в галузі освіти);
гуманізація і психологізація в діяльності керівника/ менеджера (базується на повазі до кожної особистості - вчителя, учня, відвідувача; врахуванні психологічних якостей і особливостей людини; здатності до емпатії, підтримання комфортного клімату в колективі; проявляється в піклуванні про здоров'я персоналу та учнів, створення умов для їхньої праці, відпочинку, медичного обслуговування, харчування);
Науковість і компетентність в управлінні навчальним закладом (передбачає володіння теорією і технологією педагогічного процесу, вікової психології, фахових методик, менеджменту, сучасної політології та соціології тощо; готовність на професійному рівні виконувати свої посадові і фахові обов'язки);
Інформаційна достатність в управлінні (забезпечується організацією документообігу в навчальному закладі);
Аналітичне прогнозування в діяльності керівника/ менеджера (відображає моделюючі процеси різного різня, що мають відбутися в навчальному закладі);
Оперативне регулювання (пов'язаний з процесуальною діяльністю керівника/менеджера - створюються умови для праці, усуваються непередбачені перешкоди, коригуються плани і дії колективу).
Зворотний зв'язок (спрямований на задоволення потреб організаційно-регулятивних і контрольно-коригуючих функцій

процесу управління).
Наступність і перспективність (зумовлює використання надбань минулого, досвіду сьогодення, критичну оцінку можливостей і на цій основі розроблення стратегічної перспективи розвитку начального закладу з метою забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин);
Демократія та централізм (передбачає поєднання колективних форм управління загальноосвітнім навчальним закладом з постійним залученням до нього вчителів, громадськості, учнів, керівників громадських організацій і разом з тим - особисту юридичну відповідальність адміністрації, керівника навчального закладу).
Стимулювання і згуртування кадрів у діяльності керівника/менеджера (визначає пріоритетність у роботі керівника добору, раціонального використання та стимулювання педагогічних кадрів);
Правова пріоритетність і законність (передбачає узгодженість діяльності керівника/менеджера навчального закладу із законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини тощо);
Фінансово-економічна раціональність і ділова активність (відображає залежність здійснення стратегічних цілей, якісної реалізації поточних управлінських рішень від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного, фінансового забезпечення; передбачає ділову активність адміністрації навчального закладу у придбанні коштів різними засобами, які не суперечать закону).

На нашу думку, викладені вище принципи шкільного менеджменту відображають основні аспекти управлінської діяльності навчального закладу і реалізація їх у практиці управління в усій сукупності покликана забезпечити успішне його функціонування.

Що розуміють під функціями шкільного менеджменту?

Аналіз наукової літератури свідчить про різні підходи до визначення поняття функції управління, а відтак відсутність їх єдиної класифікації. Більшість авторів виокремлюють загальні функції шкільного менеджменту (з незначною їх модифікацією) з позиції структури управлінського циклу в діяльності керівника (В. Г. Афанасьєв, Б. А. Гаєвський, М. Г. Захаров, Ю.Л.Конаржевський, М. І. Кондаков, М. М. Поташнік, В. П. Худомінський та ін.).

Ми поділяємо сучасний підхід О. І. Мармази до визначення поняття функції управління та, власне, загальних і соціально-психологічних функцій керівника. І виходимо з того, що **функції шкільного менеджменту** – це основні види управлінської діяльності керівника. Отже, у функціях знаходить своє відображення зміст його управлінської діяльності.



Таблиця 19. Загальні функції менеджменту.

аналітико-прогностична (аналіз управлінської інформації, визначення потреб, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку навчального закладу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування та моделювання перспектив);
планування (визначення стратегії, місії, цілей, і шляхів їх досягнення);
організаційно-координаційна (визначення місця і ролі кожного члена персоналу в реалізації планів, інтеграція та координація наявних ресурсів /час, кадри, матеріально-технічні, фінансові/);
контрольно-оцінювальна (моніторинг досягнення цілей; порівняння стандартів, норм, планів та реального стану навчально-виховного процесу);
регулятивно-корекційна (коригування за наслідками моніторингу).

В умовах інноваційного шкільного менеджменту його загальні функції оновлюються і вдосконалюються, що знаходить своє відображення в підходах до них та їх змісті.

Таблиця 20. Порівняння традиційного та інноваційного підходів до здійснення основних загальних функцій шкільного менеджменту.

п/п	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
1. Функція менеджменту: аналіз		
1.1.	Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників для забезпечення оптимального функціонування закладу	Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників для цілеспрямованого розвитку навчального закладу.

1.2.	Вивчення та аналіз роботи вчителів	Вивчення професійних мотивів і цінностей вчителів як підґрунтя аналізу стану роботи
1.3.	Формування висновків щодо існуючого стану справ	Здійснення комплексного оцінювання ситуації та складання прогнозу її розвитку
1.4.	Встановлення конкретних каналів надходження та методів обробки інформації	Створення системи збору, обробки та збереження інформації
1.5.	Аналіз діяльності персоналу в цілому, створення його портретної характеристики	Аналіз діяльності персоналу в цілому з позиції ролі кожного, створення іміджу кожного вчителя
1.6.	Управління вертикальним потоками інформації	Створення розгалуженої системи вертикальних і горизонтальних зв'язків та управління ними
1.7.	Одноосібний аналіз основних показників та проблем навчального закладу	Колегіальний підхід до аналізу важливих проблем
1.8.	Аналіз та формування висновків щодо стану формальної структури колективу	Аналіз і формування висновків щодо стану й перспектив розвитку формальної та неформальної структур колективу
1.9.	Розвиток критичності мислення керівника як основа для удосконалення діяльності	Самоаналіз діяльності, рефлексивність менеджменту як основа удосконалення

2. Функція менеджменту: планування

2.1.	Розроблення перспективного плану	Розроблення програми розвитку навчального закладу, цільових проектів. Прогнозування і проектування розвитку навчального закладу та його підсистем
2.2.	Одноосібне планування	Залучення персоналу до складання планів, програм розвитку, цільових проектів
2.3.	Планування цілей пов'язується з бюджетом	Раціональність планування
2.4.	Планування в умовах заданих проблем	Планування в умовах вільного вибору цілей та завдань. Визначення місії навчального закладу
2.5.	Ідеологізована постановка мети, планування мети заданої зверху	Широке використання можливостей наукового підходу до планування. Досягнення цілей через оптимізацію
2.6.	Планова основа менеджменту	Концептуальна основа менеджменту

2.7.	Складання планів роботи персоналу	Чіткий розподіл завдань кожного в межах загального, відповідальність кожного за свою справу.
2.8.	Складання планів самоосвіти вчителів	Складання планів досліджень, саморозвитку вчителів.
3. Функція менеджменту: організація		
3.1.	Побудова структури менеджменту за лінійно-функціональним принципом.	Моделювання структури менеджменту.
3.2.	Встановлення чітких вертикальних зв'язків і стосунків (субординація та підлеглість).	Розробка матричної рухливої структури менеджменту.
3.3.	Регламентація горизонтальних зв'язків.	Встановлення горизонтальних зв'язків, забезпечення їх координації.
3.4.	Забезпечення стабільних обов'язків та прав всіх суб'єктів протягом року.	Забезпечення динаміки функціональних обов'язків та прав всіх суб'єктів залежно від завдань.
3.5.	Удосконалення формальної структури персоналу.	Створення умов для розвитку неформальної структури персоналу.
3.6.	Добір молодих кадрів, підтримка тенденції оновлення персоналу.	Добір досвідчених спеціалістів.
3.7.	У посадовому зростанні вчителів увага приділяється стажу.	У посадовому зростанні вчителів увага приділяється індивідуальним можливостям.
3.8.	Орієнтація на загальну систему підвищення кваліфікації вчителів.	Орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів.
3.9.	Демократизація шкільного життя взагалі.	Демократизація менеджменту як основа демократизації навчального закладу.
3.10.	Створення атмосфери підтримки, довіри.	Формування організаційної культури.
4. Функція менеджменту: контроль		
4.1.	Увага до кількісних аспектів перевірки.	Узагальнення кількісних показників та перетворення їх у якісні аспекти.
4.2.	Перевірка методики проведення навчальних занять.	Увага до кінцевих результатів.
4.3.	Перебільшена увага до виховної функції контролю.	Увага до методичного спрямування контролю.
4.4.	Випробування сталої випробуваної системи внутрішньошкільного моніторингу.	Постійне моделювання та оновлення системи моніторингу.

4.5.	Широке використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу.	Забезпечення випереджального характеру контролю, реалізація мотиваційної функції контролю.
4.6.	Одноосібне та адміністративне планування внутрішньошкільного моніторингу.	Гласність контролю, залучення до розроблення та обговорення системи внутрішньошкільного моніторингу.
4.7.	Вибір зручної технології контролю	Вибір ефективної технології контролю
4.8.	Дотримання формальних вимог (бюрократія) контролю.	Демократизація внутрішньошкільного контролю, дотримання принципу егалітарності.
4.9.	Контроль визначається як основний засіб перевірки роботи вчителів та учнів.	Контроль визначається як засіб регулювання та корекції в педагогічному процесі.
4.10.	Пріоритетна увага до особистості того, кого контролюють.	Пріоритетна увага до рівня компетентності та особистісних якостей того, хто здійснює контроль.

Таблиця 21. Соціально-психологічні функції менеджменту.

організація шкільного колективу (згуртування, активізація його діяльності, удосконалення, розвиток самоменджменту);
мотивація (процес спонукання до діяльності, знаходження мотивів, які змушують людину діяти);
створення сприятливого соціально-психологічного клімату (передбачає наявність у колективі стійкого психологічного настрою, який здійснює вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та зовнішнього середовища, і в якому на емоційному рівні відбиваються особисті й ділові стосунки членів колективу, що визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами).

Ефективність шкільного менеджменту залежить від оптимального вибору його методів. Під методами шкільного менеджменту розуміють способи управлінської діяльності керівника, його взаємодії з колективом, спрямованої на досягнення цілей навчального закладу, його розвитку.

Таблиця 22. Основні функції методів шкільного менеджменту.

реалізація змісту менеджменту, управлінської діяльності;
стимулювання діяльності (спонукання до пошуку шляхів покращення діяльності);
організація, координація, узгодження дій в колективі (об'єднання зусиль педагогічного, учнівського колективів, батьків, громадськості)

визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами).

Методи шкільного менеджменту класифікують за:

- за цілями (стратегічні, тактичні, оперативні);
- за механізмом впливу (економічні, соціально-політичні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні);
- за стилем менеджменту (авторитарні, демократичні, ліберально-популістські);
- за функціями управління (планування, організації, контролю, регулятивно-корекційні).

У шкільному менеджменті виокремлюють організаційно-розпорядчі методи або адміністративні (накази, розпорядження, вказівки) та методи організаційного впливу (дисциплінарні санкції – зауваження, попередження, догана). Організаційно-розпорядчим методам відводиться допоміжна роль. Їх не слід змішувати з волонтаристськими, бюрократичними методами командування, які є недопустимими в навчальному закладі. Методи організаційного впливу необхідно застосовувати з опорою на думку колективу.

У шкільному менеджменті головна роль відводиться організаційно-педагогічним методам, які реалізуються у формі інструктивно-методичних і теоретичних семінарів, засідань, педрад і методичних об'єднань, конференцій, педагогічних читань, наставництва, семінарів-диспутів, семінарів-практикумів, консультацій, шкіл передового досвіду, батьківського всеобучу, навчання учнівського активу тощо.

В умовах модернізації шкільного менеджменту на засадах демократизації та гуманізації актуалізуються економічні та соціально-психологічні методи. Економічні методи є найбільш недосконалими й потребують удосконалення. Соціально-психологічні методи спрямовуються на забезпечення сприятливого психологічного клімату, стимулювання педагогічної майстерності (методи формування мотивів /мотивації/, моральною заохочення, особисті приклади, бесіди, переконування, навіювання, колективного аналізу тощо).

Оптимальний вибір методів визначає стиль шкільною менеджменту.

В теорії та практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами застосовують моделювання, як спосіб зображення освітньо-організаційної структури управління навчальним закладом. Так, у процесі дослідження моделей навчальних закладів М. М. Поташнік і А. М. Моїсєєв виокремили основні їх групи:

- **навчальні заклади, що функціонують;**
- **навчальні заклади, що розвиваються.**

При цьому названі вище автори виявили діалектичний взаємозв'язок режимів функціонування і розвитку; який полягає в тому, що за більших результатів, досягнутих навчальним закладом в режимі стабільного функціонування, є вищим його стартовий рівень для розвитку, зумовлений останнім.

Таблиця 23. Класифікація навчальних закладів за М. М. Поташніком і А.М.Моїсеєвим.

модульні навчальні заклади (орієнтуються на індивідуальний розвиток учнів);
матричні навчальні заклади (забезпечується розвиток не лише когнітивних, а й інших здібностей учнів; діти для навчання в таких навчальних закладах відбираються);
навчальні заклади змішаних здібностей (навчання різних дітей);
навчальні заклади індивідуального розвитку (кожна група учнів працює за своїми програмами);
предметно-рівневі навчальні заклади (навчання диференціюється за здібностями учнів).

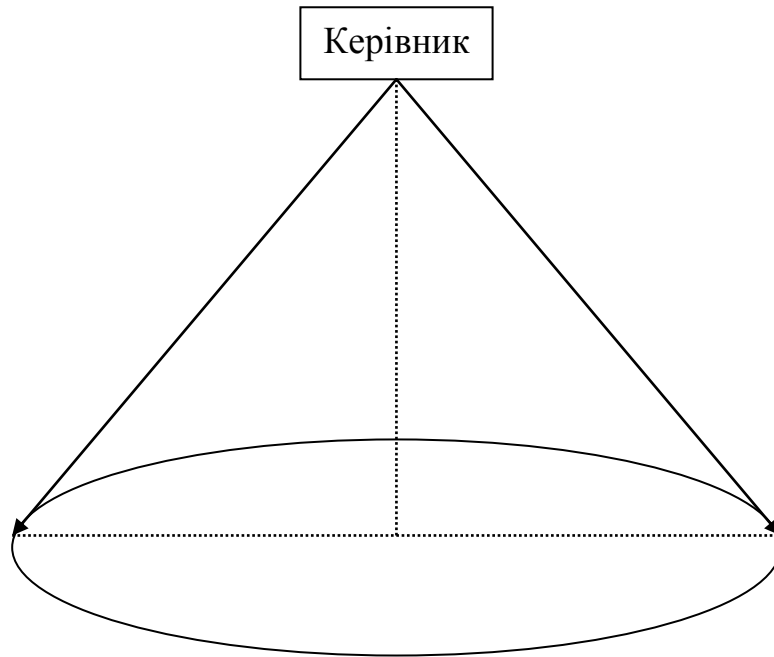
Визначають різні управлінські **моделі управління начальним закладом** (залежно від виду управління – звичайного управління, менеджменту, інноваційного менеджменту):

- адміністративно-функціональна;
- конкурентно-іміджева;
- проектно-інвестиційні.

Розкриємо їх сутність і покажемо на рисунках, запозичених нами з джерела.

Таблиця 24. Адміністративно-функціональна модель управління навчальним закладом.

керівник навчального закладу є ключовою фігурою;
вчителі до управління не залучаються;
важливим є не результат діяльності кожного учасника навчально-виховного процесу, а загальний результат діяльності всього навчального закладу.
якість виконаної роботи оцінюється за суб'єктивними параметрами, які виробляються керівником.



За такої моделі управління керівник навчального закладу ніби розміщується на вершині піраміди, а її основою виступають учасники навчально-виховного процесу. Ця модель характерна для звичайного виду управління.

Таблиця 25. Конкурентно-іміджева модель управління навчальним закладом.

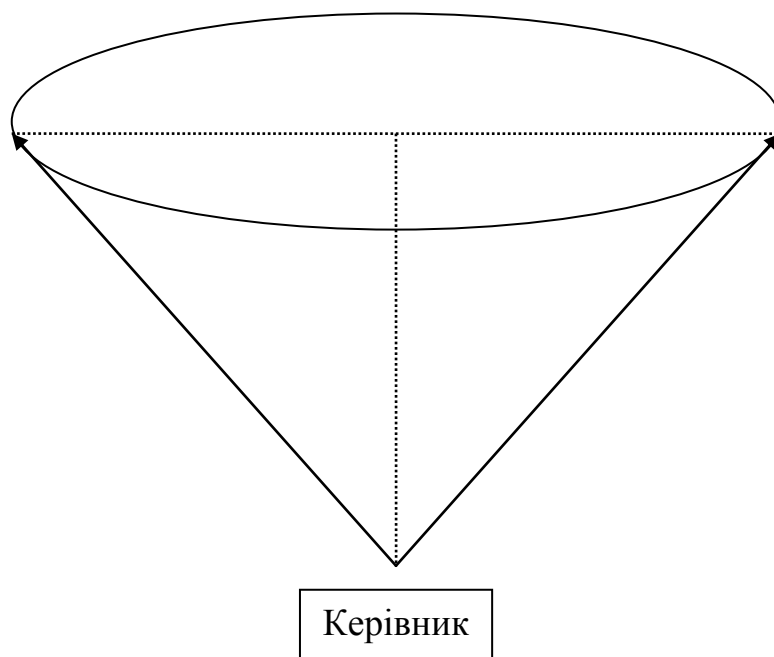
забезпечується демократичний стиль управління;
пріоритетними є колективні форми та методи управління;
підвищується конкурентоспроможність навчального закладу, складається його позитивний імідж.



У такій моделі управління керівник навчальним закладом ніби спускається з вершини піраміди на площину діяльності кожного члена колективу. Ця модель характерна для менеджменту як виду управління.

Таблиця 26. Проектно-інвестиційна модель управління навчальним закладом.

більшу роль відіграють інноваційні вчителі (агенти змін), які здійснюють педагогічну діяльність за самостійно обраним напрямом, мають високу мотивацію праці, досягають значних результатів;
формуються «творчі команди» з вчителів-інноваторів, так звані проектні групи, яким надається автономія в діяльності;
керівник створює для вчителів-інноваторів оптимальні сприятливі умови праці, надає матеріальну підтримку, сам стає вчителем-інноватором, автором інноваційного освітнього проекту.



У процесі такої моделі управління керівник ніби спускається з вершини піраміди влади на загальну площину діяльності учасників навчально-виховного процесу і навіть нижче. При цьому він сприяє більш ініціативній, творчій самостійній роботі кожного учасника навчально-виховного процесу. Така модель характерна для інноваційного освітнього менеджменту як виду управління. При цьому сам навчальний заклад стає інноваційним. Як правило, такі загальноосвітні навчальні заклади є ефективними.

Організація освітніх, педагогічних та управлінських нововведень є одним із пріоритетних напрямів менеджменту сучасного навчального закладу.

Реформування освітньої галузі у відповідності до Національної доктрини розвитку освіти передбачає модернізацію управління освітою. У зв'язку з цим склалися сприятливі умови для розвитку теорії і практики шкільного менеджменту. Його теоретико-методологічні засади закладено у працях вітчизняних педагогів, дослідників, серед яких Л. І. Даниленко, Г.В.Єльнікова, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза, І. В. Маслікова, В.І. Маслов, В. С. Пікельна, В.Д.Федоров та ін.

Таблиця 27. Мета шкільного менеджменту.

забезпечення оптимального функціонування і розвитку навчального закладу;
створення умов, необхідних для ефективного досягнення цілей навчання і виховання та розвитку особистості;

Таблиця 28. Завдання шкільного менеджменту.

забезпечення послідовності управлінської діяльності керівника та дій персоналу;
визначення вимог до якості результату діяльності та ефективних способів досягнення цілей (при оптимальних затратах зусиль і часу);
визначення і передбачення технології моніторингу якості шкільної освіти.

5. Стратегічне управління, його сутність.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг актуалізується проблема стратегії освітніх організацій - визначення основних довгострокових цілей, системи дій, орієнтованих на задоволення потреб, запитів споживачів і замовників освіти. Стратегія показує, у якому напрямі має розвиватися освітня організація, передбачає необхідні зміни, дає відповідь на питання:

- ❖ Яку освітню організацію хочуть створити люди, що в ній працюють?
- ❖ Якою освітня організація має бути, щоб задовольнити очікування зовнішнього середовища?
- ❖ Що чекає освітню організацію в майбутньому?

Стратегія виступає однією із основних складових стратегічного управління. Врахування впливу соціуму і пов'язане з ним довгострокове планування розвитку освітньої організації, визначення основних цілей є провідними аспектами стратегічного управління. Останнє стає важливим чинником успішного розвитку освітніх організацій в ринкових умовах.

Стратегічне управління розглядають як реалізацію концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) освітньої організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне управління є діяльністю, спрямованою на визначення та впровадження стратегій, що забезпечує конкурентоспроможність та досягнення визначеної місії освітньої організації на основі взаємодії між нею та зовнішнім середовищем.

Таблиця 29. Ознаки стратегічного управління освітньої організації.

людський потенціал сприймається як основа і цінність освітньої організації;
діяльність освітньої організації орієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників освіти;
забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища освітньої організації;
в освітній організації проводяться своєчасні зміни;
освітня організація має змогу відповісти на виклик з боку зовнішнього оточення, домагатися конкурентних переваг;
забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі, гарантується виконання сформульованої або вибраної місії, а також досягнення поставлених цілей.

На відміну від оперативного, стратегічне управління забезпечує не тільки функціонування освітньої організації, а й перспективу її розвитку.

Таблиця 30. Порівняння оперативного та стратегічного управління у сфері освіти.

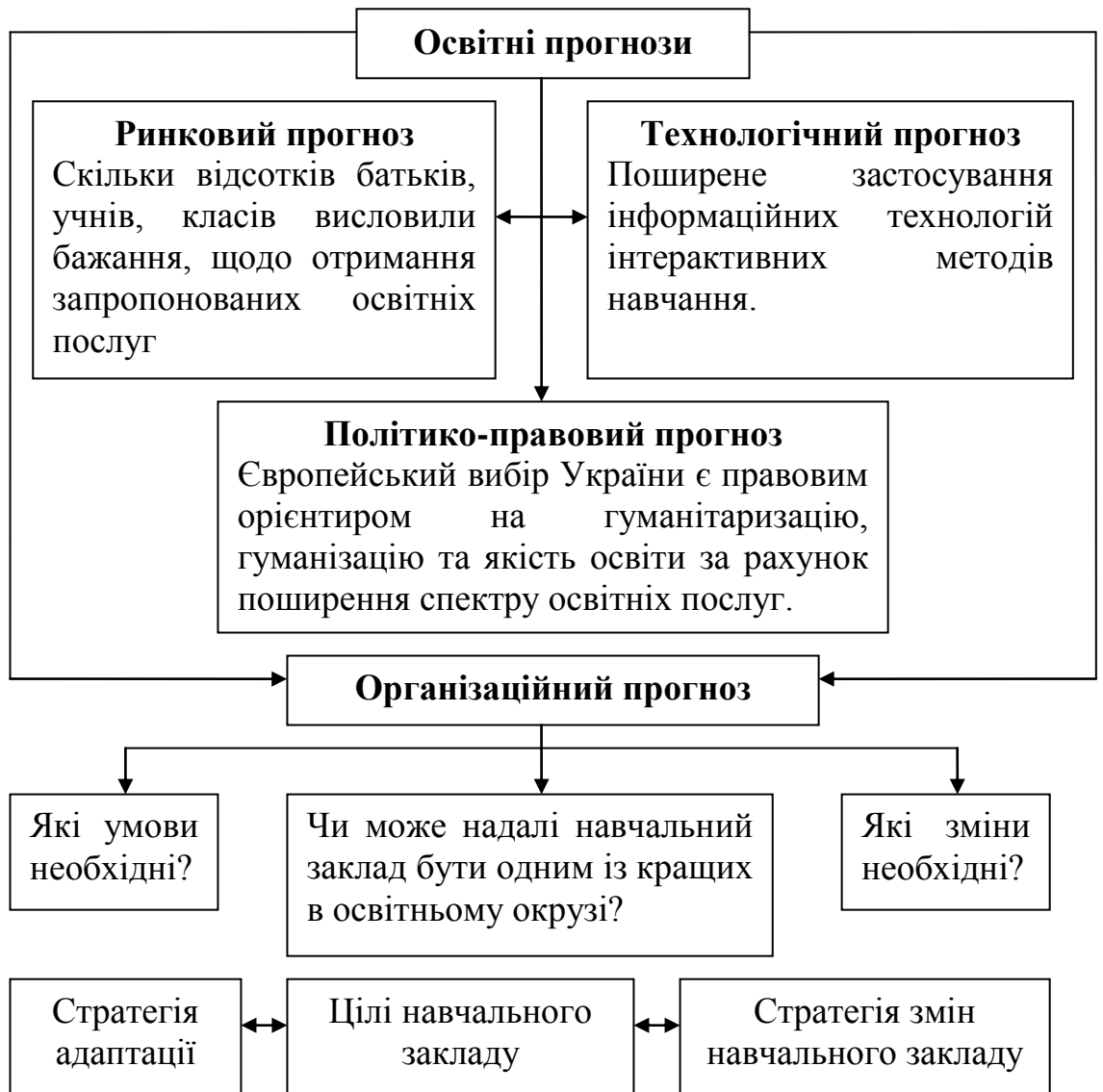
Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Надання освітніх послуг з метою одержання прибутку за якісне їх виконання (у нашій країні – виконання бюджету, плану роботи, взятих зобов'язань).	Забезпечити виживання освітньої організації протягом тривалого часу в майбутньому за допомогою встановлення динамічного балансу у взаємодії з оточенням, що дає змогу розв'язувати проблеми зацікавлених у діяльності освітньої організації осіб, соціальних інституцій, соціальних груп, підприємств, банків тощо.
Об'єкт уваги менеджерів	Внутрішні можливості організації шляхи більш ефективного використання наявних ресурсів	Потенціал освітньої організації у контексті зовнішніх зв'язків, її нові можливості, специфіка оточення й механізм адаптації до змін середовища.
Орієнтація	У виборі поведінки враховуються фактори, що визначають стан освітньої організації на найближчий час.	У виборі поведінки враховуються фактори, що визначають стан освітньої організації надалі, на перспективу.

Основа побудови системи управління	Функції, організаційні структури, процедури, техніка і технології.	Люди, підсистеми забезпечення, напрями змін, потреби.
Підходи до управління персоналом	Погляд на працівників як на основу освітньої організації, її головну цінність і єдине джерело її благополуччя	Погляд на працівників як на основу освітньої організації, її головну цінність і єдине джерело її благополуччя
Критерії ефективності управління	Ефективність і раціональність використання людського потенціалу.	Своєчасність і точність реакції освітньої організації на нові запити споживачів освітніх послуг, нові потреби і запити ринку як освітнього, так і праці, урахування змін зовнішнього оточення під час її трансформації.

Таблиця 31. Складові системи стратегічного управління.

місія (головна мета освітньої організації);
стратегічний аналіз (виявлення можливих і неможливих напрямів розвитку);
прогноз (науково обґрунтована гіпотеза щодо майбутнього стану освітньої практики);
цілі (короткострокові та довгострокові, вироблені на основі місії);
стратегія (довгостроковий напрям розвитку освітньої організації, спрямований на задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей; знаходить відображення в концепції, програмах, інноваційних проектах тощо);
плани (стратегічні, тактичні, оперативні; намічена система діяльності, що передбачає порядок, послідовність та термін виконання – що, ким, як і коли повинно бути зроблено);
політика (загальні орієнтири для дії та прийняття рішень);
процедури (розпорядження щодо дій);
правила (визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації) [1, 8-9].

У процесі стратегічного планування використовуються у різних варіантах прогнози [1,12].



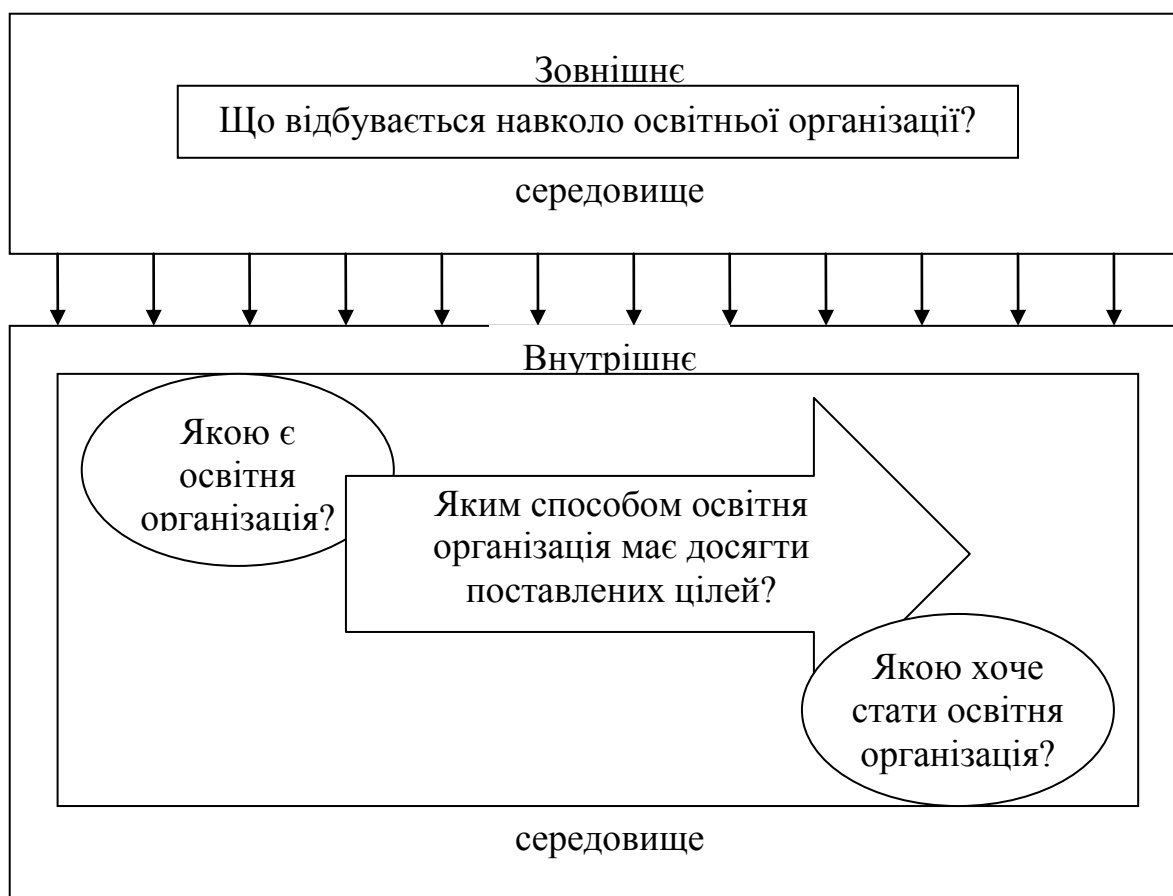
Модель процесу стратегічного планування освітньої організації .



Таблиця 32. Основні етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації.

визначення місії;
формулювання й коригування цілей;
аналіз і оцінювання зовнішнього середовища;
дослідження сильних і слабких сторін діяльності освітньої організації;
аналіз стратегічних альтернатив;
формування чи вибір стратегії або «стратегічного методу» та розробка заходів щодо їх реалізації;
розробка планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їх виконання;
коригування заходів щодо виконання планів;
облік, контроль та аналіз отриманих результатів;
оцінювання стратегії у контексті оцінювання соціуму;
конструювання нової стратегії у випадку потреби [17, 88].

Основні питання стратегічного планування освітньої організації

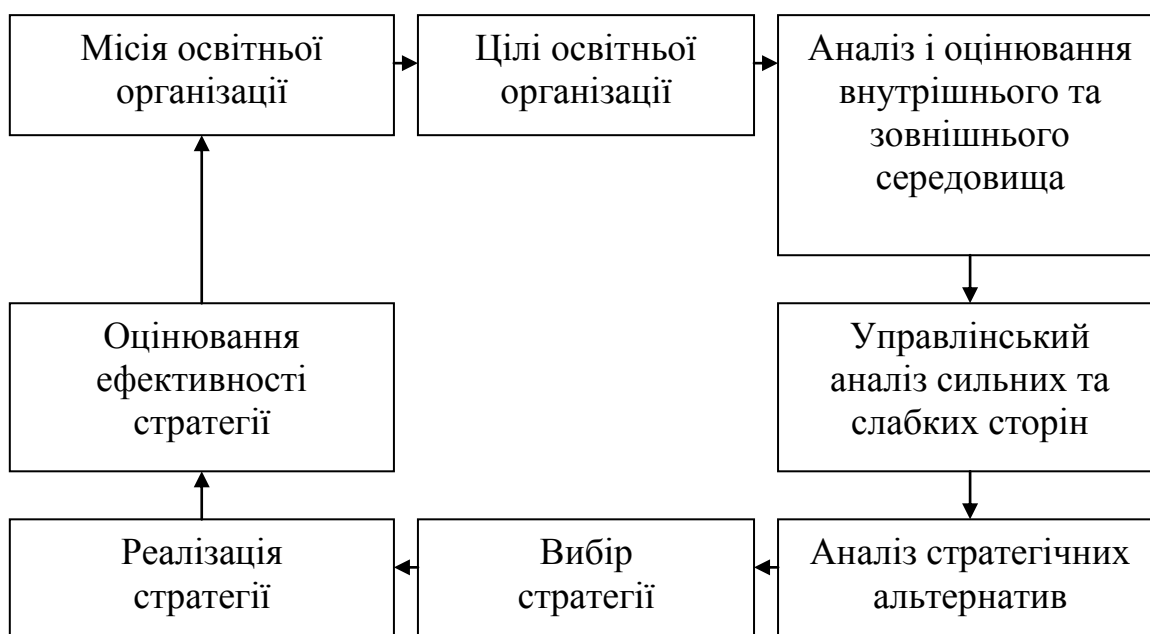


Зовнішнє середовище освітньої організації – це сукупність факторів навколо освітньої організації, які створюють контекст її діяльності й на які вона не може впливати взагалі або справляє незначний вплив. Зовнішнє середовище

включає: політико-правові, економічні, технологічні, соціальні, педагогічні, інформаційні умови.

Внутрішнє середовище освітньої організації – це сукупність компонентів, які складаються з керівників освітньої організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, їх культури; вони визначають місію, цілі, стратегії, способи їх досягнення та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу.

Процес стратегічного управління (його взаємопов'язані етапи)



Освітня організація може забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі, якщо її послуга має конкретні переваги. А це означає, що освітня послуга повинна відповідати потребам споживача більшою мірою, ніж аналогічна, яка надається іншими освітніми організаціями.

Ринковий трикутник



Головним у ринковому трикутнику є споживач. Конкурентні переваги створюються за допомогою стратегічного управління.

6. Інноваційний освітній менеджмент.

У сучасних умовах керівник загальноосвітнього навчального закладу покликаний створювати умови для його розвитку, здійснювати управління процесом впровадження інновацій у традиційну систему. Отже, інноваційна освітня діяльність – процес внесення якісно нових елементів в освіту на основі реалізації науково-дослідницького підходу в діяльності. У зв'язку з цим постає проблема цілеспрямованого управління інноваційними процесами, що і зумовило появу такого напрямку управлінської діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі, як **інноваційний освітній менеджмент**. Його визначають як наукову галузь загального менеджменту освіти, за допомогою якого будь-яка система, в тому числі соціально-педагогічна (загальноосвітній навчальний заклад), перетворюється на якісно нову, конкурентоспроможну, інвестиційну систему (організацію, заклад). Сутність менеджменту інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність загальноосвітнього навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення роботи.

Л. І. Даниленко розглядає поняття **менеджмент освітніх інновацій** у навчальному закладі визначає його як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівник) на об'єкт управління (соціальна система, що знаходиться в стані постійного розвитку), в результаті якого відбувається не лише якісна зміна об'єкта управління, але й підвищується рівень його конкурентоспроможності через постійне залучення інвестицій на розробку і впровадження інновацій. При цьому вона зазначає, що менеджмент освітніх інновацій забезпечує переведення соціально-педагогічної системи в якісно новий стан, більш відкритий щодо попереднього, створюючи при цьому відповідні умови для:

- постійної реалізації освітніх послуг;
- здійснення активного інформаційного зв'язку з усіма учасниками навчально-виховного й управлінського процесів;
- інтеграції у міжнародний освітній простір;
- постійного залучення інвесторів;
- створення конкурентоспроможного середовища;
- підготовки конкурентоздатних випускників, адаптованих до швидко змінюваних вимог суспільства.

Разом з тим Л. І. Даниленко робить висновок, що менеджмент освітніх інновацій у навчальному закладі застосовується за умов існування ринкових відносин, розробки чи застосування освітніх інновацій, використання різних видів інвестицій (інтелектуальної, матеріальної, фінансової).

Саме поняття “**інновація**” визначають як кінцевий продукт застосування новизни з метою зміни об'єкта управління й забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту. Структурною складовою “інновації” є “**освітня інновація**”.

Таблиця 33. Складові освітньої інновації.

педагогічна інновація (нововведення у навчально-виховному процесі);
науково-виробнича інновація (розроблення сучасних матеріально-технічних пристроїв для закладів освіти – комп'ютерів, мультимедійних пристроїв тощо);
соціально-економічна інновація (нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти тощо).

До освітніх інновацій відносять вдосконалені чи нові освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи або їх компоненти; освітні технології.

Компонентний аналіз освітнього процесу дає підстави виділити в освітніх інноваціях педагогічні (дидактичні й виховні) та організаційні (управлінські).

Освітні інновації у системі навчального закладу.

Педагогічні (дидактичні, виховні) інновації у:			Організаційні (управлінські) інновації у:	
змісті навчання й виховання	формах і методах навчання та виховання	технологіях навчання і виховання	змісті, формах, методах управління	структурі та технологіях управління

Державні стандарти освіти; сучасні концепції виховання; авторські навчальні плани, програми, підручники; нова система оцінювання навчальних досягнень учнів тощо.	Діалогічні, інтерактивні, дистанційні методи та форми активного навчання й виховання тощо	Розвивальні, модульно-розвивальні, диференційовані, комп'ютерні, телекомунікаційні, індивідуально-орієнтовані, алгоритмізовані, проектні, рейтингові технології тощо	Модернізовані управлінські функції; державно-громадські форми управління економічні методи управління тощо	Ліцеї, гімназії, школи - комплекси, школи - об'єднання тощо
---	---	--	--	---

Інновації поділяють на: масштабні (змінюють освітній процес, його мету, завдання, зміст і структуру); **локальні** (оновлюють освітній процес – змінюють методи, засоби, форми навчання, виховання й управління).

Масштабні інновації мають всеукраїнський характер, а локальні - регіональний та місцевий.

Таблиця 34. Масштабні освітні інновації.

гуманістична освітня парадигма;
стратегія формування національної свідомості учнів;
залучення учасників навчально-виховного процесу до управління ним;
державні стандарти освіти;
12-бальна шкала оцінювання навчальних досягнень учнів;
ступенева освіта і 12-річна школа;
варіативність навчальних закладів і форм здобуття освіти тощо.

Таблиця 35. Локальні освітні інновації.

індивідуальні та групові форми навчання;
проектно-цільова, системно-модульна форми управління;
методи активного навчання, інтерактивні методи навчання; особистісно орієнтовані технології навчання; мотиваційно-ціннісні методи виховання; економічні методи управління; комп'ютерні та телекомунікаційні засоби навчання; комп'ютерні технології в управлінні тощо.

Таблиця 36. Управлінські інновації.

економічні технології;
психологічні технології;
діагностичні технології;
інформаційні технології;
модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника навчального закладу;
громадсько-державні моделі управління;
регіональні моделі управління;
проектні моделі управління.

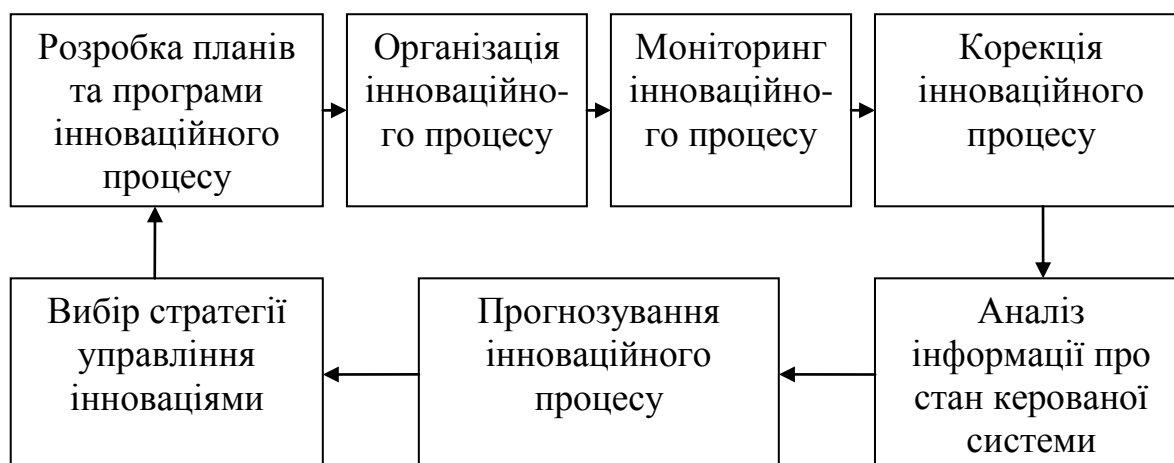
Таблиця 37. Закономірності інноваційного освітнього менеджменту.

прямо-пропорційна залежність між здійсненням інноваційної діяльності та якістю управління навчальним закладом;
обернено пропорційна залежність між здійсненням інноваційної діяльності та затратами часу учасників навчально-виховного процесу на виконання своїх функціональних обов'язків.

Принцип інноваційності освітнього менеджменту передбачає зміну мети управління навчальним закладом (нею вважається постійне оновлення освітнього процесу); наповнення змісту управління навчальним закладом модернізованими функціями – прогнозування, політико-дипломатичні, консультативні, менеджерські, представницькі; запровадження нових форм управління, колективних і колегіальних форм управління і техніко-технологічних та економічних методів управління тощо.

За допомогою інноваційного освітнього менеджменту навчальний заклад перетворюється на якісно нову, конкурентоспроможну інвестиційну систему і стає інноваційним. Завдяки проведенню системної науково-дослідної роботи навчальний заклад є інвестованим і конкурентоспроможним.

Схема. Структура інноваційного менеджменту.



Таблиця 38. Фактори впливу на інноваційний процес у навчальному закладі.

зовнішнє середовище (система освіти країни та регіону, її реформування, соціально-економічна ситуація в країні, сусідні навчальні заклади, батьки тощо);
кадровий склад, учні, їхні мотиви, цінності, культура і можливості;
культура навчального закладу;
система внутрішньошкільного менеджменту.

Таблиця 39. Ознаки інноваційної культури навчального закладу.

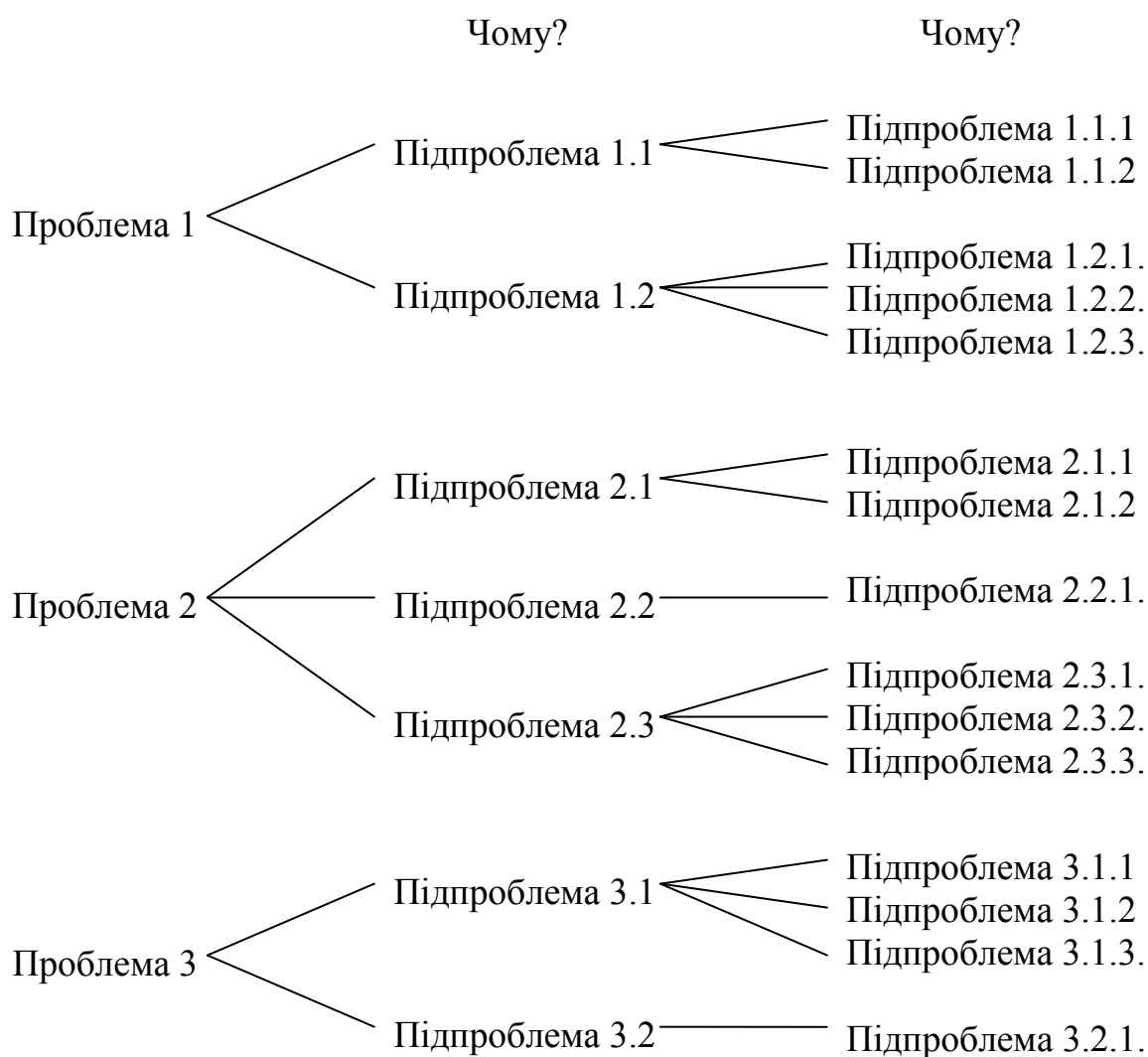
здатність до змін, відкритість для комунікацій як у середині, так і з зовнішнім середовищем;
орієнтованість на особистість, особистий розвиток учня і педагога;
солідарність персоналу у цінностях і поглядах на освіту [17,106].

Таблиця 40. Основні завдання ефективного управління інноваційним навчальним закладом.

постійне переведення соціально-педагогічної системи (навчальні заклади) у якісно новий стан;
формування інноваційної культури;
підтримка педагогів-новаторів за допомогою соціальних, психологічних та матеріальних методів заохочення;
створення соціальних, організаційних та психологічних умов для здійснення експериментальної діяльності;
забезпечення участі навчального закладу у реалізації інноваційних освітніх проектів;
залучення інвесторів.

Організаційна структура внутрішньошкільного менеджменту інноваційним процесом передбачає створення тимчасових груп (суб'єктів управління) і є в такому випадку проектно-цільовою.

У процесі вибору стратегії розвитку навчального закладу можна застосувати метод “дерева проблем”. Проблеми ранжуються за ступенем значущості. Виявляються причини виникнення визначених проблем (до кожної з них ставиться питання “Чому?”). Відповіді фіксуються у вигляді підпроблем. Схематично “дерево проблем” навчального закладу має таку структурну будову:



Таблиця 41. Інноваційні проекти характеризуються такими вимогами.

актуальність;
реалістичність;
цінність;
контрольованість.

Таблиця 42. Технологія розроблення інноваційного освітнього проекту.

визначення мети і завдань проекту;
складання графіка реалізації проекту;
складання переліку заходів із реалізації проекту, формулювання їх очікуваних результатів;
розробка системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів проекту (визначення показників (кількісних і якісних), процедур, термінів, суб'єктів оцінювання результатів проекту);
визначення людських ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу;
визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу;
складання бюджету проекту;
розробка операційного плану та його оцінювання.

В умовах постійної трансформації суспільства процес інновацій у загальноосвітньому закладі має бути безперервним. Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу.

7. Ключові питання та терміни.

№ з/п	Термін	Визначення
1.	Алгоритм	Система правил для розв'язування певного класу задач (математики, менеджменту)
2.	Аналіз і синтез	Діалектично суперечливі процеси мисленнєвого або практичного розчленування на складові частини - аналіз і возз'єднання цілого з частин - синтез. Аналіз і синтез - взаємопов'язані й взаємозумовлені логічні методи наукового пізнання, що виникли на основі практичної діяльності людей, їхнього досвіду
3.	Аналітико-прогностична функція	Спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, установлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків,

		об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього
4.	Апарат управління	Сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади й лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації
5.	Внутрішнє середовище освітньої організації	Це сукупність компонентів, які складаються з керівників освітньої організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, їх культури; вони визначають місію, цілі, стратегії, способи їх досягнення та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу.
6.	Внутрішньо-шкільний менеджмент	Теорія та практика ефективного професійного управління навчальним закладом. О. І. Мармаза ставить внутрішньо-шкільний менеджмент в синонімічний ряд з педагогічним.
7.	Головна мета (місія) освітніх організацій	Забезпечення навчання, виховання й розвитку особистості (кінцевий «продукт» функціонування освітньої організації – особистість).
8.	Децентралізація управління	Делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності
9.	Дидактичний менеджмент	Це діяльність, спрямована на реалізацію функцій, принципів, методів, засобів, організаційних форм, інноваційних технологій управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів у процесі якої формується їх компетентність.
10.	Діяльність	Специфічна форма свідомого, цілеспрямованого, активного ставлення до навколишньої дійсності з метою її доцільної зміни й перетворення. Структура людської діяльності складається з потреб, мотивів, цілей, завдань, дій, операцій. Аналіз конкретної діяльності можна здійснити тільки в тому випадку, якщо будуть визначені потреби, мотив цієї діяльності й умови досягнення мети
11.	Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом і в обумовлений термін
12.	Задача	Приватна мета. Педагогічна задача виникає кожного разу, коли потрібно прилучити школяра до певного знання, сформулювати в нього навички, уміння або ж переробити одну систему знань, умінь, навичок (неправильно сформовану) в іншу
13.	Задачі	Засоби для досягнення цілей

14.	Закон	Необхідний, стійкий, істотний взаємозв'язок, що повторюється між явищами в природі й суспільстві, в мисленні
15.	Закон єдності системи управління	Керівна й керована системи повинні складати єдину цілу систему з причинно-наслідковими зв'язками між частинами; чим вищий ступінь відповідності керівної системи керованій, тим ефективніше здійснюється управління
16.	Закони менеджменту	Сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління
17.	Закономірність	Об'єктивно існуючий, постійний і необхідний взаємозв'язок між предметами, явищами, процесами, що впливає з їхньої природи, сутності
18.	Засіб	Спосіб, прийом, захід, якась спеціальна дія, що дає можливість здійснити щось
19.	Зміст	Суть, внутрішня особливість чогось
20.	Зовнішнє середовище освітньої організації	Це сукупність факторів навколо освітньої організації, які створюють контекст її діяльності й на які вона не може впливати взагалі або справляє незначний вплив. Зовнішнє середовище включає: політико-правові, економічні, технологічні, соціальні, педагогічні, інформаційні умови.
21.	Ієрархія	Послідовне розміщення посад, чинів від найнижчих до найвищих у порядку їх підлеглості
22.	Інновації	Нові досягнення, призначені для впровадження та використання в навчально-виховному процесі
23.	Інтерес	У соціології - об'єктивна причина діяльності суб'єкта (окремої людини, класу, суспільства), спрямованої на задоволення певних потреб. Зміст інтересу визначається матеріальними умовами життя людей, місцем, яке вони посідають в історично-конкретних виробничих відносинах. Розрізняють інтереси економічні (матеріальні) й духовні. У психології і педагогіці - форма прояву пізнавальної потреби, яка забезпечує спрямованість особистості на усвідомлення мети діяльності й тим самим сприяє орієнтації, ознайомленню з новими фактами, більш повному і глибокому відображенню дійсності. Інтереси людей мають різний зміст, обсяг, глибину, стійкість
24.	Інформація	Сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності

25.	Інформація	Дороговказна нитка, що дозволяє людям орієнтуватися в найскладнішому лабіринті суспільних явищ, впливати на них, ставити собі на службу соціальні й природні сили, досягати намічених цілей (В.Г.Афанасьєв)
26.	Інфраструктура	Сукупність галузей господарства та видів діяльності, що обслуговують як виробничу, так і невиробничу сфери економіки (транспорт, зв'язок, комунальне господарство, загальна і професійна освіта, охорона здоров'я)
27.	Керівництво	Спрямування та координація діяльності людей щодо досягнення визначеної мети. Керувати – означає спрямовувати роботу інших людей.
28.	Керована система	Підсистема управління організацією, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації
29.	Керуюча система організації	Підсистема управління організацією, основним завданням якої є формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують вплив на керовану систему організації
30.	Комунікації	Обмін інформацією, її змістом між двома й більше особами (працівниками)
31.	Комунікаційний процес	Процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми
32.	Контрольно-оцінювальна функція	Забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з порівнянням стандартів, норм, планів та реального стану явища. Контроль втратив свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він набуває нового забарвлення, а саме: гуманістичного характеру, оптимістичності, навчально-методичної спрямованості, гласності та інформаційної достатності. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на самоатестацію. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якості
33.	Координація	Погодження, зведення до відповідності, установлення взаємозв'язку, контакту в діяльності людей
34.	Корегування	Часткова зміна або виправлення чого-небудь
35.	Корекція	Виправлення чого-небудь.
36.	Критерій	Підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило, мірка
37.	Культура організації	Сукупність цінностей традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації

38.	Менеджер	Лідер, який приймає рішення щодо засобів, використання ресурсів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення спільних цілей діяльності. Специфіка роботи менеджера полягає в тому, що економічні, виробничі, соціальні та інші завдання він вирішує, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо ці завдання розв'язувати. Характер праці менеджера визначається керівною роботою, тобто управлінням кадрами; категорія управлінських працівників, які професійно здійснюють управління людьми
39.	Менеджмент	Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей
40.	Мета	Ідеальний образ передбачуваного результату людських дій. Відсутність чіткої мети вже від самого початку прирікає будь-яку роботу на невдачу або робить її малоефективною. На досягнення мети (результату) і спрямоване функціонування системи за спеціально розробленою програмою
41.	Мета управління	Загальне поняття управління полягає у визначенні цілей та організації їх досягнення за допомогою необхідних і достатніх способів. Відповідно загальна мета управління передбачає саме кінцеві результати, які будуть досягнуті в певний момент
42.	Методи менеджменту	Способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління
43.	Місія	Основне призначення організації
44.	Мотивування	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
45.	Норма	Звичайний, узаконений, загальноприйнятий, обов'язковий порядок, стан, правило, стандарти
46.	Норматив	Показник норм, згідно з якими проводиться певна робота або здійснюється, виконується що-небудь
47.	Об'єкт управління	Те, що піддається впливу. З-поміж об'єктів управління розрізняють істот і неістот
48.	Обов'язок	Певний обсяг роботи, сукупність справ, межі відповідальності, що визначаються відповідним званням, посадою
49.	Операція	Ряд дій або окрема дія в ряді інших, що з них складається робота окремої людини або групи людей
50.	Оптимізація управлінських	Вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) з можливих альтернатив

	рішень	
51.	Організаційна культура	Визначається як сукупність норм, цінностей, правил, моделей комунікації, що поділяються всіма співробітниками.
52.	Організаційно-кординаційна функція	Полягає у визначенні місця й ролі кожного члена колективу в процесі досягнення поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати й координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові)
53.	Організація	Група людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети
54.	Організація неформальна	Група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань), як правило, входить у склад формальної організації
55.	Організація формальна	Група працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети
56.	Орієнтири	Показники (характеристики, стандарти результату)
57.	Освітній менеджмент	Галузь менеджменту, яка регулює процеси трансформування змісту освітньої діяльності і охоплює підходи, принципи функції, методи, прийоми, технології управління у сфері освіти. В межах освітнього менеджменту розвивається: шкільний менеджмент; внутрішньошкільний менеджмент; педагогічний менеджмент; дидактичний менеджмент.
58.	Освітня організація	Це цілісне соціальне утворення, що має спеціальну структуру й виконує у суспільстві специфічні функції (навчання, виховання та розвиток особистості).
59.	Параметр	Величина, властива якому-небудь предметові, пристрою, явищу
60.	Педагогічний менеджмент	Комплекс принципів, методів організаційних форм, технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування і розвитку.
61.	Планування	Функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення. Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія - генеральна мета - стратегічні цілі - цілі - завдання - комплекс заходів - прогнозовані результати
62.	Повноваження	Обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси навчального закладу й спрямовувати зусилля підлеглих працівників на

		виконання встановлених завдань
63.	Потреба	Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь
64.	Право	Обумовлена певними обставинами підстава, здатність, можливість робити, чинити що-небудь, користуватися чим-небудь
65.	Правило	Порядок дій, які повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації
66.	Принцип	Основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку. Переконавання, норма, правило, яким керується хто-небудь у житті, поведінці. Правило, покладене в основу діяльності якої-небудь організації, товариства
67.	Принципи менеджменту	Основні правила, положення, відповідно до яких формуються, функціонують і розвиваються системи управління
68.	Принципи шкільного менеджменту	Визначаються як основоположні вимоги, дотримання яких забезпечує високу якість управління персоналом. Вони відображають причинно-наслідкові зв'язки системи (такою є загальноосвітній навчальний заклад), забезпечують її стабільність та розвиток.
69.	Проблемна ситуація	Неприпустиме відхилення фактичних величин показників діяльності навчального закладу від планових, нормативних
70.	Процедура	Ряд яких-небудь дій, хід виконання чого-небудь
71.	Процес	Сукупність послідовних дій, які забезпечують досягнення певних результатів
72.	Процес менеджменту	Послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації
73.	Регулювання	Функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, впорядковувати всі підсистеми. Мета регулювання - збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління
74.	Результат	Конкретизована (умовно реалізована) мета. Як правило, має кількісний зміст
75.	Система	Порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь

76.	Стандарт освіти	Система основних параметрів, що приймаються за державну норму освіченості, яка відображає соціальний ідеал і враховує можливості реальної особистості й системи освіти стосовно досягнення цього ідеалу
77.	Стратег	Прозорливий досвідчений політичний керівник; людина, яка вирішує стратегічні питання суспільної і політичної боротьби.
78.	Стратегія	Мистецтво суспільного і політичного керівництва масами, яке має визначити головний напрям їх дій, вчинків. Спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь.
79.	Стратегічне управління	Розглядають як реалізацію концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) освітньої організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.
80.	Суб'єкт управління	Той, хто виконує управлінські функції і приймає рішення, організовує їхню реалізацію, здійснює контроль за їх виконанням
81.	Технологія	Це знання та застосування спеціальних засобів, процедур і операцій, які дозволяють поетапно організувати певні дії і власне діяльність у цілому та отримувати, як підсумок, потрібні результати. Технологія управління визначається як такий спосіб поведінки та дій керівника, дотримуючись якого можна реалізувати цілі управління оптимальним чином. Технологія управління - це управлінський процес, цикл. Він складається з окремих елементів (видів діяльності)
82.	Управління	Процес аналізу, планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації; це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу (Пітер Друкер)
83.	Управління	Вид діяльності, що забезпечує оптимальне функціонування і розвиток систем, ефективно та продуктивно досягнення організацією її цілей та завдань. Управляють системами, процесами створюючи умови для роботи людей.

84.	Управлінське рішення	Діяльність із розробки оптимального способу рішення задачі (питання) та його реалізації. Головний чинник будь-якого управління, його мета і зміст містяться в рішеннях і тих процесах, що призводять до прийняття рішень. Без рішень немає управління. Приймаючи рішення, керівник відповідає на такі питання: що потрібно вирішити; якого роду повинно бути рішення (причому береться до уваги відповідальність, складність, якісні фактори й узгодження рішення); коли потрібно прийняти рішення, хто і як повинен брати участь у ньому; хто повинен його впроваджувати в життя і кого слід інформувати про прийняття рішення
85.	Фактори внутрішнього середовища організації	Основні внутрішні змінні організації (цілі, завдання, структура, технологія, працівники, ресурси)
86.	Фактори зовнішнього середовища	Рушійні сили, що визначають функціонування організації в зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища поділяються на дві групи: прямої дії (державні органи влади, законодавчі акти, інфраструктура, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі, організації-сусіди, конкуренти); непрямой дії (науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення)
87.	Форма	Тип, будова, спосіб організації чого-небудь; зовнішній вияв якого-небудь явища, пов'язаний з його сутністю, змістом
88.	Функції менеджменту	Види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу
89.	Функції менеджменту конкретні (часткові)	Види управлінської діяльності, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності) та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту
90.	Функції управління	Основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю
91.	Функція управління	Вид управлінської діяльності. Основними критеріями, які дозволяють виокремити діяльність у функцію, вважаються: 1. Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність мети зумовлює всі інші критерії функції. 2. Характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на таких показниках:

		<p>а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним;</p> <p>б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління;</p> <p>в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл.</p> <p>3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності.</p> <p>4. Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності.</p> <p>5. Інтегративність функції – незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення вона може реалізувати повною мірою тільки за умов тісної взаємодії з іншими функціями.</p> <p>6. Наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції.</p> <p>7. Системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи</p>
92.	Централізація управління	Зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі
93.	Цінність	Важливість, значущість чого-небудь
94.	Шкільний менеджмент	Комплекс принципів, методів, організаційних форм взаємодії керівника школи з її персоналом з управління освітнім процесом, спрямованим на ефективне досягнення цілей навчання, виховання і розвитку учнів.

Семінарське заняття № 2

Тема: Шкільний менеджмент.

План.

1. Охарактеризуйте сутність шкільного менеджменту, основні напрями його модернізації.
2. Складіть коротку характеристику функцій та особливостей освітніх організацій.
3. Розкрийте сутність організаційної культури навчального закладу.
4. Проаналізуйте закони менеджменту навчального закладу.
5. Оцініть основні принципи менеджменту навчального закладу.
6. Дайте узагальнюючу характеристику функцій шкільного менеджменту, інноваційного підходу до їх здійснення.
7. Визначте методи шкільного менеджменту, шляхи їх демократизації.
8. Оцініть мету і завдання шкільного менеджменту.
9. Обґрунтуйте сутність стратегічного управління.
10. Охарактеризуйте менеджмент освітніх інновацій у системі навчального закладу.

Питання та завдання для повторення.

1. Розкрийте сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент», «шкільний менеджмент», «внутрішньошкільний менеджмент», «педагогічний менеджмент», «дидактичний менеджмент».
2. Що таке організація?
3. Які соціально-економічні та соціально-психологічні функції виконує організація?
4. Дайте визначення поняття «освітня організація».
5. Якими є основні цілі освітніх організацій?
6. У чому особливість результатів діяльності освітніх організацій?
7. Що таке організаційна культура начального закладу?
8. Що є основними складовими організаційної культури навчального закладу?
9. Проаналізуйте основні типи шкільної організаційної культури.
10. Охарактеризуйте основні закони менеджменту.
11. Охарактеризуйте основні принципи шкільного менеджменту.
12. Які основні функції шкільного менеджменту?
13. Дайте визначення методів шкільного менеджменту.
14. Визначте основні функції методів шкільного менеджменту.
15. Які методи шкільного менеджменту застосовують в практиці управлінської діяльності навчальним закладом?
16. Що таке шкільний менеджмент?
17. Якою є основна мета шкільного менеджменту?

18. У чому полягають основні завдання шкільного менеджменту?
19. Розкрийте сутність і переваги стратегічного управління.
20. Що таке стратегія?
21. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації.
22. У чому полягає сутність інноваційного освітнього менеджменту.
23. Опишіть структуру інноваційного менеджменту.
24. Визначте фактори впливу на інноваційний процес у навчальному закладі.
25. Опишіть технологію розроблення інноваційного освітнього проекту.
26. Яку роль відіграє моделювання в теорії та практиці управління навчальним закладом?
27. Які основні освітньо-організаційні моделі управління навчальним закладом?
28. Чи впливає освітньо-організаційна модель управління на розвиток навчального закладу?
29. Які структурно-організаційні моделі управління навчальним закладом можна віднести до інноваційних?
30. Чим відрізняється модель управління інноваційними навчальними закладами від інших моделей?
31. Чи обов'язково потрібні «агенти» внутрішніх змін (інноватори) у навчальному закладі, що розвивається?

Завдання.

Завдання 1.

Проаналізуйте підходи до визначення понять менеджменту, шкільного менеджменту та сформулюйте своє бачення їх сутності.

Завдання 2.

Яким законам і принципам менеджменту навчального закладу Ви надаєте перевагу?

Завдання 3.

На основі порівняльного аналізу визначте переваги інноваційного підходу до здійснення основних загальних функцій шкільного менеджменту над традиційним.

Завдання 4.

Які методи шкільного менеджменту, на Вашу думку, є найбільш ефективними?

Завдання 5.

Визначте переваги стратегічного управління в порівнянні з оперативним.

Завдання 6.

На основі аналізу моделі стратегічного управління розвитком навчального закладу (див. додаток I та рекомендовану літературу) опишіть технологію планування його стратегічних змін.

Завдання 7.

Розробіть інноваційний освітній проект розвитку навчального закладу (див. додаток I та рекомендовану літературу).

Завдання 8.

Опишіть досвід інноваційного освітнього менеджменту одного із навчальних закладів.

Тести.

1. Менеджмент – це вид управлінської діяльності, який:

- а) реалізує теорію та практику ефективного управління;
- б) передбачає управління ресурсами;
- в) передбачає керівництво кадрами.

2. Принципи управління:

- а) розробляються вченими як поради щодо ефективного управління;
- б) впливають із стійких тенденцій та закономірностей управління;
- в) висуваються практиками-управлінцями як перевірені правила діяльності.

3. Принцип соціальної детермінації передбачає:

- а) орієнтацію керівника на соціальне замовлення, на вимоги зовнішнього середовища;
- б) оволодіння керівником високоефективними технологіями управління;
- в) повагу до традицій організації, забезпечення її прогнозованого розвитку.

4. Принцип стимулювання передбачає:

- а) повагу до кожної людини;
- б) поєднання колективних форм управління з одноособовим;
- в) створення системи матеріальних моральних заохочень.

5. Загальна мета управління, передусім, полягає у:

- а) створенні умов для реалізації мети організації;
- б) створенні умов для діяльності керівників;
- в) створенні ефективної системи управління.

6. Конкретна мета управління передбачає спрямування зусиль на:

- а) забезпечення оптимального функціонування організації;
- б) забезпечення розвитку організації;
- в) обидві тези правильні.

7. Принцип гуманізації передбачає:

- а) увагу і повагу до особистості;
- б) послаблення контролю;
- в) підсилення відповідальності керівника.

8. Який ланцюжок понять є логічним?

- а) закони — закономірності — принципи;
- б) закономірності — закони — принципи;
- в) закони — принципи — закономірності.

9. Менеджмент - це галузь знань людини, яка дозволяє здійснювати діяльність:

- а) управлінську;
- б) маркетингову;
- в) бізнесову.

10. Принцип науковості управління означає:

- а) що менеджмент повинен ґрунтуватись на методології та теорії управління;
- б) що кожен працівник повинен відповідати за свою діяльність;
- в) що управлінські рішення повинні бути об'єктивними.

11. Принцип демократизації управління означає:

- а) поінформування членів колективу про свою діяльність;
- б) залучення персоналу до співуправління засобом делегування повноважень;
- в) товариські стосунки з персоналом.

12. Функції управління – це:

- а) основні обов'язки керівника;
- б) основні види діяльності керівника;
- в) основні завдання керівника.

13. Яка ознака лежить в основі класифікації загальних функцій управління?

- а) вертикального розподілу праці;
- б) спеціалізації управлінської роботи в організації;
- в) зміст видів управлінської діяльності.

14. У якому порядку реалізуються функції управлінського циклу?

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

15. Яка з функцій управління не належить до управлінського циклу?

- а) планування;
- б) контроль,
- в) керівництво.

16. Управління організацією реалізується:

- а) через керівництво та контроль;
- б) засобом універсального управлінського циклу;
- в) через планово-прогностичну діяльність.

17. Яка з управлінських функцій розпочинає і завершує управлінський цикл?

- а) планування;
- б) аналіз;
- в) контроль.

18. До соціально-психологічних методів не належать:

- а) особистий приклад;
- б) переконання;
- в) розпорядження.

19. Що слід розуміти під методами управління?

- а) способи впливу на керовану систему;
- б) способи здійснення управлінської діяльності;
- в) способи досягнення цілей та виконання завдань організації.

20. Організаційно-адміністративні методи – це:

- а) стягнення, розпорядження;
- б) зарплата, преміювання;
- в) переконання, приклад.

21. Соціально-психологічні методи – це:

- а) стягнення, розпорядження;
- б) зарплата, преміювання;
- в) переконання, приклад.

22. Які методи вирішення функціональних задач гальмують прояви ініціативи та творчості персоналу?

- а) планування;
- б) контролю;
- в) аналізу.

23. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів прийняття управлінського рішення;

в) шляхів підвищення продуктивності праці.

24. Функція менеджменту «організація» являє собою:

а) упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах;

б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;

в) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів та персоналом.

Література.

1. Аніскіна Н.С., Пасечнікова С. П. Технологія планування стратегічних змін - Харків: Видав. гр. "Основа", 2005. – с. 5-14.
2. Внутрішкільне управління: Вопросы теории и практики / Под ред Т.И.Шамовой. - М.: Педагогика, 1991. - с. 41-52.
3. Гамаюнов В. Г. Дидактичний менеджмент: навчаюче управління,- Харків Видав. гр. «Основа». 2004. – с. 24-64.
4. Даниленко Л. Т. Інноваційний освітній менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ГЛАВНИК, 2006. – с. 4-47.
5. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. - Харків: Видав. гр. «Основа», 2004.- с. 5-15.
6. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту Навч. посібник. - К: Либідь, 2004. – с. 14-31.
7. Карамушка Л. М. Концепція психологічного забезпечення управління освітніми організаціями (До 10-річчя Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України // Освіта і управління. - 2003. - Т.6. - №- 4. – с. 69-78.
8. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организации: учебное пособие. - К.: КНТ, 2006. - с. 7-15.
9. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.
10. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: Навч. посібник. - Вид 2-ге доопрацьоване. - К.: Освіта України, 2005. – с. 5-32.
11. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. - Харків: Видав. гр. «Основа», 2005. – с. 6-105.
12. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. - Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. - 240 с.
13. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: Навч. посіб. для працівників освіти – К:, 1996. - 87с.
14. Маслов В. І., Шаркунова В. В. Принципи менеджменту в установах освіти // Освіта і управління. - 1997. - Т.1. - №1. - с. 77.
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - 2-е изд. - М.: Дело, 2001. - с. 39-40.
16. Національна доктрина розвитку освіти / Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. - Ч. 1. - Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. – с. 15-24.
17. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. І. Даниленко, Л.М.Карамушки. - К.: Шкільний світ, 2003. – с. 29-152.
18. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. - Харків: Видав. гр. «Основа», 2006. – с. 7-74.
19. Пометун О. І., Середяк Л. В., Сущенко І. М., Янушевич О. В. Управління школою, що змінюється Порадник сучасного директора. - Тернопіль: Видавництво Астон, 2005. – с. 5-16.

20. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах) - М.: Новая школа, 1997. - 352 с.
21. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Педагогическое общество России, 1999. - с. 40-67.
22. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. 1. Абетка менеджера освіти /В. В. Григораш, О.М.Касьянова, О. І. Мармаза та ін. - Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2004. - с. 4-87.
23. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. - Кам'янець-Подільський: Абетка - НОВА. 2004. — с. 3-93.
24. Химинець В. В. Інновації в сучасній школі. - Ужгород: Інформаційно-видавничий центр ЗІППО, 2004. – с. 10-38.
25. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1999. – с. 14-27.

Лекція № 3

Тема. Менеджер освітніх організацій.

План.

1. Сутність понять «менеджер», «лідерство», «лідер».
2. Типи лідерів та основні стилі менеджменту.
3. Вимоги до сучасного менеджера.
4. Управління персоналом.
5. Управління якістю діяльності навчального закладу.
6. Маркетингова діяльність директора школи; зв'язки з громадськістю.
7. Ключові терміни та поняття.



Важливо! Вивчивши цю тему, Ви повинні знати:

- ✓ місію менеджера;
- ✓ типи лідерства;
- ✓ якості лідера та менеджера;
- ✓ стилі менеджменту;
- ✓ типологію керівників;
- ✓ ознаки стилю менеджменту;
- ✓ індивідуальні стилі менеджменту;
- ✓ фактори впливу на визначення стилю менеджменту;
- ✓ вимоги до сучасного менеджера;
- ✓ професійні якості менеджера;
- ✓ людські якості менеджера;
- ✓ сутність компетентності менеджера;
- ✓ функціональну компетентність менеджера;
- ✓ компоненти структури психологічної готовності менеджерів до менеджменту;
- ✓ командний менеджмент;
- ✓ характеристику ефективної команди;
- ✓ фактори мотивації діяльності персоналу;
- ✓ критерії оцінювання персоналу;
- ✓ сутність якості освіти;
- ✓ компоненти якості діяльності навчального закладу;
- ✓ структуру процесу забезпечення якості діяльності навчального закладу;
- ✓ вимоги щодо управління процесом покращення якості у навчальному закладі;
- ✓ сутність освітнього маркетингу;
- ✓ зміст маркетинго-моніторингового аналізу і контролю;
- ✓ складові освітнього ринку;
- ✓ ринкові інструменти освітнього маркетингу.



Важливо! На основі набутих знань, Ви повинні вміти:

- ✓ визначити місію менеджера;
- ✓ відрізнити типи лідерства;
- ✓ розрізнити якості лідера та менеджера;
- ✓ характеризувати стилі менеджменту;
- ✓ дати опис типології керівників;
- ✓ знаходити ознаки стилю менеджменту;
- ✓ визначати індивідуальні стилі менеджменту;
- ✓ оцінювати фактори впливу на визначення стилю менеджменту;
- ✓ установлювати вимоги до сучасного менеджера;
- ✓ пояснити професійні якості менеджера;
- ✓ розкрити людські якості менеджера;

- ✓ описати сутність компетентності менеджера;
- ✓ визначити функціональну компетентність менеджера;
- ✓ встановлювати компоненти структури психологічної готовності менеджерів до менеджменту;
- ✓ описати командний менеджмент;
- ✓ здійснити характеристику ефективної команди;
- ✓ знаходити фактори мотивації діяльності персоналу;
- ✓ використовувати критерії оцінювання персоналу;
- ✓ визначити сутність якості освіти;
- ✓ розподіляти компоненти якості діяльності навчального закладу;
- ✓ охарактеризувати структуру процесу забезпечення якості діяльності навчального закладу;
- ✓ пояснити вимоги щодо управління процесом покращення якості у навчальному закладі;
- ✓ розкрити сутність освітнього маркетингу;
- ✓ охарактеризувати зміст маркетинго-моніторингового аналізу і контролю;
- ✓ виділяти складові освітнього ринку;
- ✓ обирати ринкові інструменти освітнього маркетингу.

1. Сутність понять “менеджер”, “лідерство”, “лідер”.

Реальний менеджмент уособлюється менеджерами (керівниками) або управлінським персоналом. Л. М. Карамушка зазначає, що у західній практиці **менеджер** – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він є представником особливої професії, а не просто інженером чи економістом, який здійснює управління. За своєю сутністю «керівник організації» та «менеджер організації» є рівнозначними поняттями.

Враховуючи те, що у вітчизняній практиці спеціальна підготовка професійних менеджерів (управлінського персоналу) тільки розпочалася, слід з обережністю прирівнювати ці поняття. В умовах входження України в єдиний європейський простір саме підготовка професійних менеджерів є умовою реформування вітчизняної освіти.

У науковій літературі по-різному визначається поняття «менеджер».

Таблиця 1. Менеджер (від англійського manager - керувати).

спеціаліст у галузі управління персоналом;
керівник, організатор;
керівник навчального закладу;
заступник керівника навчального закладу, який виступає в ролі суб'єкта системи управління навчально-виховною діяльністю педагогічних працівників;
лідер;
професія.

Отже, менеджер - професіонал, управлінець (керівник), який вміє організувати досягнення мети.

Менеджер у сучасному розумінні – це фахівець, який організовує, налагоджує конкретну діяльність підлеглих йому працівників і одночасно сам виконує певний обсяг управлінських функцій [14, 23].

Місія менеджера (директора) навчального закладу – створення сприятливого середовища для навчання, виховання та розвитку учнів.

Таблиця 2. Лідерство.

сила, що сприяє формуванню в персоналу здатності до діяльності, яка забезпечує кращі результати ніж діяльність оточення;
якість, що виявляється у кращому результаті або у вищому рівні виконання виробничих завдань;
неформальний вплив на персонал з метою координації його дій для досягнення цілей;
набір характеристик чи система рис, якими володіють ті, хто здійснює неформальний вплив.

Є. М. Павлютенков і В. В. Крижко визначають наступні типи лідерства:

Таблиця 3. Типи лідерства.

технічне лідерство (керівник успішний і визнаний у плануванні, організації, координації; складанні бюджету, навчального розкладу; добре розбирається в господарських проблемах навчального закладу);
людське лідерство (керівник добре контактує з людьми, може надавати підтримку і керувати конфліктами; впливає на формування моральних засад і моральних цінностей; сприяє розвитку творчості; використовує тактику колегіального прийняття рішень);
освітнє лідерство (успішність у діагностиці проблем навчального закладу і його персоналу, складанні навчального плану, кадровому менеджменті);
символічне лідерство (директор стає лідером школи, яку знають не за номером, а за прізвищем директора; головує на церемоніях і зборах, знає по імені персонал і учнів школи; відвідує класи і робить обходи школи);
культурне лідерство (директор є головним носієм та охоронцем культури школи, її традицій, символів).

Лідер – це той, хто вміє вести за собою людей; агент змін, який може надихнути персонал на якісну діяльність.

І. В. Іванова стверджує, що менеджер – це лідер.

Поняття лідер і менеджер у певній мірі можна вважати тотожними. Проте перше з них є більш містким. Воно охоплює якості менеджера та лідера. Менеджер, якому притаманні якості лідера, може успішно здійснювати вплив на персонал з метою запровадження змін в навчальному закладі, виведення його на вищий, якісно новий рівень.

Таблиця 4. Порівняльний аналіз основних якостей лідера та менеджера.

Лідер	Менеджер/керівник
Душа	Розум
Мрійливість	Раціональність
Небайдужість	Схильність давати поради
Творчість	Наполегливість
Гнучкість	Вміння розв'язувати проблеми
Здатність надихати людей	Тверезість мислення
Новаторство	Аналітичний склад розуму
Рішучість	Структурний підхід
Уява	Обережність
Схильність до експериментів	Владність
Ініціатива у впровадженні змін	Вміння стабілізувати ситуацію

Поняття менеджер, керівник, лідер розглядаємо як такі, що утворюють синонімічний ряд.

2. Типи лідерів та основні стилі менеджменту.

Таблиця 5. Типи лідерів.

транзакційні (працелюбні, витримані, тверезо мислять, пишаються добре відрегульованою роботою; зосереджуються на безособових аспектах процесу праці – планах, графіках, бюджетах; мають розвинуте почуття обов'язку перед організацією та усвідомлення необхідності чіткого виконання встановлених норм та правил);
харизматичні (здатні мотивувати співробітників до інтенсивної діяльності; створюють атмосферу змін, досягаючи визначених цілей і здійснюють емоційний вплив на підлеглих; відзначаються рішучістю, енергією, впевненістю, здатністю до самопожертви, умінням відійти від традиційності, здатністю надихати підлеглих, переконувати їх);
трансформуючі (відзначаються здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін; спроможні підбирати творчу команду однодумців, формувати нову культуру організації);
інтерактивні /жінки - керівники/ (схильні демонструвати й акцентувати інтерактивну поведінку; турбуються про досягнення консенсусу, участь у роботі всіх членів колективу, налагодження взаєморозуміння);
сервісні (піклуються про задоволення потреб співробітників; діють на двох рівнях - забезпечення досягнення підлеглими своїх цілей і виконання загального завдання організації).

В основу даної типології кладуться якості лідерів.

Інший підхід до типології керівників/лідерів застосовує В. Д. Федоров.

Таблиця 6. Загальна типологія керівників.

Тип керівника	Типове гасло - девіз
Авторитарний	Я сказав! Я начальник - ти дурень
Колегіальний	Моя точка зору - одна з багатьох
Дипломатичний	Тактика - в житті немає переможців, а є компроміс
Ліберальний	Всі мають бути вільними
Авральний	Прийде час - все зробимо
Діловий	Все повинно крутитися без перерв
Конструктивний	Сплануємо - все потрібно передбачити заздалегідь
Документальний	Необхідно до всього мати хорошу інструкцію
Демонстративний	Ось подивіться, що я зробив

Ознакою такої типології є система ставлення по себе, своїй справі, персоналу, до нормування роботи та дисципліни виконання тощо.

Враховуючи особливості шкільних менеджерів/керівників/лідерів, їх поділяють на:

- **адміністративно орієнтованих** (віддають перевагу фінансовим та адміністративним аспектам управлінської діяльності; якість викладання, зміст освіти, професійний рівень персоналу особливого піклування в них не викликає);
- **освітньо орієнтовані** (зосереджують увагу на тих аспектах управлінської діяльності, які можуть позитивно впливати на освітній процес).

У межах такого підходу розрізняють так звані:

- **“ефективні школи”** (їх директори/менеджери прагнуть забезпечити здобуття освіти всіма учнями, надати допомогу вчителям в адаптації їхнього викладання до вимог учнів, підвищенні результативності освіти);
- **“малоефективні школи”** (їх директори/менеджери спрямовують управлінську діяльність переважно на підтримання порядку в школі).

Канадські вчені К. Лейтвуд та Д. Монтгомері розробили таку класифікацію типів шкільних директорів:

- адміністративний керівник /»адміністратор»/;
- керівник, орієнтований на людей /»філантроп»/;
- керівник, орієнтований на зміст навчання /»програмний менеджер»/;
- керівник, який розв'язує проблеми /»системний розв'язувач проблем»/.

Таблиця 7. Основні характеристики чотирьох типів директорів/менеджерів навчального закладу.

	Адміністратор	Філантроп	Програмний менеджер	Системний розв'язувач проблем
Тип шкільного менеджменту	Організуючий, адміністративний	Переважно організуючий, адміністративний	Освітній	Яскраво виражений освітній
Головна мета	Добре керована в адміністративному плані школа	Позитивне шкільне оточення, гарні стосунки, успішна команда	Максимальна підтримка команди під час вибору ефективних навчальних планів	Найкраща освіта, забезпечення навчального досвіду учнів

Головні сфери уваги	Повсякденна робота, практичні питання	Взаємини між різними групами у школі	Навчальні плани, компетентність учителів, цілі освіти, оцінювання результатів	Всі сфери роботи й механізми, які сприяють досягненню цілей.
Стратегії	Стратегії, що базуються на використанні влади	Стратегії, вибір яких визначається «позитивним шкільним кліматом»	Обмежений набір перевірених та апробованих дій.	Вибір стратегій на базі цілей та змісту сфери особливої уваги
Прийняття рішень	Автократичне, непослідовне, без зворотного зв'язку	Із залученням шкільного колективу, з урахуванням особливостей шкільного клімату	Із регулярним оцінюванням цього процесу	Із урахуванням обставин
Ступінь ефективності	Граничний	Низький	Достатній	Високий

Стиль менеджменту визначають як систему методів, прийомів та засобів, що переважають в управлінській діяльності менеджера/керівника, а також індивідуальні особливості їх застосування.

Таблиця 8. Ознаки стилю менеджменту.

система методів, прийомів та засобів, які використовуються в управлінській діяльності;
індивідуальні якості особистості менеджера/керівника;
типові, узагальнені способи менеджменту;
спрямованість технології менеджменту на забезпечення досягнення визначених цілей та виконання поставлених завдань.

Таблиця 9. Основні стилі менеджменту.

авторитарний (влада сконцентрована в руках керівника/ менеджера; рішення приймаються одноосібно; структура управління будується як вертикально-ієрархічна; вплив базується на винагороді та примусі);
демократичний (владні повноваження делеговані співробітникам; рішення приймаються колегіально; контроль за діяльністю підлеглих не упереджений; стосунки менеджера з персоналом є довірливими);

ліберальний (вимоги менеджера до персоналу є низькими, мало втручається в його діяльність; прохання, інформування є головними прийомами впливу на підлеглих).

Ряд американських вчених вважає найбільш ефективними такі стилі менеджменту:

- **структурований** (менеджер/керівник детально планує, спрямовує роботу персоналу, розподіляє завдання, дає чіткі інструкції та складає графіки робіт, організовує та координує діяльність);
- **турботливий** (менеджер/керівник створює умови для забезпечення особистого добробуту персоналу, підтримує співпрацю в команді, добрі стосунки).

На дієвості стилю менеджменту позначаються ситуативні фактори. Для менеджера/керівника важливо вибрати індивідуальний стиль менеджменту, відповідно до ситуації.

Відомою є класифікація стилів менеджменту Р. Блейка і Дж. Моутона за такими ознаками:

- «турбота про людей»;
- «турбота про виробництво».

Ця класифікація включає п'ять стилів менеджменту.

Таблиця 10. Індивідуальні стилі менеджменту (за Р. Блейком і Дж. Моутоном).

Стиль менеджменту	Характеристики управлінської діяльності менеджера/керівника
1. Стиль «управління командою», або мотиваційний (найбільш ефективний – базується на спільних зусиллях організації)	<ul style="list-style-type: none"> • погоджує цілі та очікувані досягнення; • слідкує за рівнем наближення до намічених цілей; • допомагає персоналу визначити причини низького рівня роботи; • сприймає конфлікти спокійно та врівноважено; • погоджує плани; • залучає персонал до прийняття управлінських рішень; • делегує повноваження; • приймає рішення при потребі.
2. Стиль «управління замиським клубом», або «турботливий» (основний акцент робиться на потребах персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> • піклується про людей; • хоче подобатися підлеглим; • прагне, щоб усі «були щасливі»; • хвалячи підлеглих, може навіть лестити їм; • може «не помічати» поганого виконання

	обов'язків; <ul style="list-style-type: none"> • схильний до колегіального управління.
4. Стиль «управління, заснований на повноваженнях», або «самовпевнений» (орієнтується на ефективність операцій)	<ul style="list-style-type: none"> • хоче, щоб усе виконувалося відповідно до його бажань; • більше «говорить», ніж «слухає»; • не особливо піклується про почуття або думки підлеглих; • поводить себе агресивно, коли відчуває виклик; • завжди перевіряє персонал.
5. Стиль «серединного управління», або «адміністративний» (передбачає однакову увагу як до персоналу, так і до виробничих проблем)	<ul style="list-style-type: none"> • підтримує існуючу систему; • робить усе, як «книжка пише»; • є швидше добросовісним, ніж творчим або інноваційним; • є урівноваженим та передбачуваним.
5. Стиль «поганого управління», або «пасивний»,»стиль невтручання» (управління за умови докладання мінімальних зусиль)	<ul style="list-style-type: none"> • не робить більше ніж вимагається; • опирається змінам; • стає недбалим, якщо його не контролюють; • звинувачує інших людей або «сучасних дітей», інновації, уряд тощо у створенні «нестерпних умов для праці».

Для менеджера/керівника важливо з'ясувати, коли і який стиль застосовувати в управлінській діяльності. Стилі менеджменту мають бути адекватними ситуаціям, в яких вони реалізуються (ситуативний підхід).

Таблиця 11. Фактори впливу на визначення стилю менеджменту.

Оточення начального закладу (становище у зовнішньому світі, вимоги ринку робочої сили, бажання батьків);
організація управління в навчальному закладі (горизонтальна чи вертикальна);
місія школи, її цілі (орієнтованість на забезпечення успішного складання іспитів, на розвиток особистості, на збереження статусу);
характеристика вчителів (розуміння своєї роботи, досвіду, очікувань директора);
характеристика учнів (рівень підготовки, мотивація);
характеристика директора (рівень підготовки, досвід, особисті якості).

Правильний стиль менеджменту навчального закладу визначається ступенем розвитку команди, її зрілості, ступенем готовності до успішної діяльності.

В теорії взаємозв'язку стилю й ступеня розвитку команди (її готовності до успішної діяльності) виділяють такі стилі менеджменту:

- **директивний** (низький ступінь готовності персоналу);
- **переконання та участі** (середній ступінь готовності персоналу);
- **делегування** (вищий ступінь готовності).

Стилі менеджменту в «чистому» вигляді зустрічаються рідко. Вони можуть інтегруватися.

6. Вимоги до сучасного менеджера

Модель професійної компетентності сучасного менеджера/керівника/директора школи передбачає такі найважливіші складові його готовності до менеджменту навчального закладу:

- наявність здібностей до управлінської діяльності (професійна придатність);
- сформованість відповідних знань, умінь, навичок та способів дій (професійна компетентність);
- мотивація управлінської праці (професійне самовизначення).

Здібності до управлінської діяльності Г. М. Тимошко розглядає як якості особистості, що інтегровано виражаються у природних нахилах до роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отриманні задоволення від спілкування з ними. Отже, здібності до управлінської діяльності — це талант, покликання, задатки, як стверджує сучасна наука. Проте останні є лише передумовою оволодіння наукою і мистецтвом управлінської діяльності. Можна володіти гарними задатками до управлінської діяльності, але не розкрити їх через відсутність працелюбства, сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної роботи над собою.

Менеджер/директор навчального закладу повинен володіти ґрунтовними знаннями сучасної педагогіки та психології, педагогічною майстерністю; бути компетентним у питаннях науки і культури; мати художній смак.

Таблиця 12. Професійні якості менеджера.

Працелюбство;
працездатність;
дисциплінованість;
уміння визначати мету, обирати шляхи її досягнення;
організованість;
наполегливість;
систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня;
відповідальність;
прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.

Таблиця 13. Людські якості менеджера.

Людяність;
доброта;
терплячість;
порядність;
чесність;
відповідальність;
справедливість;
об'єктивність;
щирість;
повага до людей;
висока моральність;
оптимізм;
емоційна врівноваженість;
потреба в спілкуванні;
інтерес до життя педагогів, співробітників школи та учнів;
доброзичливість;
стриманість;
гідність;
патріотизм;
релігійність;
принциповість;
чуйність;
емоційна культура тощо.

Для успішного виконання управлінських обов'язків менеджеру освітніх організацій необхідні такі знання, уміння, розуміння [17, 10П-101, 104].

Таблиця 14. Знання.

Сучасних теорій та моделей менеджменту;
сфери компетентності менеджера загалом і менеджера освіти зокрема;
основних вимог до сучасного менеджера навчального закладу;
інформаційних технологій та засобів комунікації в управлінні навчальним закладом;
функцій управління начальним закладом, управлінського циклу;
функціональних обов'язків і стилів роботи менеджерів закладів освіти;
методів підвищення ефективності менеджменту;
механізму формування міжособистісних стосунків;
основних принципів менеджменту начального закладу.

Таблиця 15. Уміння.

Організовувати та планувати діяльність начального закладу;
приймати нестандартні управлінські рішення;
спілкуватися, контактувати з людьми;
спонукати працівників до творчої діяльності;
оцінювати власну професійну діяльність;
оцінювати конфліктні ситуації, виявляти їх причини та знаходити вихід з них;
встановлювати ділові стосунки з колегами;
забезпечувати позитивний морально-психологічний клімат колективу;
коректно подавати оціночну інформацію;
організовувати та планувати діяльність начального закладу, надання освітніх послуг;
делегувати свої повноваження та відповідальність;
створювати умови для розвитку учнів та персоналу;
вирішувати соціальні проблеми колективу.

Таблиця 16. Розуміння.

Природи управлінських процесів;
особливостей взаємовідносин у педагогічному колективі, між учнями та їх батьками;
мотивації діяльності членів педагогічного колективу, учнів.

Результати дослідження Л. І. Даниленко свідчать, що керівники загально-освітніх навчальних закладів недостатньо володіють теорією менеджменту; як наукою про раціональне управління людськими і матеріальними ресурсами. Вона зазначає, що сучасні керівники навчальних закладів повинні оволодіти теоріями вітчизняних вчених: педагогічного менеджменту (В. І. Маслов), моделювання в управлінні (В. С. Пікельна), соціального управління (Г. Щокін), стратегічного управління (Г. А. Дмитренко), адаптивного управління (Г.В.Єльникова), психології управління (Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський), управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі (Л. І. Даниленко). Більшість менеджерів/керівників навчального закладу не ознайомлені з теоріями зарубіжних вчених, зокрема Ф. Тейлора та Б. Саймона, з концепціями Е. Мейо та К. Арджиріса, М. Вебера та А. Файоля й н.

Компетентність менеджера розглядають як здатність оптимально використовувати свої здібності, владу, авторитет, знання та вміння в управлінській діяльності. Разом з тим, професійна компетентність менеджерів/керівників начального закладу як сутнісна характеристика і особистості, і професіонала-управлінця виступає важливим чинником удосконалення шкільного менеджменту.

Таблиця 17. Складові компетентності менеджера.

Комунікативні здібності /обдарованість/ (до командної роботи, виконання ролі лідера, діалогу, спілкування, емпатії /етичність/);
колегіальність поведінки;
мовна культура;
професійні знання і вміння, досвід;
загальна культура та ерудованість;
рівень розвитку інтелекту, його здатність до прийняття оптимальних рішень;
практичність і продуктивність мислення;
схильність до аналітичної роботи, розробки стратегії та тактики розвитку навчального закладу;
інформативна мобільність, здатність до постійного навчання та учіння;
креативність, прагнення до творчого підходу у розв'язанні проблем;
професійно важливі риси характеру й емоційно-вольової сфери;
оптимальність професійно важливих рис психоневрологічного статусу;
професійне спрямування мотиваційно-сміслової сфери особистості;
адекватність самооцінки та самодостатності;
стресостійкість, психічне, фізичне й моральне здоров'я;
особиста цілісність;
естетична культура;
почуття відповідальності за себе та інших.

За Л. І. Даниленко професіограму керівника навчального закладу розглядають як професійну компетентність, що складається із сукупності компетенцій. Вона підкреслює, що такою сукупністю «компетенцій» управлінської компетентності керівника є:

- професійні знання й уміння здійснювати управлінську діяльність;
- знання посадових обов'язків;
- професійно значущі якості.

Л. І. Даниленко в моделі професійної компетентності керівника навчального закладу враховує такі психологічні якості особистості (розкриті у працях О. Г. Ковальова, Н. В. Кузьминої, Р. Х. Шакурова, Л. М. Карамушки, Н.Л.Коломінського та інших дослідників):

Таблиця 18. Модель професійної компетентності.

Стійка соціально значуща мотивація, зацікавленість у праці, здатність до організації колективу на вирішення завдань, які стоять перед школою;
стійкість до аналітично-творчого мислення, абстрагування і моделювання шляхів розвитку педагогічних процесів;
оперативність мислення, його конструктивність;

комунікативність, відкритість, здатність до емпатії, спроможність доброзичливо і коректно взаємодіяти з людьми;
інтелектуальна і психологічна готовність до прийняття нестандартних рішень, уміння раціонально організувати свою діяльність та інших;
уміння в доступній і конкретній формі переконати членів колективу в необхідності використання досягнень науки, передового педагогічного досвіду;
схильність до лідерства, вміння логічно і переконливо доводити іншим інформацію, пов'язану із здійсненням професійної, педагогічної і суспільної діяльності членів колективу;
наявність різних видів пам'яті: довготривалої, оперативної, механічної, змістовної;
стійкість у досягненні поставленої мети, здатність до подолання перешкод, що виникають у процесі роботи;
витримка в складних ситуаціях, рішучість тощо.

Модель компетентної особистості, яка запропонована Радою Європи, включає такі ключові компетенції, якими мають бути наділені молоді європейці (запозичуємо у Л. І. Даниленко).

Таблиця 19. Модель компетентної особистості.

політичну і соціальну компетенцію (здатність приймати відповідальність, брати участь у прийнятті групових рішень, вирішувати конфлікти без насилля, брати участь у підтримці і покращенні демократичних інститутів);
компетенції, пов'язані з життям у багатокультурному просторі (для того, щоб контролювати вияви расизму і ксенофобії, розвитку нетолерантного клімату, освіта повинна «оснастити» молодих людей міжкультурними компетенціями, такими, як сприйняття розбіжностей, повага до інших і здатність жити з людьми різних культур, мов і релігій);
компетенції, що відносять до володіння усною і писемною комунікацією, які особливо важливі для роботи і соціального життя, з акцентом на тому, що людям, які ними не володіють, загрожує соціальна ізоляція (у цьому ж контексті комунікації все більшої ваги набуває володіння більш як однією мовою);
компетенції, пов'язані з підвищенням інформатизації суспільства (володіння цими технологіями, розуміння у їх застосуванні слабких і сильних сторін й здатність до критичного судження стосовно інформації, що розповсюджується засобами масової інформації та рекламою);
здатність навчатися протягом усього життя в якості основи неперервного навчання в контексті як професійного, так і соціального.

Під компетенцією розуміють:

- коло повноважень, прав і обов'язків конкретної установи;
- коло питань, в якому конкретна посадова особа володіє знаннями і досвідом;
- більш загальна підготовленість до дій;
- можливість встановлювати зв'язки між знаннями й уміннями (діями) в специфічній ситуації;
- те, що породжує вміння, дію.

Управлінську компетентність менеджера/керівника навчального закладу як складову професійної компетентності характеризує сукупність його моральних і психологічних якостей, знань та вмінь з теорії і практики управління, функціональних обов'язків та мотивації діяльності.

Враховуючи специфіку загальноосвітнього навчального закладу, посадові вимоги до його менеджера/директора О. І. Мармаза поділяє на три групи:

1. **Кваліфікаційні вимоги** (вища освіта, позитивний досвід, певний стаж педагогічної роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту).

2. **Соціально-психологічні вимоги:**

- **соціальні вимоги** (спрямовані на такі риси: почуття суспільного обов'язку та відповідальності, національна самовідданість, патріотизм, інтер-націоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо);
- **моральні вимоги** (охоплюють такі риси: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність);
- **комунікативні вимоги** (пов'язані з умінням: слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо);
- **ділові вимоги** (передбачають риси діловитості: установка на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо).

3. **Професійні вимоги** (рівень кваліфікації – ступінь оволодіння професією, спеціальністю).

Схема. Модель функціональної компетентності менеджера/керівника навчального закладу.

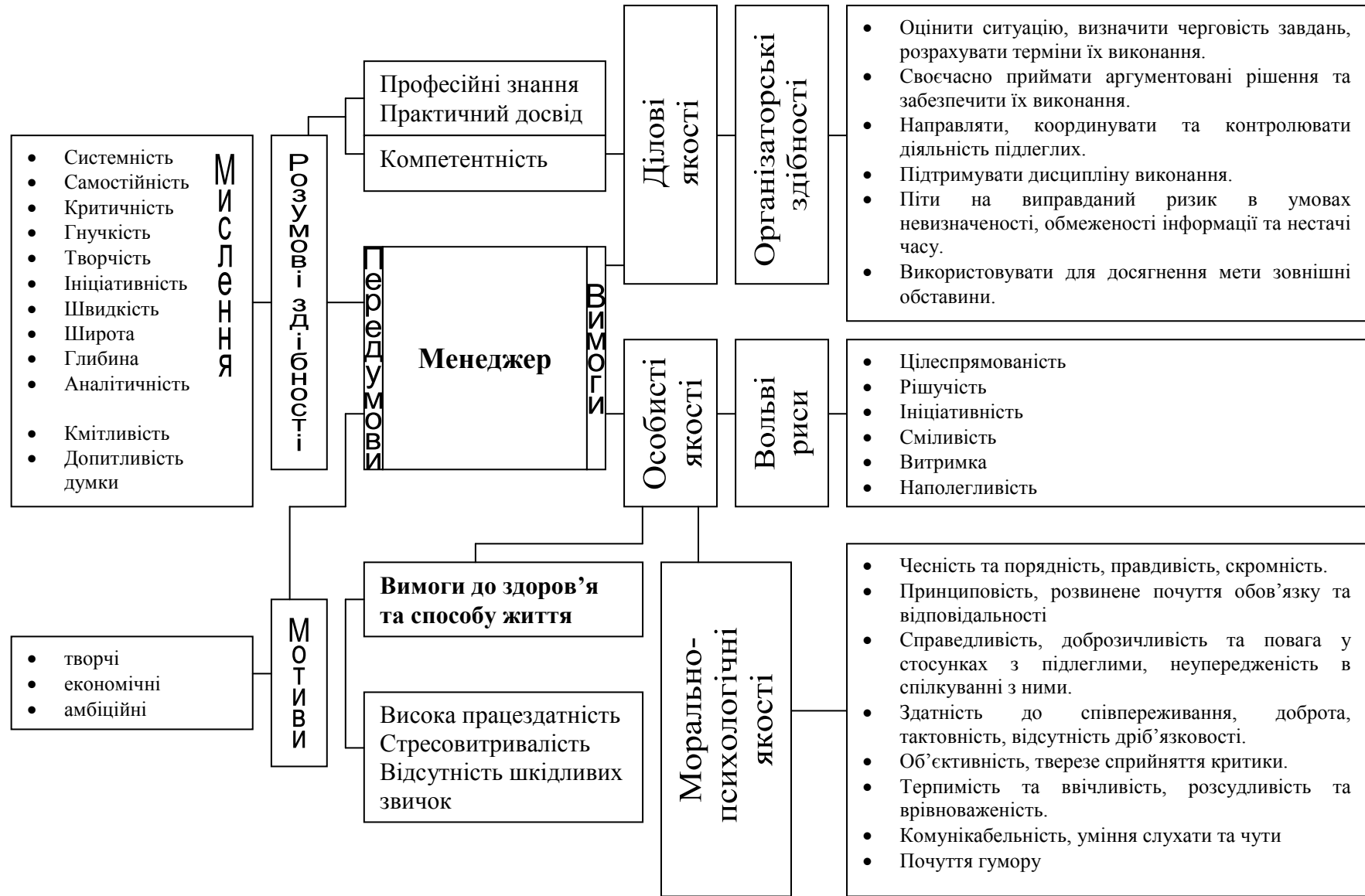


Таким чином, О. І. Мармаза виділяє дві підсистеми знань менеджера/керівника, враховуючи те, що:

- основним видом діяльності керівника навчального закладу є управлінський, що вимагає досконалих знань теорії та практики менеджменту;
- менеджер/керівник управляє соціальною системою, такою, що об'єднує людей; йому необхідні знання основ психології менеджменту;
- об'єктом управлінської діяльності менеджера/керівника є навчальний заклад, а це обумовлює необхідність психолого-педагогічних знань та вмінь;
- менеджер/керівник навчального закладу повинен здійснювати управління тільки на основі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері;
- директор навчального закладу забезпечує його функціонування та розвиток, на основі знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічної сфери.

Щоб менеджер/керівник ефективно здійснював менеджмент навчального закладу, як зазначає І. В. Іванова, він повинен відповідати його сучасній моделі. При цьому вона виділяє загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а після цього формулює вимоги до неї.

Схема 2. Узагальнена модель сучасного менеджера (За І. В. Івановою).



До найсуттєвіших загальних передумов обіймання менеджерської посади І.В.Іванова відносить мотиви, якими керується людина, що прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Таблиця 20. Мотиви до обіймання менеджерської посади.

творчі (у статусі керівника брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності; використати суспільну значущість посади для втілення своїх потенціальних здібностей);
економічні (прагнення до отримання порівняно більшої кількості матеріальних благ – заробітна плата, премії, участь у прибутках);
амбіційні (пов'язані з честолюбством та сумісництвом, прагненням до успіху та самоствердження як нормальними людськими рисами, що можуть надихнути на великі справи).

Мотиви до керівної діяльності не завжди існують у чистому вигляді. Частіше всього вони інтегруються. Наприклад, економічні можуть співіснувати з творчими, а можуть бути і протиставленими. В ієрархічній структурі мотивів провідний з них частіше підпорядковує собі інші. Залежно від умов управлінської діяльності мотиви можуть зазнавати динаміки. Одноаспектна гіпертрофія мотивів призводить до зворотної трансформації – захоплення вигодами, які протирічать інтересам справи, прихильність до формальних атрибутів влади, посадових регалій; віра у свою непогрішимість та особливість.

Вимоги до менеджера об'єднують у групи;

- **ділові якості** (поєднують компетентність та організаторські здібності);
- **особистісні риси** (вольові якості, морально-психологічні якості, вимоги до здоров'я та способу життя).

В умовах трансформаційних процесів у суспільстві активізуються психологічні чинники, які пов'язані з урахуванням у процесі менеджменту індивідуальних особливостей менеджерів. У зв'язку з цим розглянемо структуру психологічної готовності менеджерів до менеджменту.

Таблиця 21. Компоненти структури психологічної готовності менеджерів до менеджменту.

Мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням менеджменту (соціальні, менеджерські, педагогічні, особистісні, зовнішньої привабливості);
когнітивний – сукупність знань, необхідних для менеджменту (загально-управлінські, психологічні);
операційний – сукупність умінь і навичок практичного вирішення управлінських завдань (менеджерські, психологічні);

особистісний – сукупність якостей, важливих для менеджменту, які пов'язані з ціннісним ставленням до предмета діяльності, процесу виконання діяльності, інших суб'єктів діяльності, самого себе, суспільства.

Фактори психосемантичної структури готовності менеджерів начальних закладів до менеджменту, що існує у їх свідомості: творчість; системність; прогностичність; психологізація; гуманність.

Умовна назва полюсів факторів психосемантичної структури готовності менеджерів навчальних закладів до менеджменту: “позитивний” і “негативний”.

Залежно від ступеня значущості для менеджерів навчальних закладів елементів психологічної готовності до менеджменту, що належать до названих полюсів факторів, виділяють такі **групи керівників:**

- “прогресивні”;
- “консервативні”;
- “потенційно прогресивні”.

Соціально-психологічні чинники, від яких залежить орієнтація менеджерів на “позитивний” та “негативний” полюс факторів психосемантичної структури готовності до менеджменту

- **макрорівня** (регіон, де розташований навчальний заклад);
- **мезорівня** (тип навчального закладу та мова викладання);
- **мікрорівня** (стать, вік, стаж управлінської діяльності).

Дослідження показують: істотніше виражається вплив факторів макрорівня та мезорівня; найбільше впливає на вияви психологічної готовності до менеджменту серед факторів мікрорівня стать менеджерів, менше - їхній вік та майже не впливає стаж управлінської діяльності.

У зв'язку з актуалізацією психологічних факторів в освітньому менеджменті зростає роль не лише психологічної готовності до нього, а й психологічного забезпечення процесу менеджменту, що виявляється в наданні психологічної допомоги менеджерам.

Психологічна допомога управлінському персоналу організацій є психологічною підтримкою менеджерів щодо осмислення психологічних проблем, які утруднюють процес менеджменту, аналізу різних альтернативних шляхів їх вирішення, а також підвищення особистої відповідальності за необхідність їх вирішення та вибір найбільш оптимальних шляхів управлінської діяльності. До провідних видів психологічної допомоги менеджерам освітніх організацій відносять їх психологічне консультування з проблем менеджменту.

Освітній менеджмент є особливим видом діяльності, що вимагає специфічних якостей та властивостей, які роблять конкретну особу придатною до управлінської діяльності.

Наведемо перелік вимог до менеджера із теоретичної практики зарубіжних авторів (запозичені нами в І. В. Іванової).

Таблиця 22. Кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії.

розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;
здатність розібратися в сучасних інформаційних технологіях і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
ораторські здібності та вміння висловлювати думки;
володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;
здатність до самооцінки своєї діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

Таблиця 23. Вимоги до менеджера англійських авторів (за пріоритетами).

здатність делегувати владу;
комунікабельність;
доступність;
уміння слухати;
авторитетність;
компетентність;
техноозброєність;
чесність;
твердість;
зацікавленість у людях;
позитивність;
рішучість;
почуття гумору;
продуктивність;
приятність;
ретельність;
професіоналізм;
небалакучість.

Таблиця 24. Вимоги до менеджера, запропоновані Інститутом діагностики менеджменту (м. Гамбург, ФРН).

Розумові здібності (здатність давати оцінки; творче, комплексне, системне, аналітичне мислення).
Ставлення до персоналу (контактність, комунікабельність, сила переконування, наполегливість, вміння співробітничати, здатність працювати у команді);

Особисті риси (інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність);
--

Ставлення до праці (сприйняття навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість).

Таблиця 25. Вимоги до менеджера у системі менеджменту в США (Інститут Геллана).

здоровий глузд;
знання справи;
впевненість у своїх силах;
високий загальний рівень розвитку;
здатність доводити розпочату справу до кінця.

Таблиця 26. Вимога до менеджера інших американських авторів.

рівень інтелекту;
чесність;
логічність;
техноозброєність;
широта пізнання;
перспективність;
комунікабельність;
цільність характеру;
лідерство;
здатність делегувати владу;
ораторські здібності;
уміння приймати рішення;
твердість;
уміння зосереджуватися;
уміння виховувати;
почуття гумору;
уміння слухати;
бажання слухати;
об'єктивність.

Таблиця 27. Чинники успішної діяльності фінських менеджерів.

уміння створити результати і бажання багато працювати для їх досягнення;
бажання і здатність нести відповідальність за доручене завдання і приймати ризиковані рішення;
готовність починати процеси змін, управляти ними і використовувати в інтересах організації;

готовність використовувати відкритий спосіб управління, який заохочує співробітництво;
володіння мистецтвом швидко приймати рішення;
здатність зосереджуватися на сучасних і майбутніх проблемах;
здатність бачити зміни, які відбуваються як в середині організації, так і за її межами, і використовувати їх;
готовність до соціальних контактів;
готовність до загального керівництва;
творчий підхід до своєї роботи;
постійне самовдосконалення і хороша загальна психічна та фізична форма;
уміння правильно використовувати свій час;
готовність до мотивації себе і персоналу;
готовність працювати на чолі добре підготовленого професійного персоналу;
готовність до політичного керівництва, міжнародний світогляд.

Більшість науковців, вважаючи важливою відповідність менеджера вимогам щодо його знань, умінь, ділових і особистих якостей, підкреслюють, що йому необхідно мати здатність змінювати стиль менеджменту залежно від умов, що склалися в навчальному закладі.

4. Управління персоналом.

Управління персоналом в умовах загальноосвітнього навчального закладу полягає в організації, координації та мотивації діяльності колективу педагогів (педагогічний персонал), допоміжних працівників (обслуговуючий персонал). Педагоги, допоміжні працівники складають персонал навчального закладу, який є об'єктом управлінської діяльності директора.

Керівник (директор) навчального закладу покликаний забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність педагогічного колективу – команди. У її складі функціонує постійно діюча підсистема – управлінська команда (адміністративна). Можуть створюватись як підсистеми в єдиній командній системі команди із вчителів, членів методичних об'єднань (кафедр), команди із реалізації того чи іншого освітнього інноваційного проекту.

Команда – колектив людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, стосунки між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки.

Командний менеджмент як інноваційна форма управління є важливим напрямом у шкільному менеджменті, який передбачає сформованість конкурентоздатної управлінської команди. Під останньою розуміють вищий рівень розвитку команди. Практика показує, що згуртована команда менеджерів може зробити свою освітню організацію успішною. Відтак проблема «команди»

є актуальною в управлінській діяльності навчального закладу. Загальноосвітній навчальний заклад може стати ефективним завдяки команді самодостатніх працівників, які мають спільне стратегічне бачення того, як зробити його конкурентоздатним в умовах трансформації суспільства.

Дослідники Л. М. Карамушка та О. А. Філь дійшли висновку, що поєднання зусиль керівника та психолога допомагає створити конкурентоздатну управлінську команду, що дає змогу високоефективно керувати освітнім закладом та робити його конкурентоздатним. Модель конкурентоздатного директора навчального закладу і психолога представимо в сукупності таких якостей (за висновками названих дослідників вони є спільними як для директора, так і для психолога):

- високий рівень інтелекту;
- всебічний розвиток;
- легкоадаптовність;
- вміння взаємодіяти з людьми;
- адекватне самооцінювання;
- вміння відстоювати свою позицію, казати «ні»;
- гармонійний фізичний розвиток;
- володіння сучасною технікою, кількома мовами;
- здатність жити в гармонії із собою та навколишнім світом.

Практика показує, що найбільш поширеним варіантом є такий склад команди освітньої організації: директор, заступники, психолог.

Таблиця 28. Інноваційний варіант складу конкурентоздатної управлінської команди навчального закладу.

директор;
заступники;
психолог;
класні керівники;
шкільний лікар (чи медсестра);
педагог-організатор;
батьківський комітет;
учнівське самоврядування.

Членом команди може бути той, хто має бажання працювати в команді. Лідер такої команди характеризується як демократичний. Конкурентоздатна команда може бути сформована за таких умов:

- готовність керівника «поділитися» своїми функціями;
- наявність толерантного лідера;
- наявність спільної мети, яка б цікавила кожного члена команди;
- врахування професійних та особистих якостей кожною члена команди.

Таблиця 29. Характеристики ефективної команди.

наявність спільної мети, цілей;
чіткий, зрозумілий для всіх розподіл функцій у команді, що забезпечує взаємозалежність;
функціональна компетентність;
можливість обміну інформацією;
здатність до співробітництва;
взаємна довіра.

Таблиця 30. Складові ефективної командної діяльності.

продукт діяльності команди;
люди (члени команди);
процедури, що забезпечують діяльність команди.

Ефективне функціонування команди у прямій залежності від управлінської діяльності директора навчального закладу, ядром якої є збалансоване ставлення його до наведених вище складових.

Ми виходимо з позиції, що персонал (як зазначено вище) уособлює єдину команду, яка включає управлінську команду, педагогічний колектив і обслуговуючих працівників. Директор/менеджер, перебуваючи на вершині цієї тріади, не підноситься над нею, а є складовим елементом єдиної команди, наділеним управлінськими функціями щодо останньої. Він покликаний забезпечити функціонування гнучкої організації праці, в якій зусилля команди інтегруються не лише у процесі виконання роботи, а й під час розподілу відповідальності за якість результату. Робота в такій системі є посилюючою для працівників з високим рівнем професійної підготовки та відповідними особистісними якостями.

Управління персоналом є динамічним процесом, який пов'язаний із змінами, що відбуваються як у зовнішньому середовищі навчального закладу, так і внутрішньому його стані.

Таблиця 31. Управління персоналом включає.

відбір та набір персоналу на основі дослідження внутрішнього стану навчального закладу та зовнішнього ринку праці;
організацію та координацію діяльності персоналу (поточна робота, адміністрування, система моніторингу, інформаційне забезпечення управління тощо);
розроблення програми розвитку персоналу;
аналіз діяльності та оцінювання персоналу.

В практиці навчальних закладів виділяють кілька типів працівників, які можуть брати участь у наборі управлінського персоналу (команди) із числа його працівників (внутрішній ринок праці). Ними можуть бути:

- **самопретенденти** (особи, що бажають одержати керівну посаду);
- **претенденти** (особи, що просуваються по службі, вже перебуваючи на одній із керівних посад).

До зовнішніх каналів набору персоналу відносять: бюро з працевлаштування, посередницькі організації працевлаштування (державні та приватні), навчальні заклади (найбільш перспективний спосіб), ЗМІ тощо.

Досвід свідчить, що мотивація є одним з важливих компонентів структури управління персоналом. Її пов'язують з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей освітньої організації.

Таблиця 32. Фактори мотивації діяльності персоналу.

комфортні умови роботи;
компетентний менеджмент;
цікава робота;
визнання якісних результатів праці персоналу;
винагорода за якісно виконану роботу, прояви керівниками позитивного ставлення до працівників.

Особливого ставлення до себе у процесі управління персоналом заслуговують самомотивовані працівники. У них розвинений мотив досягнення цілей. До таких працівників моніторингова тактика є часто неприйнятною. Вони знають ціну своїх освітніх послуг і потребують гідної винагороди.

Л. М. Карамушка і Л. В. Корень в результаті проведеного ними дослідження виявили такі резерви **підвищення задоволеності працівників роботою**:

- створення керівниками освітніх організацій традиційного типу, оптимального рівня матеріально-прагматичних умов (наявність додаткових видів роботи у процесі надання навчальному закладу додаткових освітніх послуг, організація зручного режиму роботи, що дає змогу виконувати роботу за сумісництвом тощо);
- створення керівниками навчального закладу нового типу сприятливих умов для активної соціальної взаємодії - як по “вертикалі”, так і по “горизонталі” та впровадження стратегій конкуренції;
- створення умов для просування педагогічних працівників у професійній кар'єрі (наявність можливостей брати участь у шкільному менеджменті, для того щоб займатися науковою діяльністю, здійснювати менеджерську діяльність – керувати творчими групами вчителів, методичними об'єднаннями (кафедрами) вчителів тощо);

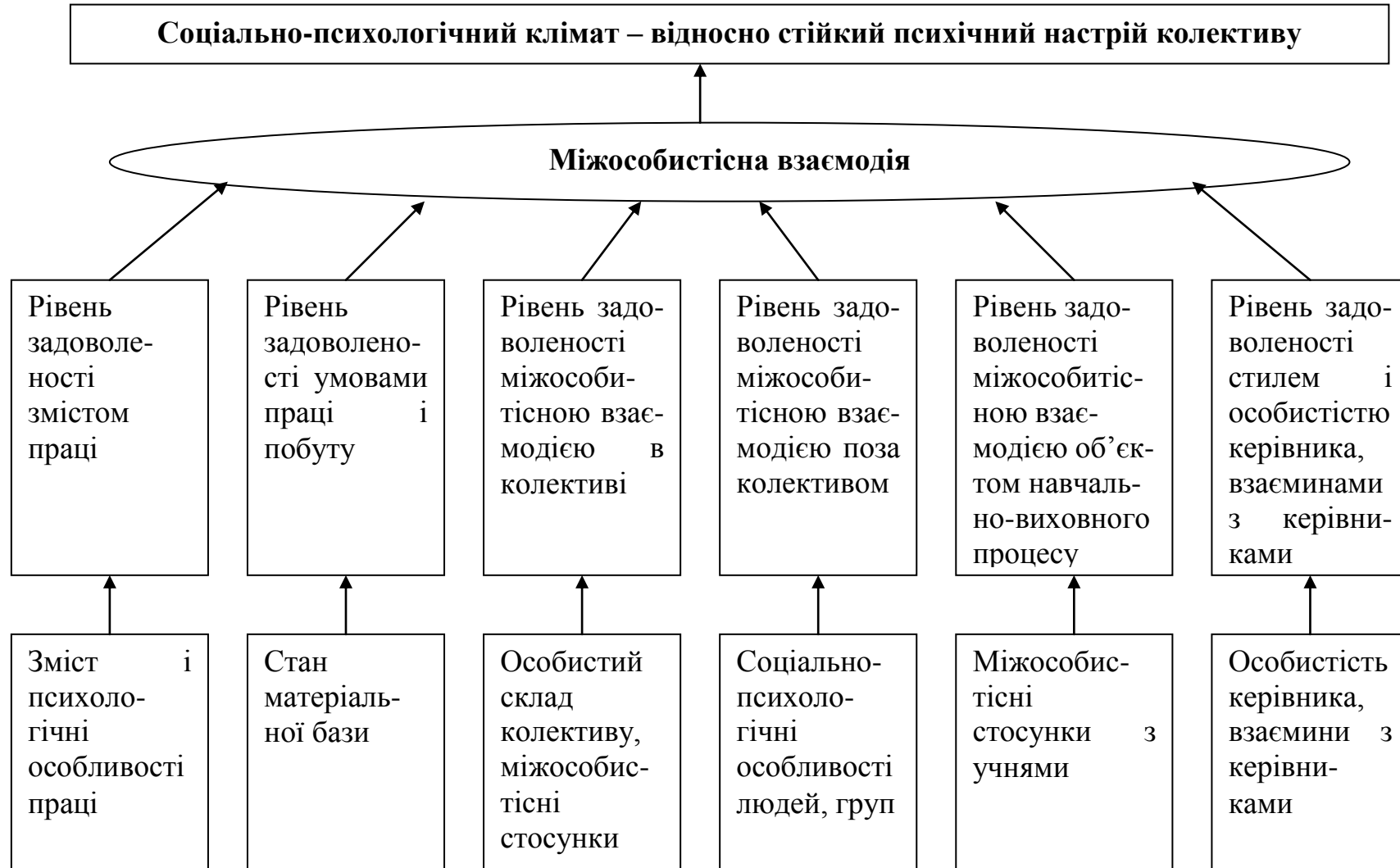
- сприяння розвитку самомоніторингу (орієнтованість педагогічних працівників на саморегуляцію свого педагогічного менеджменту, на самостійне створення умов для отримання задоволення своєю роботою);
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Передумовою підвищення ефективності менеджменту начального закладу є діяльність його менеджера/керівника з оптимізації взаємин у колективі, що спрямовується на створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Коломінський Н. Л. визначає поняття соціально-психологічного клімату як домінуючий в конкретному колективі (групі) відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії.

Таблиця 33. Параметрична модель сприятливого соціально-психологічного клімату колективу навчального закладу (за Н. Л. Коломінським).

Параметри соціально-психологічного клімату	Основна характеристика за параметрами
Стосунки	Гуманні; поважне ставлення до кожного члена колективу
Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
Ставлення до праці	Творче; спрямованість на інноваційну діяльність
Зasadні цінності	Особистість, духовні потреби; самоактуалізація.
Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивне; згуртованість.
Переважаючий емоційний настрій (модальність)	Оптимістичний мажорний настрій
Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Захищеність

Схема. Основні складові соціально-психологічного клімату навчального закладу та чинники, що на нього впливають (За Н. Л. Коломінським).



Важко переоцінити таку складову управління персоналом, як аналіз його діяльності та оцінювання. Аналіз діяльності персоналу є основою менеджменту і визначається як процес його інформаційного забезпечення. При цьому аналіз діяльності персоналу дає відповідь на питання:

- ❖ Які функції та обов'язки виконують працівники?
- ❖ Які професійні знання, вміння, здібності необхідні працівнику?
- ❖ Яка ефективність і результативність виконання працівником покладених на нього функцій та посадових обов'язків?
- ❖ Які мотиваційні фактори необхідно враховувати у роботі з персоналом?

Оцінювання персоналу спрямовується на вирішення декількох завдань. Це і стимулювання кращих результатів діяльності (як мотиваційний фактор), і врахування у процесі планування персоналу, в управлінні його розвитком та змінами в розвитку навчального закладу. Оцінювання персоналу дає очікувані результати, якщо є компетентним. Йому має передувати самооцінювання.

Таблиця 34. Критерії оцінювання персоналу (застосовуються у шкільній практиці).

професійно-педагогічні знання, вміння, навички;
здатність виконувати педагогічну діяльність і орієнтуватися в умовах, що зазнають змін;
ставлення до роботи, мотивація;
взаємодія в команді (у внутрішньому середовищі та із зовнішнім оточенням);
творчий потенціал (інноваційна діяльність, ініціативність тощо);
якість роботи (її ефективність, результативність) та ін.

Ефективність оцінювання персоналу залежить від наявності професійних знань та вмінь менеджерів-експертів виконувати такий вид діяльності, щоб уникнути суб'єктивізму та негативних його наслідків. Використовують такі способи оцінювання, як: атестація (найбільш ефективний); огляд діяльності; інтерв'ю з метою оцінювання тощо.

Ефективним методом оцінювання є інтерв'ю, який описаний в літературних джерелах у різних видах. При цьому ставиться різна мета. Наприклад:

- Інтерв'ю «Повідомити і продати». Його сутність полягає в тому, що керівник/ експерт сам веде розмову про досягнуті працівником результати і дає пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, покращення результатів роботи.
- Інтерв'ю «Повідомити і слухати». Має дві частини. Спочатку керівник/ експерт розповідає про виявлені сильні та слабкі сторони в діяльності працівника, який потім сам висловлюється з приводу оцінювання, висуває свої аргументи.
- Інтерв'ю «Розв'язання проблем». Не обговорюється робота, яка виконана працівником ефективно. Керівник/експерт разом з працівником

виокремлюють виявлені слабкі сторони в його роботі та формулюють пропозиції щодо її покращення.

На запрошення адміністрації навчального закладу можуть використовуватися центри оцінювання – установи, які визначають здатність людей виконувати педагогічні функції.

Досвідчені керівники/менеджери сучасного навчального закладу планують, організують, координують, аналізують роботу персоналу, здійснюють моніторинг за діяльністю, оцінюють працівників тощо на основі принципів партисипативного та адаптивного менеджменту, що забезпечує досягнення визначеної місії, поставлених цілей, робить загальноосвітній навчальний заклад конкурентоспроможним в умовах ринкових відносин, переосмислення та зміни цінностей в суспільстві.

5. Управління якістю діяльності навчального закладу.

Якість - це сукупність рис та характеристик продукту чи послуг, що визначають спроможність його/їх задовольнити потреби споживача. Вона розглядається як головний критерій успішної діяльності навчального закладу.

Якістю освіти вважається показник співвідношення цілей та результату, міри досягнення мети. Поняття якості освіти практично охоплює всі аспекти та виміри діяльності навчального закладу.

Навчальний заклад є навчально-виховним освітнім закладом, таким, що надає освітні послуги. Ними є навчання, виховання і розвиток особистості.

Таблиця 35. Компоненти якості діяльності навчального закладу
(за Федоровим В. Д.).

компетентність вчителів;
сучасність навчально-методичного забезпечення;
сучасність навчально-матеріальної бази;
ефективність реалізації інтелектуального потенціалу навчального закладу;
духовність культури, естетико-етичних цінностей, які притаманні більшості вчителів та учнів;
оптимальність соціально-психологічного клімату;
оптимальність менеджменту;
креативність (творчість) освітнього простору;
демонстративність шкільного етикету;
оптимальність норм чисельності учнів;
гігієнічність, ергономічність умов життєдіяльності, занять (розклад, інформаційна структура тощо).

Менеджмент якості навчального закладу ми розглядаємо як забезпечення якості освітніх послуг відповідно до визначених стандартів (висуваються

нормативними документами та зумовлюються потребами й бажанням споживачів). Метою покращення якості є задоволення потреб останніх. Споживачем є той, кому надається послуга.

Забезпечення якості освіти перебуває в центрі уваги шкільних менеджерів, вчителів та батьків і розглядається як засіб підвищення результативності роботи навчального закладу, а значить і навчально-виховного процесу, що реалізується в ньому.

Серед факторів, які здійснюють вплив на зростання відповідальності навчального закладу щодо забезпечення якості освіти, визначають наступні:

- **орієнтація на споживача** (відображає зростаючу конкуренцію між навчальними закладами; зростає важливість непрямих споживачів – вищих навчальних закладів, служб зайнятості);
- **внутрішня цілісність** (послідовність вимог; єдність вимог до освітнього процесу в умовах навчального закладу);
- **зменшення непевності** (загострюється в умовах зміни підходів до навчання);
- **імператив виживання** (збереження контингенту учнів);

Керівникам/менеджерам необхідно враховувати наведені вище фактори, спрямовуючи відповідним чином діяльність навчального закладу.

Беручи до уваги сутність таких понять, як якість та якість освіти, приходимо до висновку, що якість діяльності навчального закладу правомірно визначати тим, якою мірою досягається поставлена мета. Забезпечення якості діяльності навчального закладу передбачає систему управлінських дій, спрямованих на її покращення.

Таблиця 36. Структура процесу забезпечення якості діяльності навчального закладу.

визначення місії, мети навчального закладу;
збір інформації про стан (наявну ситуацію або виявлення причин розбіжностей між наявною ситуацією та очікуваним результатом);
контроль якості;
дії;
очікуваний результат (покращення якості).

Щоб уникнути розбіжностей в баченні такого феномену, як якість у внутрішньому та зовнішньому середовищі, необхідне визначення місії, яка поділяється всіма суб'єктами діяльності навчального закладу, а також узгоджує зовнішні вимоги та збалансовує вибір між ними. Важливо, щоб місія і основні цілі поділялися всією командою.

У забезпеченні якості діяльності навчального закладу важливу роль відіграє його інформаційна система. Інформаційна система навчального закладу буде дієвим інструментом менеджменту якості його діяльності, якщо сприятиме визначенню причинно-наслідкових зв'язків між явищами. Вона може бути

об'єктивною за умови уваги до ключових об'єктів. В існуючих інформаційних системах розрізняються формальні (результати екзаменів, контрольних робіт, звіти, кваліфікаційні характеристики вчителів, дані про учнів тощо) та неформальні (інформація про вчителів, отримана менеджерами/керівниками від учнів або батьків; інформація, яку вчитель має про учня, його мотивацію, ставлення до навчально-пізнавальної діяльності) компоненти інформаційних систем. Неформальні та випадкові інформаційні системи надають обмежений набір показників, не висвітлюють причинно-наслідкових зв'язків між явищами, їх дані не сприймаються як достовірна інформація, не спонукають працівників до підвищення якості діяльності.

Ефективна інформаційна система створюється на основі системно орієнтованого та проблемноорієнтованого підходів. Перший полягає в тому, що інформаційна система розробляється на базі системно орієнтованої моделі освіти (наприклад, модель “зміст – внесок – процес – результат”) і дає можливість систематично одержувати інформацію про кожний її компонент на класному та шкільному рівнях.

Другий підхід пов'язаний з розглядом різноманітних проблем, які необхідно вирішувати. При цьому забезпечується отримання необхідної інформації.

Можливий комбінований підхід до формування інформаційної системи, який об'єднує системно орієнтований та проблемноорієнтований підходи. Відповідно до проблеми, яку необхідно вирішувати, розробляється спосіб збору інформації, його інструментарій.

У процесі забезпечення якості менеджер/керівник навчального закладу спрямовує діяльність персоналу на її покращення, стимулює його щодо вирішення проблеми – подолання розбіжності між наявною ситуацією та бажаною перспективою, створює для цього сприятливі умови, виконує консультативну функцію. Сам процес вирішення проблеми може охоплювати такі етапи:

- визначення проблеми;
- аналіз проблеми;
- пошук можливих шляхів вирішення;
- вибір способу вирішення та планування;
- впровадження обраного способу вирішення проблеми;
- оцінювання результату.

На кожному етапі вирішення проблеми застосовуються методи, прийоми контролю якості. Серед них визначають такі, як: використання статистики; метод 5 «Ч» (п'ять «Чому»); мозкова атака (передбачає формулювання ідей щодо шляхів вирішення проблеми).

Покажемо приклад застосування методу 5 «Ч». Його суть полягає в тому, що питання «Чому?» ставиться 5 разів з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків певного явища, яке має місце в діяльності навчального закладу.

Наприклад, на питання: «Чому є низькою успішність учнів?» відповідь може бути такою: «Тому, що пропускають уроки». Проте ця відповідь не вказує

на шлях вирішення проблеми. Ставиться наступне питання: «Чому учні пропускають уроки?» Відповідь: «Тому, що вчителі не приділяють на уроках їм необхідної уваги». Слідує запитання: «Чому вчителі не приділяють їм необхідної уваги?» Відповідь: «Тому, що.....». Таким чином формулюються наступні питання “Чому?”, які приводять нас до визначення способу вирішення проблеми. Варіантом методу 5 «Ч» може бути метод 5 «Як».

Розбіжність між бажаним результатом і наявною ситуацією призводить до необхідності впровадження змін, орієнтованих на досягнення мети. Зміни можуть стосуватись однієї чи декількох сфер: процесу навчання, організації навчального закладу, персоналу, учнів, зовнішніх зв'язків, менеджменту тощо.

Успішним менеджером/керівником навчального закладу є той, що займається забезпеченням якості, яка охоплює всі аспекти його діяльності, а не пов'язується лише з окремою сферою. Такий керівник орієнтується на мету, яку приймає весь персонал, стимулює зміни; за допомогою систематичної управлінської діяльності.

Серед підходів до забезпечення якості діяльності навчального закладу виділяють такі: плановий (проекування кінцевого результату); зростаючий (поступове вирішення проблем); проектний (наприклад, запровадження особистісноорієнтованої технології навчання тощо).

На початковому етапі роботи із забезпечення якості діяльності навчального закладу може бути створена менеджерська команда. Завдання керівника навчального закладу полягає в такій організації забезпечення якості, щоб персонал усвідомлював цей феномен справою усього загальноосвітнього навчального закладу. За такої умови призначаються координатори у сфері забезпечення якості; створюються робочі групи на всіх рівнях роботи навчального закладу; формується група планування для підготовки і створення проекту покращення якості, який сприятиме розвитку навчального закладу в цілому. Інформаційна система має сприяти їх орієнтуванню у всіх аспектах діяльності навчального закладу (наявна ситуація, потреби навчального закладу, споживачів; зв'язки; сильні і слабкі сторони; бажання персоналу виконувати завдання; наявність неформальних лідерів у навчальному закладі; оточення тощо).

Організуючи забезпечення якості, керівник/менеджер навчального закладу надає підтримку координаторам, робочим групам, колегіально визначає пріоритетність цілей якості, забезпечує необхідні ресурси, здійснює контроль за впровадженням проекту, заохочує персонал, інформує громадськість про покращення якості та здійснює інші управлінські заходи щодо її забезпечення.

Для управління процесом покращення якості у навчальному закладі важливим є дотримання таких вимог:

- проблема забезпечення якості має бути пріоритетною в управлінській діяльності шкільних менеджерів;
- планові завдання із забезпечення якості мають бути складовою стратегічних, тактичних та оперативних планів;
- забезпечення якості має бути основою реальної життєдіяльності навчального закладу.

До чинників, які сприяють узгодженню процесу забезпечення якості з реальним життям навчального закладу, відносять: організаційні (управлінські) рішення, планування, інформаційну систему, звітність.

Результативність процесу забезпечення якості у прямій залежності від внеску персоналу та рівня управління якістю діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

6. Маркетингова діяльність директора школи; зв'язки з громадськістю.

Управління якістю діяльності навчальних закладів пов'язується із задоволенням духовних та соціальних потреб споживачів у знаннях, якісній освіті, самореалізації. В реаліях сучасного інформаційного суспільства освітні потреби зростають. Знання, як і освітні послуги, стають товаром. Враховуючи той факт, що бюджетне фінансування розраховане на надання мінімального обсягу освітніх послуг, потенційні їх споживачі готові оплачувати додаткові послуги, але при цьому до уваги береться їхня якість. Цим і зумовлюється в нинішніх ринкових умовах маркетингова діяльність директора школи.

Ми розділяємо підхід до визначення **маркетингу** як цілісної концепції управління, що передбачає комплексне врахування ситуації на ринку попиту і збуту для прийняття адекватних управлінських рішень.

Освітній маркетинг розглядають як один із напрямів менеджменту навчального закладу в умовах ринкової економіки, що забезпечує:

- дослідження попиту на освітні послуги та певний рівень освіченості понад стандарти, які встановлені державою;
- формування позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу;
- розроблення та впровадження концепції надання якісних освітніх послуг;
- вплив на розвиток освітніх потреб громадян.

До **основних напрямів діяльності керівника навчального закладу в рамках освітнього маркетингу** відносять:

- вивчення ринку освітніх послуг, динаміки споживчого попиту; потреб і особливостей різних категорій споживачів;
- урахування вимог ринку в організації педагогічного процесу;
- орієнтація стратегії маркетингу на перспективу;
- урізноманітнення форм і видів освітніх послуг, забезпечення своєчасного переходу до нових послуг, навчальних програм, оновлення науково-методичного супроводу тощо;
- сприяння підвищенню професіоналізму персоналу, спонукання вчителів до запровадження інновацій, заохочення їх до творчого вирішення проблеми забезпечення якості освіти;
- забезпечення переваг свого загальноосвітнього навчального закладу в умовах конкуренції.

Освітній маркетинг в умовах ринкових відносин є невід'ємною складовою управлінської діяльності менеджера/керівника навчального закладу. Використання його закономірностей і технологій є підґрунтям компетентного визначення стратегії менеджменту навчального закладу, ефективного управління ним як педагогічною системою, його матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами.

Маркетингова діяльність директора школи включає маркетинго-моніторинговий аналіз і контроль. Аналіз потрібний для того щоб спланувати і організувати діяльність навчального закладу з урахуванням результатів його роботи, тих процесів, які відбуваються і на ринку освітніх послуг (освітньої продукції), а також глобальних факторів. При ньому здійснюють:

- **внутрішній аналіз** (вивчення мікросередовища – тих факторів, що пов'язані зі шкільними процесами, здатністю навчального закладу задовольняти потреби споживача, а також з конкурентами);
- **зовнішній аналіз** (передбачає вивчення макросередовища – тих факторів, які здійснюють вплив на макросередовище і включають такі з них, як **соціальні** /контингент учнів та їхніх батьків, учителів, інфраструктура мікрорайону, школи; демографічна ситуація/; **технологічні**/освітні інновації; педагогічні технології, стабільність і рівень науково-методичної роботи/; **економічні** /стабільність економіки в країні; фінансування освіти, платоспроможність батьків учнів, транспорт і розташування школи; стан приміщень, їх гігієнічність/; **політичні** /стратегічні напрями державної політики в розвитку освіти, розмаїтість форм власності навчальних закладів, правове поле/).

Такий аналіз дає можливість виробити управлінські рішення, спрямовані на зміцнення позиції навчального закладу на ринку освітніх послуг. З цим пов'язується питання про виживання навчального закладу (наявність достатньої кількості учнів, добре ім'я, слава, позитивний імідж), що залежить від рівня адаптивного управління ним, у процесі якого враховуються постійні зміни зовнішніх факторів, реорганізується діяльність, на предмет відповідності ринковим вимогам.

З урахуванням результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу здійснюється як стратегічне, так і тактичне планування діяльності навчального закладу.

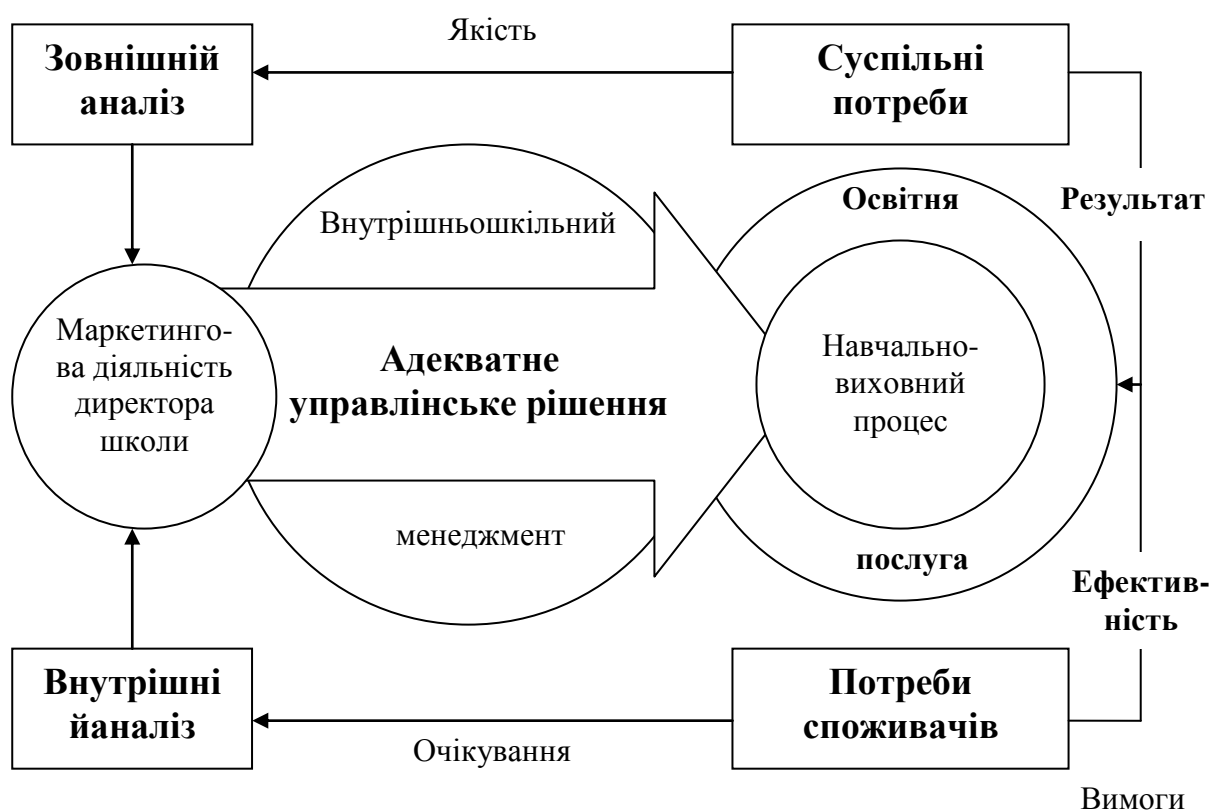
Таблиця 37. Освітній ринок охоплює.

ринок засобів навчання і оснащення навчального процесу;
ринок навчальних послуг (товар – освітні послуги; споживачі – учасники процесу освіти);
конкуренцію форм власності й організацію навчального процесу;
ринок педагогічної праці;
державне регулювання процесів в освіті і контроль якості освітніх послуг.

Таблиця 38. Ринкові інструменти освітнього маркетингу.

ціна (сума оплати за навчання; благодійні пожертвування: внески у фонд піклувальної ради; інші матеріально-фінансові витрати батьків);
місце (розташування навчального закладу, його територіальна доступність);
продукт /освітня послуга/ (звичайна і контрактна освіти; навчання протягом повного і неповного навчального дня; короткострокове і тривале навчання; компонентний склад освітнього продукту – набір конкретних предметів, ресурси школи, документ про закінчення /який соціальний статус забезпечує/, принципи та ідеологія школи);
персонал (професіоналізм вчителів, атмосфера школи, культура спілкування учасників освітнього процесу);
реклама (іміджова, інформаційна, комбінована тощо).

Схема 3. Місце маркетингової діяльності директора школи у системі внутрішньошкільного менеджменту.



Існує відмінність між зв'язками з громадськістю і рекламною діяльністю директора навчального закладу. Якщо реклама покликана стимулювати адресні (цільові) групи вибрати загальноосвітній навчальний заклад, то основна функція зв'язків з громадськістю полягає у висвітленні цілей і завдань, які

визначає для себе навчальний заклад, добитися їх визнання, розуміння і схвалення споживачами.

Таблиця 39. Головні інструменти зв'язків з громадськістю.

контакти з пресою;
створення репутації освітньої послуги (освітнього продукту);
зустрічі персоналу зі споживачами і консультування.

У процесі інформування про діяльність навчального закладу менеджер/керівник одержує зворотну інформацію, яку використовує з метою покращення якості освітнього продукту.

Менеджер/керівник навчального закладу має бути підготовленим до маркетингової діяльності, яка стає необхідною в умовах трансформації суспільства, що надасть йому можливість уникнути у процесі менеджменту шляху “методом проб і помилок”, здійснюючи управлінські функції на високому рівні професіоналізму.

7. Ключові терміни та поняття.

№ з/п	Термін	Визначення
1.	Команда	Колектив людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, стосунки між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки.
2.	Командний менеджмент	Як інноваційна форма управління є важливим напрямом у шкільному менеджменті, який передбачає сформованість конкурентоздатної управлінської команди.
3.	Лідер	Це той, хто вміє вести за собою людей; агент змін, який може надихнути персонал на якісну діяльність.
4.	Менеджер	Це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він є представником особливої професії, а не просто інженером чи економістом, який здійснює управління. За своєю сутністю «керівник організації» та «менеджер організації» є рівнозначними поняттями.
5.	Ознаки стилю менеджменту	Система методів, прийомів та засобів, які використовуються в управлінській діяльності; індивідуальні якості особистості менеджера/керівника; типові, узагальнені способи менеджменту; спрямованість технології менеджменту на забезпечення досягнення визначених цілей та виконання поставлених завдань.
6.	Основні стилі менеджменту	Авторитарний, демократичний, ліберальний.

7.	Стиль менеджменту	Визначають як систему методів, прийомів та засобів, що переважають в управлінській діяльності менеджера/керівника, а також індивідуальні особливості їх застосування.
8.	Управління персоналом	В умовах загальноосвітньою навчального закладу полягає в організації, координації та мотивації діяльності колективу педагогів (педагогічний персонал).
9.	Якість	Це сукупність рис та характеристик продукту чи послуг, що визначають спроможність його/їх задовольнити потреби споживача. Вона розглядається як головний критерій успішної діяльності навчального закладу.
10.	Якість освіти	Вважається показник співвідношення цілей та результату, міри досягнення мети. Поняття якості освіти практично охоплює всі аспекти та виміри діяльності навчального закладу.

Семінарське заняття № 3.

Тема: Вимоги до сучасного менеджера навчального закладу.

План.

1. Розкрийте сутність поняття “менеджер”.
2. Оцініть типи менеджерів/керівників.
3. Охарактеризуйте основні стилі менеджменту.
4. Обґрунтуйте узагальнену модель сучасного менеджера/керівника.
5. Визначте особливості взаємодії менеджерів/керівників персоналу навчального закладу.
6. Проаналізуйте особливості маркетингової діяльності директора навчального закладу.

Питання та завдання для повторення:

1. Як Ви розумієте поняття “менеджер”, ”лідерство”, ”лідер”?
2. Охарактеризуйте місію менеджера.
3. Які типи шкільних лідерів Ви можете назвати і охарактеризувати?
4. Визначте якості лідера та менеджера.
5. Порівняйте стилі менеджменту.
6. Визначте особливості типології керівників.
7. Проаналізуйте ознаки стилю менеджменту.
8. Співставте індивідуальні стилі менеджменту.
9. Дайте узагальнюючу характеристику факторів впливу на визначення стилю менеджменту.
10. Обґрунтуйте вимоги до сучасного менеджера.
11. Дайте коротку характеристику людських якостей менеджера.
12. Спробуйте обґрунтувати сутність компетентності менеджера.
13. Спробуйте обґрунтувати функціональну компетентність менеджера.
14. Оцініть компоненти структури психологічної готовності менеджерів до менеджменту.
15. Складіть коротку характеристику командного менеджменту.
16. Визначте характерні особливості ефективної команди.
17. Назвіть основні фактори мотивації діяльності персоналу.
18. Обґрунтуйте критерії оцінювання персоналу.
19. Охарактеризуйте поняття “якість”, ”якість освіти”.
20. Назвіть компоненти якості діяльності навчального закладу.
21. Розкрийте сутність освітнього маркетингу.
22. Опишіть основні маркетингові інструменти.

Завдання.

Завдання 1.

На основі порівняльного аналізу основних якостей лідера та менеджера зробіть висновок, яке з цих понять є більш містким.

Завдання 2.

Охарактеризуйте стиль менеджменту навчального закладу, в якому Ви проходили педагогічну практику. Які стилі менеджменту Ви вважаєте ефективними в умовах гуманізації освіти?

Завдання 3.

Виконайте тести самооцінки (див. додаток Й та рекомендовану літературу) і визначте, які здібності, якості (відповідно до моделі сучасного менеджера) Вам необхідно формувати у процесі самовдосконалення.

Завдання 4.

Визначте модель ідеального менеджера/керівника навчального закладу, враховуючи якості, що входять до таких груп:

- громадсько-політичні;
- професійно-педагогічні;
- ділові;
- морально-психологічні;
- мовно-етичні.

Завдання 5.

На основі опрацювання рекомендованої літератури та аналізу наявної ситуації у навчальному закладі, в якому Ви проходили педагогічну практику розкрийте роль мотивації в управлінні персоналом.

Тести.

1. Менеджер – це:

- а) організатор колективу;
- б) керівник, який добре знає економіку;
- в) керівник з відповідною професійною освітою.

2. Результат роботи менеджера – це:

- а) рішення;
- б) інформація;
- в) документ.

3. Предмет праці менеджера – це:

- а) рішення;

- б) інформація;
- в) комп'ютерна техніка.

4. Засіб праці менеджера – це:

- а) рішення;
- б) інформація;
- в) комп'ютерна техніка.

5. Концептуальні здібності – це:

а) здатність керівника усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, розуміти можливості організації, скоординувати діяльність людей найпродуктивнішим способом;

б) здатність керівника кваліфіковано, професійно, застосовуючи ефективні прийоми діяльності, виконувати роботу на своєму робочому місці відповідно до посади;

в) здатність взаємодіяти з людьми, налагоджувати стосунки, мотивувати та сприяти ефективності діяльності, попереджувати та розв'язувати конфлікти, створювати сприятливий мікроклімат.

6. Комунікативні здібності – це:

а) здатність керівника усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, розуміти можливості організації, скоординувати діяльність людей найпродуктивнішим способом;

б) здатність керівника кваліфіковано, професійно, застосовуючи ефективні прийоми діяльності, виконувати роботу на своєму робочому місці відповідно до посади;

в) здатність взаємодіяти з людьми, налагоджувати стосунки, мотивувати та сприяти ефективності діяльності, попереджувати та розв'язувати конфлікти, створювати сприятливий мікроклімат.

7. Технічні здібності – це:

а) здатність керівника усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, розуміти можливості організації; скоординувати діяльність людей найпродуктивнішим способом;

б) здатність керівника кваліфіковано, професійно, застосовуючи ефективні прийоми діяльності, виконувати роботу на своєму робочому місці відповідно до посади;

в) здатність взаємодіяти з людьми, налагоджувати стосунки. мотивувати та сприяти ефективності діяльності, попереджувати та розв'язувати конфлікти, створювати сприятливий мікроклімат.

8. Основні ознаки успішності керівника – це:

а) бажання зробити кар'єру, спеціальна управлінська підготовка, здібність генерувати ідеї;

б) бажання зробити кар'єру, підтримка вищих рівнів управління, високий інтелект;

в) бажання зробити кар'єру, зупинений саморозвиток, високі моральні якості.

9. Соціальні вимоги до керівника – це:

а) чесність, справедливість, витримка, почуття відповідальності;

б) почуття суспільного обов'язку, зрілість переконань, соціальна активність;

в) вміння слухати, тактовність, проявляти інтерес до людей.

10. Комунікативні вимоги до керівника — це:

а) чесність, справедливість, витримка, почуття відповідальності;

б) почуття суспільного обов'язку, зрілість переконань, соціальна активність;

в) вміння слухати, тактовність, проявляти інтерес до людей.

11. Моральні вимоги до керівника – це:

а) чесність, справедливість, витримка, почуття відповідальності;

б) почуття суспільного обов'язку, зрілість переконань, соціальна активність;

в) вміння слухати, тактовність, проявляти інтерес до людей.

12. Для стихійно-емпіричного рівня аналітичної діяльності характерні такі ознаки:

а) мета аналізу відсутня чи не усвідомлюється;

б) мета полягає у встановленні зв'язків між окремими явищами та фактами;

в) єдина цільова організація аналітичної діяльності.

13. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків під час аналізу забезпечує:

а) всебічність висновків;

б) глибину висновків;

в) важливість висновків.

14. Розробка пропозицій та рекомендацій – обов'язкові елементи:

а) аналітичної діяльності;

б) контролюючої діяльності;

в) обидві відповіді правильні.

15. Забезпечення регулювання – це мета:

а) оперативного аналізу;

б) тематичного аналізу;

в) підсумкового аналізу.

16. Забезпечення рекомендаціями щодо впорядкування системи – це мета:

а) оперативного аналізу;

- б) тематичного аналізу;
- в) підсумкового аналізу.

17. Оцінка результатів діяльності та знаходження оптимальних варіантів подальшої діяльності – це мета:

- а) оперативного аналізу;
- б) тематичного аналізу;
- в) підсумкового аналізу.

18. Етап цілепокладання під час планування:

- а) не є обов'язковим;
- б) є обов'язковим;
- в) як коли.

19. Встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності – це завдання:

- а) функції організації;
- б) функції контролю;
- в) функції планування.

20. Низький рівень відповідальності персоналу характерний для:

- а) централізованого управління;
- б) децентралізованого управління;
- в) обидві відповіді правильні.

21. Чи можна делегувати прийняття наказу, підписи звітних документів:

- а) так;
- б) ні;
- в) іноді.

22. Делегування повноважень передбачає:

- а) підсилення ролі адміністративного контролю за виконанням роботи;
- б) послаблення ролі адміністративного контролю за виконанням роботи.

Література

1. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. - К.: Рад. школа, 1987. - 157 с.
2. Гамаюнов Володимир. Менеджер навчально-виховного процесу// Освіта і управління. - 2000 (2001). - Т.4. - №1-2. - С. 89-94.
3. Гамаюнов Володимир. Становлення дидактичного менеджменту в системі управління освітою//Освіта і управління. - 2002. - Т.5. - №2. - С 87-92.
4. Даниленко Л.І. Іноваційний освітній менеджмент. Навчальний посібник – К.: Главник. 2006. - 144 с.
5. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. – К.: Ленвіт, 2007 – 263 с.
6. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навчальний посібник – К.: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 107 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. -С. 19-20, 298-344.
8. Карамушка Людмила, Філь Олена. Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями //Освіта і управління. - 2004. —Т.7. - № 1. - С.82-90.
9. Карамушка Людмила, Корень Людмила. Задоволеність персоналу освітніх організацій роботою: зміст, структура та основні психологічні детермінанти //Освіта і управління. - 2005. — Т.8. - №3-4. - С.43-54.
10. Карамушка Людмила. Концепція психологічного забезпечення управління освітніми організаціями (До 10-річчя лабораторії психології управління Інституту психології імені Г.С.Костюка АПН України) //Освіта і управління. - 2003. - Т.6. - №4. - С.69-78.
11. Коломінський Н. Л. Проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі // Освіта і управління. - 1999. - Т.3. - № 2. - С 75-86.
12. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. - К.: Шкільний світ, 2003. -С.155-217, 250-311.
13. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою - Харків: Вид. група «Основа», 2006. - С.105-106.
14. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О., Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. — Тернопіль: Видавництво Астон, 2005. - С.17-33, 63-79, 157-164.
15. Стеценко І.Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навч. посіб. - К.: Видавництво А.С.К., 2004. - С.21-54.
16. Тимошко Ганна. Про деякі аспекти підготовки керівників загальноосвітнього навчального закладу до управління якістю освіти //Освіта і управління. - 2006. - Т.9. - №1. - С.71-77.
17. Управління навчальним закладом: Навч.-метод. посібник. У 2 ч. Ч.1. Абетка менеджера освіти/В.В.Григораш, О.М.Касьянова, О.І.Мармаза та ін. - Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2004. – С. 88-111.

18. Федоров В.Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. - Кам'янець-Подільський: Абетка - НОВА, 2004. - С.94-214.

Лекція № 4

Тема. Внутрішньошкільний менеджмент навчально-виховного процесу.

План.

1. Зміст управління навчально-виховним процесом.
2. Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.
3. Організація внутрішньошкільного моніторингу.
4. Атестація вчителів у системі моніторингової діяльності керівника навчального закладу.
5. Ключові терміни і поняття.



Важливо! Вивчивши цю тему, Ви повинні знати:

- ✓ зміст управлінської діяльності менеджера навчального закладу;
- ✓ сутність інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту;
- ✓ структуру моделі системи інформації внутрішньошкільного менеджменту;
- ✓ змістові компоненти зовнішньої інформації;
- ✓ державно-нормативну інформацію галузі освіти;
- ✓ міжнародну правову інформацію галузі освіти;
- ✓ директивно-нормативну інформацію МО і НУ;
- ✓ директивно-нормативну інформацію управління освіти і науки облдержадміністрації; управління (відділу) освіти міськ-, райдержадміністрації;
- ✓ інформацію про стан ринку освітніх послуг;
- ✓ внутрішню інформацію;
- ✓ вимоги до системи внутрішньошкільної педагогічної інформації;
- ✓ зміст щоденної, щотижневої, щомісячної, щосеместрової внутрішньошкільної педагогічної інформації;
- ✓ зміст щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації;
- ✓ особливості інформаційно-аналітичної діяльності менеджера навчального закладу;
- ✓ основні аспекти внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ основні вимоги до внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ пріоритетні напрямки внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ класифікацію видів внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ етапи моніторингової діяльності;
- ✓ сутність демократичного підходу до внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ сутність гуманістичного підходу до внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ зміст атестації педагогічних працівників;
- ✓ мету атестації педагогічних працівників;
- ✓ принципи та умови, на яких базується атестація педагогічних працівників;
- ✓ види атестації; кваліфікаційні категорії, педагогічні звання педагогічних працівників;
- ✓ основні складові характеристики професійної кваліфікації;
- ✓ систему атестації педагогічних працівників;
- ✓ рівні професійної діяльності вчителів;
- ✓ форми співробітництва психолога і вчителя в ході атестації.



Важливо! На основі набутих знань, Ви повинні вміти:

- ✓ оцінювати зміст управлінської діяльності менеджера навчального закладу;
- ✓ використовувати інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту;
- ✓ формувати структуру моделі системи інформації внутрішньошкільного менеджменту;
- ✓ використовувати змістові компоненти зовнішньої інформації;
- ✓ аналізувати державно-нормативну інформацію галузі освіти;
- ✓ аналізувати міжнародну правову інформацію галузі освіти;
- ✓ аналізувати директивно-нормативну інформацію МО і НУ;
- ✓ аналізувати директивно-нормативну інформацію управління освіти і науки облдержадміністрації; управління (відділу) освіти міськ-, райдержадміністрації;
- ✓ класифікувати інформацію про стан ринку освітніх послуг та внутрішню інформацію;
- ✓ формувати вимоги до системи внутрішньошкільної педагогічної інформації;
- ✓ розробляти зміст щоденної, щотижневої, щомісячної, що семестрової, щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації;
- ✓ описати особливості інформаційно-аналітичної діяльності менеджера навчального закладу;
- ✓ визначати основні аспекти внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ використовувати основні вимоги до внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ обирати пріоритетні напрями внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ класифікувати види внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ установлювати етапи моніторингової діяльності;
- ✓ обирати демократичний підхід до внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ реалізовувати гуманістичний підхід до внутрішньошкільного моніторингу;
- ✓ визначати зміст атестації педагогічних працівників;
- ✓ пояснити принципи та умови, на яких базується атестація педагогічних працівників;
- ✓ охарактеризувати види атестації, кваліфікаційні категорії, педагогічні звання педагогічних працівників;
- ✓ оцінювати основні складові характеристики професійної кваліфікації;
- ✓ пояснити систему атестації педагогічних працівників;
- ✓ визначати рівні професійної діяльності вчителів;
- ✓ характеризувати форми співробітництва психолога і вчителя в ході атестації.

1. Зміст управління навчально-виховним процесом.

Серцевиною внутрішньошкільного менеджменту є управління навчально-виховним процесом, що реалізується в умовах навчального закладу. Його адміністрація, здійснюючи управління навчально-виховним процесом, спрямовує свою управлінську діяльність на створення оптимальних умов для реалізації таких завдань:

різнобічний розвиток учнів, надання їм якісної освіти; самореалізація особистості учня, формування його основних компетентностей (соціальних; полікультурних; комунікативних; інформаційних; саморозвитку та самоосвіти; креативних);

формування ціннісних ставлень особистості до суспільства і держави, інших людей, самої себе, праці, природи, мистецтва;

задоволення потреб і запитів кожного учасника навчально-виховного процесу.

На реалізацію цих завдань спрямовується зміст управлінської діяльності менеджерів/керівників навчального закладу, який охоплює наступні аспекти внутрішньошкільного менеджменту навчально-виховного процесу:

Таблиця 1. Зміст управлінської діяльності менеджера навчального закладу.

роз'яснення та втілення в життя державних нормативних документів з питань освіти;
прогнозування перспективи розвитку навчального закладу, результативності його діяльності;
раціональне розміщення персоналу, створення умов для його продуктивної праці;
координація дій персоналу у навчально-виховному процесі;
організація педагогічно правильного викладання навчальних предметів і управління цим процесом відповідно до вимог навчальних програм;
організація позакласної роботи з навчальних предметів, участь у підготовці та проведенні загальношкільних масових заходів;
здійснення заходів щодо підвищення ефективності та якості навчально-виховного процесу, виховання персоналу, підвищення його професійної компетентності;
управління діяльністю всіх учасників навчально-виховного процесу;
організація раціональної роботи щодо ефективного використання засобів навчання в навчально-виховному процесі;
організація виховної роботи;
управління діяльністю класних керівників, надання допомоги учнівському самоврядуванню;
організація допомоги учням, які мають значні прогалини в знаннях, здійснення індивідуального навчання дітей, керівництво навчально-виховною роботою в групах продовженого дня;

організація підготовки та проведення предметних олімпіад, керівництво роботою Малої академії наук тощо;
педагогічне керівництво роботою шкільної бібліотеки, контроль за позакласним читанням учнів;
організація роботи з упровадження в навчально-виховний процес інноваційних технологій;
здійснення моніторингу, який полягає у відстежуванні якості навчально-виховного процесу, одержанні інформації про рівень навчальних досягнень, вихованості, розвитку учнів, аналітичному контролі за якістю роботи персоналу.

2. Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.

Однією з умов успішного управління навчально-виховним процесом в навчальному закладі є його інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту передбачає володіння зовнішньою інформацією, яка дає можливість визначити рівень конкурентоздатності навчального закладу, та внутрішньою, що відображає реальний стан навчально-виховного процесу, і є необхідною для прийняття управлінських рішень, спрямованих на його вдосконалення.

Результати фундаментального дослідження проблем інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, проведеного Л. М. Калініною, дають підстави розглядати поняття **«інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту»** як сукупність різних видів інформації, спеціального комплексу процедур, методів і засобів дій з інформацією, видів діяльності суб'єктів управління всіх ієрархічних рівнів щодо організації збору, опрацювання, зберігання, ефективного використання інформації, а також передачі синтезованої інформації у формі управлінських рішень виконавцям.

Практичною для застосування у процесі управління загальноосвітнім навчальним закладом є система внутрішньошкільної педагогічної інформації, яка розроблена Т. І. Шамовою та Т. К. Чекмарьовою включає структурні блоки внутрішньої інформації.

Використовуючи узагальнюючі висновки, зроблені Л. І. Калініною, про результати дослідження проблем інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту вченими Ю. А. Конаржевським, О. А. Орловим, Ю.К.Кузнєцовим, Т. І. Шамовою, Т. К. Чекмарьовою, В. С. Татьянченком, В.В.Васильєвим, О. Т. Шпаком, В. П. Драгуном, Н. М. Островерховою, Л.І.Даниленко, П. І. Третьяковим, А. Є. Капто та ін., покажемо структуру вдосконаленої цілісної моделі системи інформації, створену на основі органічної єдності зовнішньої та внутрішньої інформації. Її інформаційні потоки представлені впорядкованими блоками.

Таблиця 2. Зовнішня інформація.

Блок 1.1. Законодавчо-правові документи, щодо функціонування галузі освіти, управління загальноосвітніми навчальними закладами;
Блок 1.2. Міжнародні нормативні акти галузі освіти.
Блок 1.3. Директивно-нормативні документи Міністерства освіти і науки України.
Блок 1.4. Директивно-нормативні документи управління освіти і науки облдержадміністрації, управління (відділу) освіти міської (районної) держадміністрацій.
Блок 1.5. Інформація про фактори, які впливають на життєдіяльність навчального закладу (економічні, соціокультурні, політичні, технологічні, соціальні, освітні).
Блок 1.6. Інформація про стан на ринку освітніх послуг.

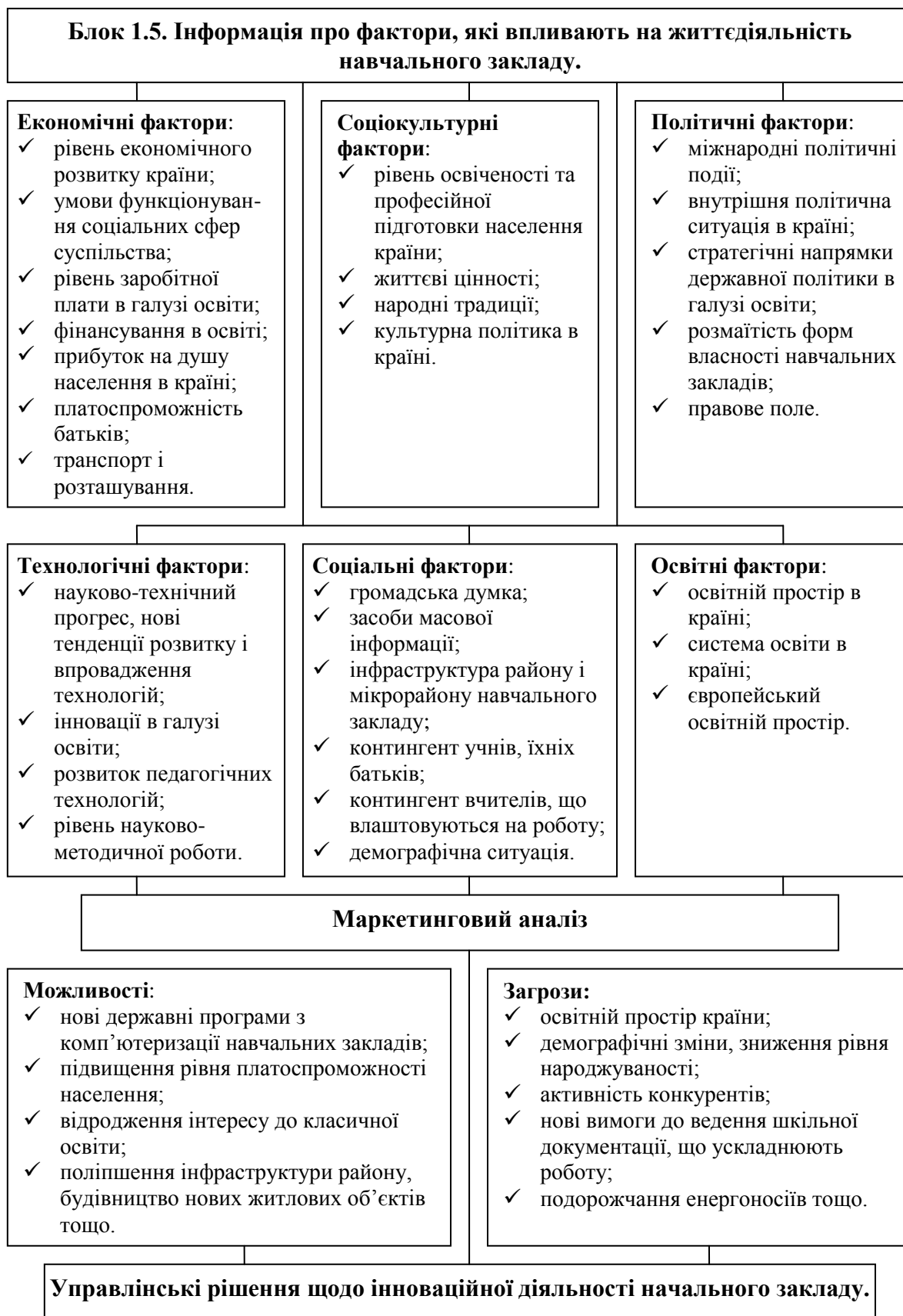
Таблиця 3. Змістові компоненти зовнішньої (нормативно-правової, директивно-нормативної освітньої) інформації (блоки 1.1-1.4).

Блок 1.1. Директивно-нормативна інформація галузі освіти.
Закони України.
Укази, програми, розпорядження Президента України.
Декларації, концепції, постанови, розпорядження Верховної Ради України.
Акт про незалежність України.
Постанови, плани та розпорядження Кабінету Міністрів України.
Блок 1.2. Міжнародна правова інформація галузі освіти
Міжнародні угоди
Конвенції
Міжнародні акти
Інструкції про міжнародне співробітництво
Міжнародні договори
Міжнародні програми
Блок 1.3. Директивно-нормативна інформація Міністерства освіти і науки України.
Накази.
Рішення колегій.
Державні освітні стандарти.
Інструкції.
Положення.
Інструктивно-методичні листи.
Державні програми у галузі освіти.
Концепції.
Нормативне функціонування загальної середньої освіти.
Статути.

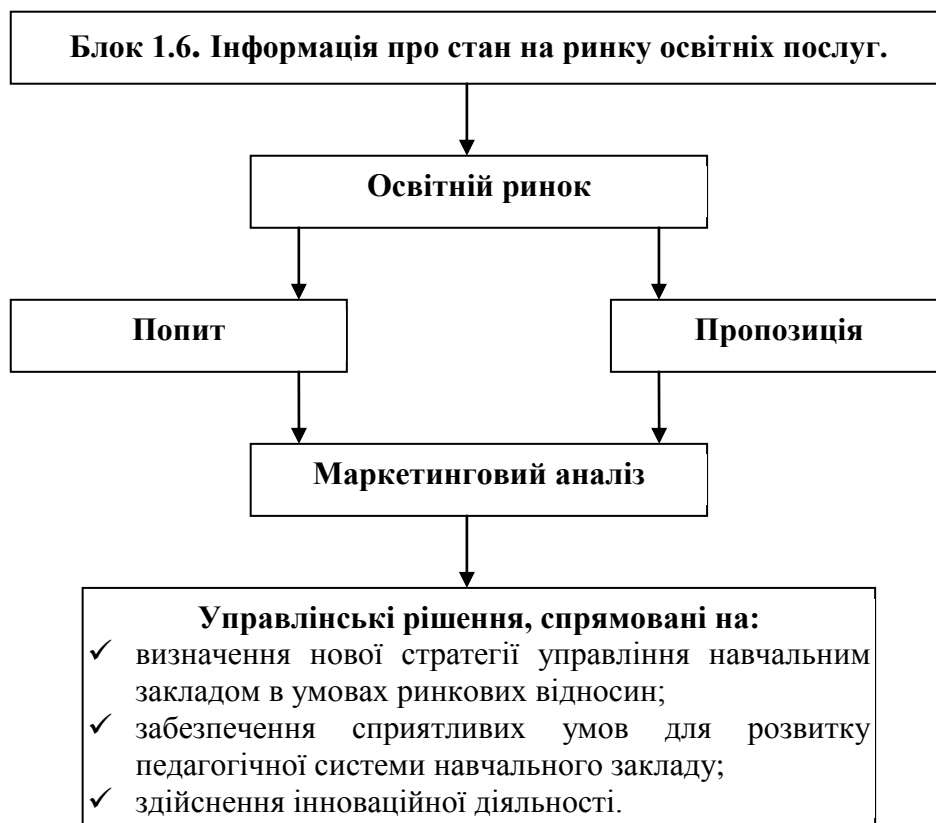
Блок 1. 4. Директивно-нормативна інформація управління освіти і науки облдержадміністрації управління (відділу) освіти міськ-, райдержадміністрації.
Накази.
Рішення колегій.
Розпорядження.
Інструкції.
Положення.
Інструктивно-методичні листи.
Регіональні освітні програми (проекти).
Нормативи функціонування навчального закладу.
Статути закладів й установ освіти, концепції.

Директивно-нормативна інформація окреслює перспективи, допомагає організувати діяльність навчального закладу на виконання основних освітніх завдань. Застосовуються такі форми її обліку: карта роботи з нормативними документами; журнал обліку; картотека; журнал вхідної та вихідної документації тощо.

Таблиця 4. Змістові компоненти зовнішньої інформації (блоки 1.5.-1.6.) та пов'язані з нею управлінські дії.



Таблиця 5. Блок 1.6. Інформація про стан на ринку освітніх послуг.



Таблиця 6. Внутрішня інформація.

Блок 2.1. Інформація про організацію всеобучу.
Блок 2.2. Інформація про якість викладання та рівень навчальних досягнень учнів.
Блок 2.3. Інформація про якість виховної роботи та рівень вихованості учнів.
Блок 2.4. Інформація про роботу з персоналом (педагогічними кадрами).
Блок 2.5. Інформація про трудову підготовку учнів.
Блок 2.6. Інформація про роботу з батьками, громадськістю.
Блок 2.7. Інформація про виконання нормативних документів і прийнятих управлінських рішень.
Блок 2.8. Інформація про стан внутрішньошкільного менеджменту,
Блок 2.9. Інформація про діловодство та статистичну звітність.

Таблиця 7. Вимоги до системи внутрішньошкільної педагогічної інформації.

забезпечення оптимуму інформації з точки зору обсягу, необхідності та якості (мінімальність, конкретність, об'єктивність);
висвітлення стану, якості результативності освітнього процесу;
встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

Якщо зовнішня інформація більшою мірою є стратегічною, то внутрішня оперативною.

Для кожного блоку інформації визначається: зміст; джерела; способи надходження; використання; передачі у формі управлінських рішень виконавцям та зберігання. Наповнення інформаційних блоків здійснюється завдяки чіткому розподілу функціональних обов'язків персоналу навчального закладу щодо забезпечення безперервного інформаційного потоку в рамках його періодичності: щоденно, щотижнево, щомісячно, щосеместрово, щорічно.

Орієнтовну систему зі збору та використання внутрішньошкільної педагогічної інформації подаємо за Б. Л. Тевліним (розроблена на основі схеми, запропонованої Т. І. Шамовою та Т. К. Чекмарьовою).

Таблиця 8. Щоденна інформація (для прийняття оперативних рішень).

Зміст	Джерела	Збирають інформацію	Використовують
Наявність учителів у школі	Доповідь заступника директора на ранковій оперативці	Заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи та його заступники
Відвідування уроків у розрізі окремих класів і ГПД	Класні журнали, зошит чергування по школі	Класні керівники, старости класів	Директор школи, його заступники, черговий адміністратор, класні керівники
Відвідування та поведінка «важких» учнів	Класні журнали, зошит чергування по школі	Черговий учитель, класні керівники	Заступники директора школи, класні керівники.
Поточний стан дисципліни	Зошит чергування по школі	Черговий учитель, Черговий адміністратор	Директор школи та його заступники.
Харчування учнів	Завідувач шкільної їдальні	Черговий адміністратор, класний керівник	Директор школи, класні керівники.
Готовність шкільних приміщень до навчальних занять	Журнал лікаря, зошит чергування по школі, доповідь заступника, директора з АГЧ на ранковій оперативці.	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор школи, заступник директора з АГЧ
Виконання планових заходів, що	План-календар роботи школи,	Черговий учитель, черговий адміні-	Директор та його заступники

мали бути в цей день виконані чи перевірені	тижневі плани шкільної адміністрації	стратор	
Надходження до школи заяв, листів, розпоряджень тощо	Зовнішня інформація, журнал обліку вхідної документації	Діловод школи	Директор та його заступники

Таблиця 9. Щотижнева інформація (використовується на щотижневій оперативці).

Зміст	Джерела	Збирають інформацію	Використовують
Виконання планів роботи адміністрації за тиждень	Тижневі плани роботи шкільної адміністрації	Директор школи, його заступники	Директор школи, його заступники
Позакласні та позашкільні заходи за тиждень	Спостереження, бесіди, звіти за підсумками проведених заходів	Заступник директора школи з виховної роботи, класні керівники, організатори дитячої творчості	Директор школи, його заступники з виховної роботи та АГЧ
Індивідуальна та диференційована робота з учнями	Спостереження, аналіз класних журналів, співбесіди	Класні керівники, голови методичних об'єднань	Директор школи, його заступники
Робота учнівських громадських організацій.	Спостереження, звіти за підсумками проведених заходів, співбесіди.	Заступник директора школи з виховної роботи	Директор школи, його заступник з виховної роботи, класні керівники
Робота обслуговуючого персоналу	Шкільна документація, співбесіди, спостереження.	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор школи, його заступник з АГЧ
Стан щоденників і зошитів учнів, які засвоюють навчальний матеріал на початковому рівні	Аналіз щоденників, зошитів, класних журналів	Заступники директора школи, класні керівники	Директор школи, його заступники.
Дані про наслідки методичної роботи, самоосвіту вчителів, які потребують	Аналіз відвіданих уроків, бесіди, анкетування, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи	Директор, його заступник з навчально-виховної роботи

особливої уваги шкільної адміністрації			
Санітарний стан шкільних приміщень	Зошит чергування по школі, спостереження, бесіди.	Заступник директора з АГЧ, черговий адміністратор	Директор школи, його заступник з АГЧ
Чергування учителів та учнів по школі.	Зошит чергування по школі, спостереження, бесіди.	Директор школи, його заступники з виховної роботи та АГЧ.	Директор школи, його заступник з виховної роботи.

Таблиця 10. Щомісячна інформація (використовується на нарадах при директорові, засіданнях методичних об'єднань)

Зміст	Джерела	Збирають інформацію	Використовують
Ведення тематичного обліку знань учнів	Класні журнали, зошити учнів	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, голови методичних об'єднань	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи
Навчання, поведінка, громадська діяльність учнів, що викликають особливу стурбованість педагогів, та кандидатів у відмінники	Бесіди з учителями, учнями та їхніми батьками, спостереження, класні журнали	Класні керівники, заступники директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Робота гуртків, факультативів	Журнали обліку роботи гуртків, факультативів	Голови методичних об'єднань, заступники директора школи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Проведення предметних тижнів, міжпредметних декад	Плани предметних тижнів, декад, спостереження, відвідування заходів	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи, голови	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи

		методоб'єднань	
Робота з молодими вчителями	Документація вчителів, відвідування, взаємовідвідування уроків, бесіди, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи, голови методоб'єднань, педагогічно-наставники	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи, голови методоб'єднань.
Виконання нормативних та директивних документів	Плани роботи школи, анкетування, бесіди, спостереження, матеріали внутрішньо-шкільного контролю	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи, голови методоб'єднань	Директор школи, його заступники
Дані про роботу з неблагополучними сім'ями	Рейди, співбесіди, спостереження	Класні керівники, батьківський комітет школи, заступник директора з виховної роботи, соціальний педагог, шкільний психолог	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Дані про роботу батьківського активу із сім'ями учнів	Плани роботи, рейди, співбесіди, спостереження	Заступник директора з виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступники з виховної роботи
Результати участі школярів у різних шкільних і поза-шкільних заходах	Плани роботи, співбесіди, спостереження	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи.	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи

Таблиця 11. Щосеместрова інформація (використовується на засіданнях педагогічної ради, на спеціальних оперативних нарадах).

Зміст	Джерела	Збирають інформацію	Використовують
Особливі події, внаслідок яких треба заохочувати учнів або застосувати до них міри покарання	Спостереження, зошит чергування по школі, план-календар роботи школи	Черговий адміністратор, черговий учитель	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Виконання вчителями навчальних програм	Класні журнали	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Результати навчальних досягнень учнів з предметів і по класах (за семестр)	Класні журнали, результати зрізів знань	Заступник директора школи з навчально-виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи.
Виконання планів роботи класних керівників (за чверть, семестр)	Плани роботи класних керівників, спостереження, відвідування заходів.	Заступник директора з виховної роботи	Директор школи, його заступник з виховної роботи
Стан профорієнтаційної роботи, організація продуктивної праці школярів	Плани роботи ради з профорієнтації, бесіди, спостереження.	Заступники директора школи з навчально-виховної та виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Стан справ у сім'ях важких учнів	Рейди, спостереження, бесіди	Класні керівники, батьківський комітет школи, заступник директора школи з виховної роботи, соціальний педагог, шкільний психолог	Директор школи, його заступник з виховної роботи
Дані про педагогічний всеобуч батьків,	Плани роботи, спостереження, співбесіди,	Заступники директора з виховної роботи	Директор школи, його заступник з виховної роботи

про роботу шкільного батьківського комітету	відвідування заходів.		
Стан справ з поповнення навчально-матеріальної бази школи, наявність обладнання, необхідного для виконання програмних практичних і лабораторних робіт	Документація предметних кабінетів, плани роботи, класні журнали, спостереження	Заступники директора з навчально-виховної роботи, АГЧ, завідувачі кабінетів	Директор школи, його заступники
Підсумки роботи з підвищення професійної майстерності педагогів	Плани роботи, співбесіди, відвідування заходів	Голови методичних об'єднань, заступник директора з навчально-виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи
Батьківські збори по класах	Спостереження, співбесіди, відвідування заходів	Заступник директора з виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступник з виховної роботи
Збереження підручників	Результати рейду	Класні керівники, шкільний бібліотекар	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Позакласне читання учнів	Читацькі формуляри, бесіди, спостереження, плани, відвідування заходів	Бібліотекар, голови методичних об'єднань	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Робота шкільної бібліотеки	Звіт бібліотекаря, бесіди, спостереження	Завідувач бібліотеки	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Адміністративні контрольні роботи	Графік проведення, результати	Голови методичних об'єднань,	Директор школи, його заступник з навчально-виховної

	контрольних робіт	заступник директора з навчально-виховної роботи	роботи
Облік дітей, які проживають у мікрорайоні школи, виявлення потенційних учнів	Дані рейду, матеріали рейдів, бесіди	Рейдова бригада вчителів	Директор школи, відділ (управління) освіти міста (району)
Загальношкільні учнівські збори	Бесіди, спостереження, сценарії, протоколи	Заступник директора школи з виховної роботи, класні керівники	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Загальношкільні батьківські збори, конференції	Рішення та протоколи зборів, бесіди, відвідування заходів	Класні керівники, батьківський комітет школи, заступник директора школи з виховної роботи	Директор школи, його заступники з навчально-виховної та виховної роботи
Засідання ради школи, піклувальної ради	Рішення рад, бесіди	Директор школи, секретарі рад, заступники з навчально-виховної та виховної роботи	Директор школи
Стан справ у навчально-виробничому комбінаті (у разі потреби)	Результати навчання учнів у НВК, бесіди, спостереження	Заступники директора з навчально-виховної та виховної роботи	Директор школи, його заступник з навчально-виховної роботи

Таблиця 12. Зміст щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації.

стан реалізації прав учнів на здобуття освіти;
виконання річного плану роботи навчального закладу;
стан виконання навчальних програм;
рівень навчальних досягнень учнів;
зміст, організація і результативність виховної роботи;
рівень свідомої дисципліни учнів;
результативність роботи методичних об'єднань (кафедр);
стан обладнання навчальних кабінетів;
ефективність використання технічних засобів навчання;
дані про рух учнівського контингенту;
стан діяльності органів учнівського самоврядування;

стан та результативність співпраці навчального закладу з батьками;
система підвищення кваліфікації вчителів та її результативність;
стан ведення внутрішньошкільної документації тощо.

Збереження інформації забезпечується традиційним (систематизація папок у відповідності до блоків інформації) та автоматизованим (комп'ютерна інформаційна система) способами.

Перераховані вище параметри системи інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту не претендують на їх абсолютну винятковість і можуть змінюватися залежно від потреб та умов роботи навчального закладу.

Як зазначає Л. М. Калініна, сучасні умови інформаційного суспільства зумовлюють модернізацію змістового наповнення управлінських інформаційних систем і їх автоматизацію. Розроблена нею автоматизована система управління (АСУ) «Школа», схвалена Міністерством освіти і науки України до використання у шкільному менеджменті, засвідчує новий стан у розвитку інформаційного забезпечення менеджменту навчального закладу. Її апробація продовжує успішно здійснюватися в навчальних закладах різних типів, які виконують роль експериментальних майданчиків лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки АПН України. Сучасний менеджер/директор, який стратегічно мислить, прогнозує розвиток навчального закладу, з огляду на специфіку його функціонування не може не запроваджувати АСУ або комп'ютерні програми з метою вдосконалення та підвищення ефективності шкільного менеджменту.

Використання АСУ «Школа» у шкільному менеджменті розраховане на:

- підвищення ефективності функціонування всіх структурних підрозділів навчального закладу;
- покращення якості освітнього процесу завдяки скороченню витрат часу на процеси збору, оброблення й отримання релевантних даних;
- здійснення моніторингу досягнень учнів у різних видах діяльності;
- забезпечення процесу прийняття науково обґрунтованих і ефективних рішень на всіх ієрархічних рівнях управління.

Систему складають три модулі:

- загальний (включає: кадровий склад, учнівський контингент, навчальні досягнення учнів, розклад навчальних занять, матеріальні цінності);
- документообіг (виконує функцію ведення й обліку документообігу);
- наукова інформація (містить відомості про теорії, концепції, методики, наукові підходи, досягнення у певній галузі знань і складається з таких компонентів: педагогічна, психологічна, виховна, навчально-методична, управлінська, філософська, соціологічна інформація).

Слід зауважити, що структура АСУ не є сталою величиною і може видозмінюватись залежно від функцій, місії та завдань, змісту, принципів та технології менеджменту. Важливим є те, що автоматизована система менеджменту навчального закладу (у відповідності до висновків Л. М. Калініної) дає змогу:

- забезпечити суб'єктів управління педагогічно доцільним і корисним для здійснення менеджменту навчального закладу змістом інформації, необхідним обсягом адекватної, оперативної, релевантної, цінної, актуальної інформації про стан і розвиток процесів у всіх структурних підрозділах школи; доступ суб'єктів-користувачів до банку даних;
- оперативно і якісно виконувати статистичні звіти з різних аспектів діяльності навчального закладу; розв'язувати менеджерські, педагогічні, облікові задачі;
- упорядкувати та скоротити інформаційні потоки в організаційній структурі навчального закладу;
- здійснювати ведення шкільної документації;
- передавати дані в електронному вигляді в органи управління освітою різних ієрархічних рівнів;
- здійснювати постійний обмін інформацією і електронний документообіг між структурними компонентами загальноосвітнього навчального закладу;
- раціонально організувати діяльність менеджерів - суб'єктів навчально-виховного процесу навчального закладу завдяки скороченню витрат часу на пошук необхідної інформації та підвищення рівня аналітичної діяльності.

АСУ «Школа» є ефективним засобом інформаційного забезпечення менеджменту загальноосвітнього навчального закладу і його менеджер/керівник має володіти знаннями та вміннями комп'ютерної підтримки процесу управління.

Діяльність менеджера/керівника навчального закладу є багатогранною, поліфункціональною та полідіяльнісною. Полідіяльність репрезентована сукупністю її видів. В умовах інформаційного суспільства пріоритетною стає **інформаційно-аналітична діяльність менеджера навчального закладу**, яка характеризується збільшенням кількості видів, джерел, потоків інформації, постійним оновленням її змісту, здійсненням низки послідовних дій над інформацією, тобто інформаційних процесів.

За результатами дослідження, проведеного В. Г. Удовиченком, встановлено, що низький рівень інформаційного забезпечення менеджменту навчального закладу, пояснюється відсутністю комп'ютерної підтримки процесів одержання, обробки і зберігання зовнішньої соціально-педагогічної інформації. Про це стверджує 78% респондентів-керівників навчальних закладів. Дослідження Л.М.Калініної спрямовані саме на створення системи інформаційного забезпечення менеджменту навчального закладу на основі його комп'ютерної підтримки.

3. Організація внутрішньошкільного моніторингу.

Останнім часом термін “моніторинг” все більше вживається в наукових працях і набуває застосування в теорії та практиці внутрішньошкільного менеджменту.

За Оксфордським словником, моніторинг – це старанне спостереження, контроль за роботою. Поняття моніторинг у педагогіці визначають як форму організації збору, зберігання, оброблення і розповсюдження інформації про діяльність педагогічної системи, що забезпечує безперервне стеження за її станом і прогнозування розвитку .

Г. В. Єльнікова поняття моніторинг розглядає як комплекс процедур щодо спостереження, поточною оцінювання перетворень керованого об'єкта й спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку. А освітній моніторинг — як супроводжуюче відслідковування і поточну регуляцію будь-якого процесу в освіті. Вона стверджує, що освітній моніторинг – це зовнішнє або внутрішнє векторне відслідковування динаміки розвитку суб'єктів діяльності системи. Об'єктом внутрішньошкільного моніторингу Г.В.Єльнікова визначає діяльність (функціонування) суб'єктів загальноосвітнього навчального закладу, а предметом – динаміку змін у навчальному закладі, як основу його розвитку.

Призначення моніторингу, як підкреслює І. В. Маслікова, не тільки у відстежуванні результатів навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу, але й у здійсненні впливу на якість його функціонування. Його впровадження зумовлене розгортанням інноваційних процесів, активізацією проблеми якості освіти та управління процесом її відстеження.

Ряд авторів ототожнюють поняття моніторинг, контроль, перевірка. Проте кожне з цих понять має свої особливості. На думку О. І. Мармази, контроль є значно ширшим ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, і на відміну від останньої, має таку особливість, як перспективність, спрямовану на удосконалення. Перевірка ж є складником контролю і виконує завдання цієї функції. Важко не погодитись з О. І. Мармазою в тому, що «за умов тоталітарного режиму в країні у системі державного управління та, відповідно, і в системі освіти контроль розвивався за рахунок інших загальних функцій управління, що призвело до деформації управлінського циклу та авторитаризму в керівництві».

Моніторинг у внутрішньошкільному менеджменті є новим якісним вираженням його управлінської контрольно-аналітичної діяльності, що набирає іншого забарвлення в умовах демократизації та гуманізації освіти і виконує такі функції, як: інформаційну; діагностичну, пошуково-дослідницьку; адаптаційну; регулятивну і корекційну; системоутворюючу; прогностичну.

Усі функції внутрішньошкільного моніторингу підпорядковуються головній меті – забезпечення якості освіти в умовах підвищення ефективності діяльності навчального закладу на основі наукового підходу в менеджменті навчально-виховного процесу.

Виходячи з викладеного вище, будемо розглядати **внутрішньошкільний моніторинг** як систему управлінських дій, спрямованих на визначення стану, динаміки розвитку і результатів навчально-виховного процесу та його регулювання і корекцію через прийняття адекватних рішень з метою забезпечення якісної освіти в умовах ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

Таблиця 13. Основні вимоги до внутрішньошкільного моніторингу.

стратегічна цілеспрямованість;
плановість та систематичність;
системність;
науковість;
об'єктивність;
валідність;
надійність;
врахування психолого-педагогічних особливостей;
раціональність;
поєднання моніторингу з самомоніторингом;
гласність;
гуманістична спрямованість.

Таблиця 14. Пріоритетні напрями внутрішньошкільного моніторингу.

виконання нормативних, директивних документів, навчальних програм;
стан викладання основ наук (професіоналізм вчителя);
якість навчальних досягнень учнів;
організація виховної роботи;
рівень вихованості учнів;
науково-методична робота.

В теорії і практиці управління загальноосвітнім навчальним закладом виділяють види внутрішньошкільного контролю. Єдиного підходу до їх класифікації немає. Переосмислюючи ці підходи, поєднуємо окремі з них і застосовуємо у внутрішньошкільній моніторинговій системі.

Таблиця 15. Класифікація видів внутрішньошкільного моніторингу.

За часом здійснення
попередній (здійснюється з метою аналізу й оцінювання наявних професійних (у вчителів) і навчальних (в учнів) знань та умінь, які необхідні для подальшої роботи або навчання);
поточний (проводиться з метою запобігання відхилень від стратегії розвитку навчального закладу, визначених планів, нормативів, програм);

оперативного регулювання та корекції навчально-виховного процесу);
підсумковий (відстежуються реальні результати та відповідність їх встановленим стандартам, планам, динаміка розвитку навчально-виховного процесу з метою впливу на його якість).
За широтою охоплення
тематичний (передбачає вивчення певної проблеми, актуального питання, від вирішення яких залежить якість освіти, функціонування навчального закладу);
фронтальний (полягає у вивченні системи роботи всього персоналу або окремого вчителя; спрямований на задоволення потреб споживачів освітніх послуг);
оглядово-вибірковий (сприяє виявленню проблем, знаходженню об'єктів для тематичного та фронтального моніторингу).
За об'єктами (суб'єктами)
персональний (здійснюється за роботою однієї особи /вчителя, класного керівника, психолога, технічного працівника тощо;/ розрахований на надання допомоги);
класно-узагальнюючий (проводиться з метою вивчення стану навчально-виховного процесу або окремого питання у певному класі з метою прийняття відповідних управлінських рішень щодо навчання, виховання і розвитку учнів);
предметно-узагальнюючий (вивчається стан викладання і якість навчальних досягнень учнів з певного навчального предмета);
порівняльний (використовується для виявлення передового педагогічного досвіду, рівня конкурентоздатності навчального закладу);
проблемно-узагальнюючий (спрямований на виявлення рівня впровадження в практику інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення якості освітніх послуг);
комплексний (поєднуються цілі декількох видів моніторингу).
За системою стосунків між учасниками моніторингу
адміністративний (ініціатором та організатором є адміністрація навчального закладу);
взаємомоніторинг (здійснюється за участю членів колективу; колегіально приймаються рішення щодо підвищення якості освіти, забезпечення успішної діяльності навчального закладу);
самомоніторинг (здійснюється самим вчителем, класним керівником, психологом, технічним працівником; приймаються відповідні рішення щодо самовдосконалення діяльності; саморозвитку, самореалізації особистості в умовах функціонування навчального закладу).

Таблиця 16. Етапи моніторингової діяльності.
(перші три з них визначені за О. М. Касьяновою):

Підготовчий
визначення мети;
визначення об'єкта;
визначення напрямів і відбір критеріїв;
вибір інструментарію.
Практичний
<pre> graph TD A[Технологія збору інформації] --> B[Спостереження] A --> C[Аналіз документації] A --> D[Рейтинг] A --> E[Контроль навчальних досліджень] B --> F[Бесіда, інтерв'ю] C --> G[Тестування] D --> H[Відвідування уроків] E --> I[Самоосвіта] </pre>
Аналітичний
обробка отриманої інформації;
систематизація інформації;
аналіз даних;
висновки;
вироблення рекомендацій.
Регулятивно-коригуючий
прийняття управлінських рішень щодо впливу на якість освіти, ефективність функціонування навчального закладу, подальше прогнозування бажаних показників.

Ефективність внутрішньошкільного моніторингу підвищується з використанням комп'ютерної технології і залежить від його управлінського та науково-методичного супроводу.

Т. Б. Волобуєва виокремлює такі елементи управлінського супроводу моніторингу якості освіти:

- опрацювання понятійного апарату управління якістю освіти;
- методичні рекомендації щодо складання програм розвитку якості освіти;
- складання управлінських алгоритмів;
- чітке визначення критеріїв і показників розвитку якості освіти;
- розробка послідовності дій вчителя й учня в процесі моніторингу;
- методичні рекомендації щодо розробки корекційних програм;
- забезпечення безперервності моніторингу.

У процесі внутрішньошкільного моніторингу реалізується принцип гласності на основі демократичного та гуманістичного підходів.

Таблиця 17. Демократичний підхід до внутрішньошкільного моніторингу.

персонал заздалегідь ознайомлюється зі змістом та методами моніторингу (останні попередньо узгоджуються);
цілі та програма моніторингу обґрунтовані на основі рекомендацій психологічної та педагогічної наук, науки менеджменту;
встановлення стосунків співробітництва у вирішенні завдань якості освіти;
колегіальне планування цілей і завдань моніторингу (враховуються думки персоналу, методичних об'єднань (кафедр), атестаційних комісій тощо);
відкритість та гласність результатів моніторингу;
право вчителя на відстоювання своїх педагогічних позицій;
надання переваги взаємо- та самомоніторингу (організація моніторингу через методичні об'єднання /кафедри/, самоорганізацію вчителя на основі його здатності критично оцінювати свою професійну діяльність).

Таблиця 18. Гуманістичний підхід до внутрішньошкільного моніторингу.

створення умов доброзичливості, довіри, поваги до особистості, позитивного психологічного клімату в процесі моніторингу;
забезпечення стимулюючого характеру результатів моніторингу, уникнення репресивних заходів.

Моніторинг є функцією і разом з тим інструментом внутрішньошкільного менеджменту. Внутрішньошкільний моніторинг повинен забезпечуватись чітким управлінським супроводом, який, у свою чергу, дозволяє оптимізувати моніторинговий механізм. Т. Б. Волобуєва розглядає управлінський супровід як систему професійної діяльності педагога і керівника, спрямовану на створення умов для успішного навчання і розвитку дітей у шкільній освітній ситуації. Він покликаний забезпечувати створення умов для оптимізації навчально-виховного процесу.

У сучасних умовах змінюються ціннісні орієнтації в педагогічній науці. Відбувається зміщення акцентів з формування знань, умінь та навичок на **розвиток особистості учня**. Моніторинг якості освіти і спрямований служити розвитку останнього.

Можна з впевненістю стверджувати, що переосмислення засад контрольно-аналітичної діяльності керівників навчальних закладів і поступове впровадження моніторингової системи у внутрішньошкільному менеджменті як його необхідного елемента дає можливість досягти реального поєднання

діагностичної та коригуючої функцій управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення якості освіти в шкільній ситуації.

4. Атестація вчителів у системі моніторингової діяльності керівника навчального закладу.

Законом України «Про освіту» (стаття 54 п.4) встановлено, що педагогічні працівники підлягають атестації.

Порядок атестації педагогічних працівників визначається Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників, введеним в дію наказом Міністерства освіти № 310 від 20.08.93 р. Зміни і доповнення до цього Положення внесені наказом Міністерства освіти України № 419 від 01.12.98 р.

Атестація педагогічних працівників — це визначення їх відповідності обійманій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія та відповідний посадовий оклад (ставка заробітної плати) в межах схеми посадових складів.

Таблиця 18. Мета атестації педагогічних працівників.

активізація їх творчої професійної діяльності; стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, підвищення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці.

Таблиця 19. Принципи, на яких базується атестація педагогічних працівників.

демократизм;
загальність;
всебічність;
систематичність;
колегіальність;
доступність та гласність;
безперервність освіти і самовдосконалення;
моральне і матеріальне заохочення.

Таблиця 20. Умови атестації педагогічного працівника.

наявність фахової освіти та володіння ним державною мовою в обсязі, необхідному для виконання його професійних обов'язків, згідно з Конституцією України (ст. 10) та із Законом України «Про мови».

Атестації підлягають педагогічні працівники з вищою освітою.

Керівники загальноосвітніх навчальних закладів, працюючі пенсіонери, в тому числі на умовах строкового договору, педагоги, для яких навчальний заклад не є основним місцем роботи, атестуються на загальних підставах.

Атестації не підлягають педагогічні працівники, які мають стаж безпосередньої педагогічної роботи до 3 років; перебувають на довготривалому лікуванні.

За педагогічними працівниками, які знаходяться у відпустках через вагітність, після пологів і по догляду за дитиною, зберігається кваліфікаційна категорія, педагогічне звання, чинність яких продовжується після виходу на роботу до наступної атестації на загальних підставах. Час перебування в даних відпустках вилучається з міжатестаційного періоду.

Педагогічні працівники, які викладають два та більше предметів, атестуються з того, з якого мають педагогічне навантаження за фахом освіти.

Таблиця 21. Види атестації педагогічних працівників та їх періодичність.

чергова атестація (проводиться один раз у п'ять років згідно з графіком, складеним безпосередньо в навчальному закладі);
позачергова атестація проводиться не раніше ніж через рік після попередньої атестації.

За результатами атестації встановлюються кваліфікаційні категорії та присвоюються педагогічні звання.

Таблиця 22. Кваліфікаційні категорії.

спеціаліст
“спеціаліст II категорії” (стаж педагогічної роботи – не менше 3 років);
“спеціаліст I категорії” (стаж педагогічної роботи – не менше 5 років);
“спеціаліст вищої категорії” (стаж педагогічної роботи – не менше 8 років /як виняток – до 5 років/).

Таблиця 23. Педагогічні звання.

“старший учитель”;
“старший військовий керівник”;
“вчитель-методист”;
“військовий керівник-методист”;
“вихователь-методист”.

Педагогічним працівникам, які пройшли чергову атестацію, визначається відповідність (відповідність за умови, невідповідність) посаді, яку вони обіймають, встановлюється або підтверджується (не підтверджується) одна з кваліфікаційних категорій, визначається посадовий оклад (ставка заробітної

плати), а також може бути присвоєне, підтвержене (не підтвержене) педагогічне звання.

Атестація педагогічних працівників проводиться атестаційними комісіями, що створюються при загальноосвітньому навчальному закладі (незалежно від відомчої підпорядкованості й форм власності) та місцевих органах державного управління.

Модернізація менеджменту загальноосвітнього навчального закладу в світлі Національної доктрини розвитку освіти вимагає підвищення його ефективності. На нашу думку, однією з умов, підвищення ефективності внутрішньошкільного менеджменту навчального закладу є розгляд атестації вчителів як складової системи моніторингової діяльності менеджера/керівника загальноосвітнього навчального закладу. Такого підходу дотримується Б. Л. Тевлін, розглядаючи атестацію вчителів у триєдиній системі роботи з педагогічними кадрами, яка передбачає поєднання внутрішньошкільного контролю, атестації та професійної освіти педагогів.

Такий підхід передбачає здійснення перспективного й річного планування внутрішньошкільного моніторингу та його реалізацію з урахуванням чергової і позачергової атестації педагогічних працівників. Так, наприклад, якщо у навчальному закладі працює 60 вчителів, то щорічно черговою атестацією може бути охоплено 12 вчителів. При цьому зміст внутрішньошкільного моніторингу має відповідно включати всебічне вивчення стану, якості, відстеження та оцінювання результативності навчально-виховної роботи даних вчителів. Таким чином забезпечується вивчення й узагальнення системи роботи кожного вчителя. За таких умов підвищується ефективність менеджменту якості освіти, яку надає споживачам загальноосвітній навчальний заклад.

Інтеграція атестації вчителів у систему моніторингової діяльності адміністрації навчального закладу зумовлює необхідність розроблення основних характеристик професійної кваліфікації, які враховують професійну компетентність, особисті якості вчителя, кінцевий результат його роботи. Виділяють такі **основні складові характеристики професійної кваліфікації:**

Таблиця 24. Основні складові характеристики професійної кваліфікації.

соціально-психологічний статус вчителя (громадська активність, соціальний статус, особисті якості);
критерії оцінювання діяльності вчителя (знання нормативних та директивних документів з питань освіти, професійно педагогічні знання; планування вчителем навчально-виховного процесу; навчально-виховна робота, її результативність, ефективність; участь у науково-методичній роботі навчального закладу тощо).

На думку Є. М. Хрикова, успіх розв'язання проблеми кваліфікованих кадрів залежить від уміння менеджерів навчального закладу створити сприятливий психологічний клімат, атмосферу творчого пошуку, взаємодопомоги,

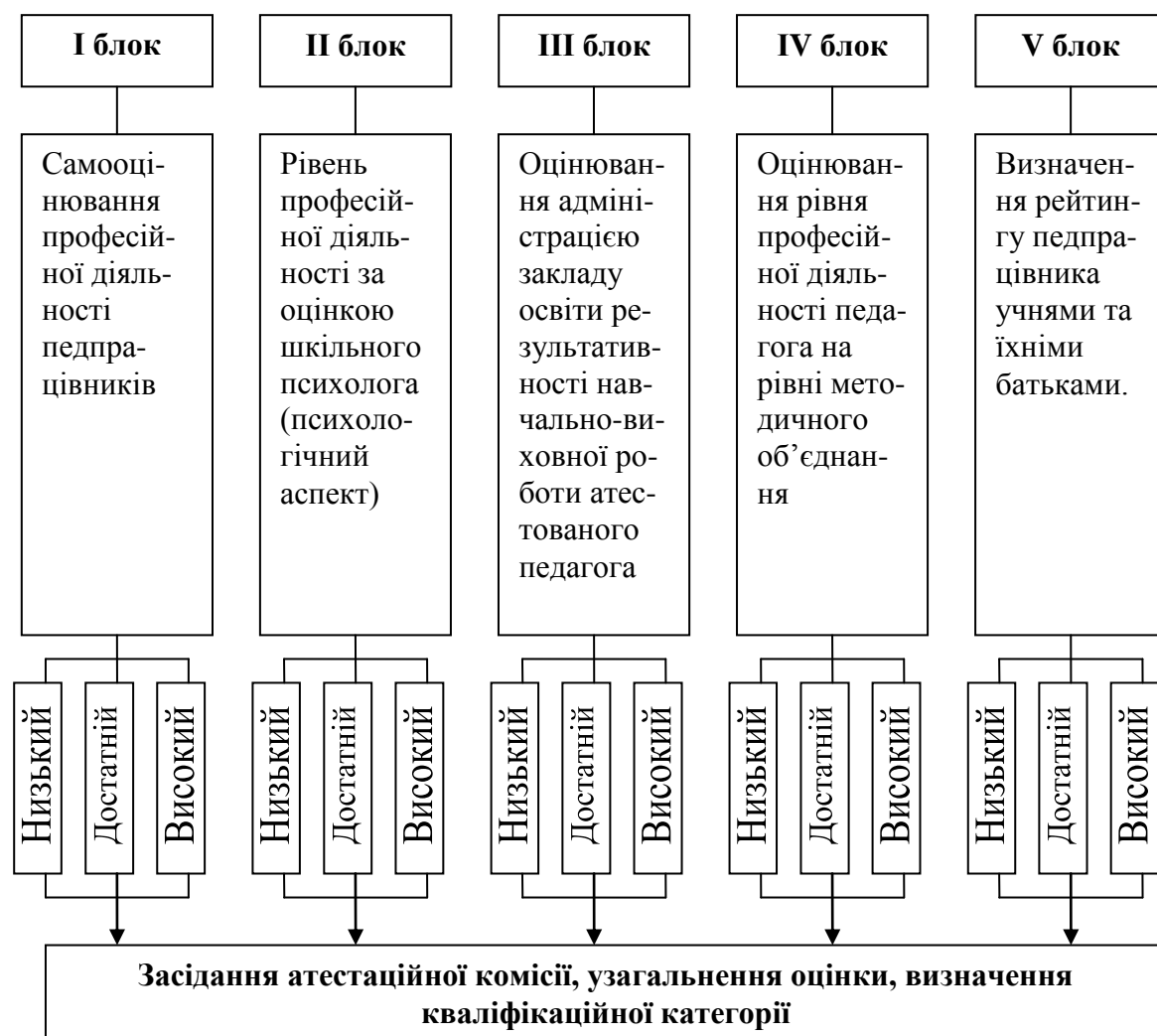
зацікавленості, задоволеності вчителів роботою. При цьому він значну роль відводить організації атестації, але за умови створення її цілісної системи.

Таблиця 25. Система атестації педагогічних працівників.

розроблення критеріїв для оцінювання різних напрямів діяльності вчителів;
підбір або створення методик одержання інформації про результати й процес діяльності вчителя та його особистісні риси (ці методики мають передбачати участь школярів, їхніх батьків, учителів в оцінюванні атестовуваних);
розроблення форм збереження інформації про вчителя;
активізацію роботи вчителів, котрі атестуються, із самоосвіти;
визначення форм роботи з ознайомлення членів колективу з досвідом атестовуваних (відкриті уроки, творчі портрети, узагальнення досвіду, випуск інформаційних бюлетенів).

Комплексне оцінювання роботи вчителя у процесі атестації включає основний блок (самоатестацію) та коригуючі блоки оцінювання професійної діяльності психологом, адміністрацією навчального закладу, шкільним методичним об'єднанням, учнями, батьками.

Таблиця 26. Визначення рівня професійної діяльності під час проходження атестації (за Р. М. Кравченко).



Кваліфікаційні категорії	Вища категорія	II категорія	I категорія	спеціаліст	I блок	II блок	III блок	IV блок	V блок
	В Д	В	В Д	В Д	В Д	В	В Д	В	В Д
	В Д	В Д	В Д	В Д	В Д	В Д	В Д	В Д	В Д
	В Д Н	В Д Н	В Д	В Д Н	В Д Н	В Д Н	В Д	В Д Н	В Д Н

Таблиця 27. Форми співробітництва психолога і вчителя в ході атестації.

спостереження та аналіз психологічних аспектів діяльності вчителя на уроці;
індивідуальна психодіагностика особистості вчителя;
індивідуальне консультування з проблем педагогічного спілкування і формування професійних якостей особистості;
соціально-психологічний тренінг тощо.

Забезпеченню ефективності атестації сприяє розгляд її не лише як складової системи внутрішньошкільного моніторингу, а й науково-методичної роботи. Основу атестації складає комплексне оцінювання рівня кваліфікації вчителя, його загальної культури, результативності професійної діяльності.

5. Ключові терміни та поняття.

№ з/п	Термін	Визначення
1.	Абстрагування	Мислене відвернення від неістотних, другорядних ознак предметів і явищ під час їх вивчення, виокремлення спільних та істотних
2.	Автоматика	Сукупність механізмів, приладів, що діють автоматично
3.	Аналіз і синтез	Діалектично суперечливі процеси мисленнєвого або практичного розчленування на складові частини -аналіз і воз'єднання цілого з частин - синтез. Аналіз і синтез - взаємопов'язані і взаємозумовлені логічні методи наукового пізнання, що виникли на основі практичної діяльності людей, їхнього досвіду
4.	Аналогія	Подібність, схожість у цілому відмінних предметів, явищ за певними властивостями, ознаками або відношеннями
5.	Анкета	Список запитань, на які повинен відповісти опитуваний
6.	Апарат управління	Сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади й лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації
7.	Атестація педагогічних працівників	Це визначення їх відповідності обійманій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія та відповідний посадовий оклад (ставка заробітної плати) в межах схеми посадових складів.

8.	Бесіда	Метод одержання інформації шляхом двостороннього або багатостороннього обговорення питання, яке цікавить дослідника
9.	Вірогідний	Який не викликає сумніву; достовірний
10.	Внутрішні джерела інформації	Статистична інформація про стан освіти в школі, вузі, матеріали перевірок і контролю, вивчення й узагальнення передового досвіду, інформація, одержувана в процесі спілкування з учителями, батьками, громадськістю, учнями, аналітичні матеріали за результатами соціологічних досліджень, опитувань, вивчення громадської думки, листи, скарги, заяви
11.	Внутрішньо-шкільний моніторинг	Система управлінських дій, спрямованих на визначення стану, динаміки розвитку і результатів навчально-виховного процесу та його регулювання і корекцію через прийняття адекватних рішень з метою забезпечення якісної освіти в умовах ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу.
12.	Директива	Керівна настанова вищої інстанції підлеглих; вказівка, циркуляр, припис
13.	Достатній	Який задовольняє що-небудь або відповідає яким-небудь потребам; вистачальний
14.	Доступний	Який підходить багатьом, усім, відкритий, досяжний, загальноприступний
15.	Зворотний зв'язок	Опорна реакція на те, що почуто, прочитано або побачено; інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відправляється назад відправникові, що свідчить про ступінь розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння та погодження з повідомленням
16.	Зовнішні джерела інформації	Засоби масової інформації, суспільно-політична, науково-педагогічна інформація, нормативно-правові акти, розпорядницька інформація вищих органів управління, наради, науково-практичні конференції, семінари, симпозіуми, система підвищення кваліфікації
17.	Інструкція	Правовий акт, що видається з метою встановлення правил, які регламентують організаційні, фінансові та інші сторони діяльності установ, організацій, підприємств і посадових осіб
18.	Інтерв'ю	Метод одержання інформації шляхом усних відповідей респондентів на систему стандартних питань, що ставляться дослідником усно
19.	Інформація	Сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності
20.	Інформація	Відомості про які-небудь події, чийось діяльність; повідомлення про щось

21.	Інформація	Сукупність відомостей про стан розвитку системи управління школою, вузом і зовнішнього середовища
22.	Інформація	Свого роду дороговказна нитка, що дозволяє людям орієнтуватися в найскладнішому лабіринті суспільних явищ, впливати на них, ставити собі на службу соціальні і природні сили, досягати намічених цілей (В.Г.Афанасьєв)
23.	Класифікація	Метод, який використовується на початкових стадіях дослідження і дає можливість упорядкувати та класифікувати педагогічні явища на основі визначення їх однорідності
24.	Комунікації	Обмін інформацією, її змістом між двома й більше особами (працівниками)
25.	Мета атестації педагогічних працівників	Активізація їх творчої професійної діяльності; стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, підвищення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці.
26.	Механізм	Пристрій, що передає або перетворює рух; прилад
27.	Моніторинг	Це старанне спостереження, контроль за роботою. Поняття моніторинг у педагогіці визначають як форму організації збору, зберігання, оброблення і розповсюдження інформації про діяльність педагогічної системи, що забезпечує безперервне стеження за її станом і прогнозування розвитку
28.	Моніторинг у внутрішньошкільному менеджменті	Є новим якісним вираженням його управлінської контрольно-аналітичної діяльності, що набирає іншого забарвлення в умовах демократизації та гуманізації освіти і виконує такі функції, як: інформаційну; діагностичну, пошуково-дослідницьку; адаптаційну; регулятивну і корекційну; системоутворюючу; прогностичну.
29.	Наказ	Адміністративний документ, що видається керівником, який діє на основі єдиноначальності, з метою розв'язання основних та оперативних задач
30.	Навчальний план	Документ, який визначає перелік навчальних предметів, що вивчаються в конкретному навчальному закладі, послідовність їх вивчення та кількість годин, що відводяться на вивчення кожного з них по роках навчання, тижневу й річну кількість годин і в зв'язку з цим - структуру навчального року

31.	Навчальні посібники	Предмети та матеріали, які використовують у процесі навчання, щоб забезпечити краще засвоєння учнями знань, умінь і навичок. До навчальних посібників належать підручники, словники, довідники, навчальні карти, картини, таблиці, кінофільми, діафільми, прилади, моделі, макети. Навчальні посібники поділяють на друковані, об'ємні, екранні й звукотехнічні
32.	Навчальна програма	Документ, який визначає щодо кожного навчального предмета зміст і обсяг знань, умінь та навичок, які підлягають засвоєнню, а також зміст розділів і тем із розподілом їх за роками навчання
33.	Навчальний процес	Система організації навчально-виховної діяльності, в основі якої - органічна єдність і взаємозв'язок викладання й учіння, спрямована на досягнення цілей навчання й виховання. Визначається навчальними планами, навчальними програмами, а також планами виховної роботи відповідних навчальних закладів, включає всі види обов'язкових навчальних занять (уроки, лекції, семінари, лабораторні заняття, навчальну й виробничу практику) і позакласної (позааудиторної) роботи учнів
34.	Однозначний	Який має тільки одне значення; не двозначний
35.	Оперативний	Здатний правильно і швидко виконувати ті чи інші практичні завдання; дійовий
36.	Передовий педагогічний досвід	Ідеалізація реального педагогічного процесу: абстрагування від випадкових, неістотних елементів і конкретних умов педагогічної діяльності й виділення суттєвого в ньому - провідної педагогічної ідеї чи методичної системи в чистому вигляді, що зумовлює високу ефективність навчально-виховної діяльності
37.	Підручник	Книга, в якій викладаються основи знань із певного навчального предмета на рівні сучасних досягнень науки й культури. Для кожного типу навчальних закладів видаються підручники, які відповідають програмам і завданням цього закладу, віковим та іншим особливостям тих, хто навчається
38.	Положення	Зведення правил, законів з певного питання. Правовий акт, що визначає порядок утворення, права, обов'язки й організацію роботи закладу, структурного підрозділу
39.	Порівняння	Метод, за яким відбувається зіставлення досліджуваних предметів та встановлення їх подібності або відмінності
40.	Принципи, на яких базується атестація	Демократизм, загальність, всебічність, систематичність, колегіальність, доступність та гласність, безперервність освіти і самовдосконалення, моральне і матеріальне

	педагогічних працівників.	заохочення.
41.	Розпорядження	Наказ в усній або письмовій формі, даний директивним органом чи повноважною особою; постанова, вказівка, директива
42.	Систематизація	Розумова діяльність, у процесі якої розрізнені знання про предмети (явища) об'єктивної дійсності зводяться в єдину наукову систему, встановлюється їхня єдність на основі вибраного принципу
43.	Спостереження	Це метод вивчення педагогічних явищ без втручання дослідника в навчально-виховний процес. Сутність даного методу полягає у тому, щоб шляхом безпосереднього простежування за конкретним явищем чи об'єктом (виникненням, перебігом, змінами) установити певні закономірності, характерні особливості
44.	Статистика	Облік у якій-небудь галузі народного господарства, суспільного життя; дані цього обліку
45.	Тенденція	Напрямок розвитку чого-небудь
46.	Тест	Система психолого-педагогічних завдань, спрямована на дослідження окремих рис і властивостей людини
47.	Технологія	Це знання та застосування спеціальних засобів, процедур і операцій, які дозволяють поетапно організувати певні дії і власне діяльність у цілому та отримувати, як підсумок, потрібні результати. Технологія управління визначається як такий спосіб поведінки та дій керівника, дотримуючись якого можна реалізувати цілі управління оптимальним чином. Технологія управління - це управлінський процес, цикл. Він складається з окремих елементів (видів діяльності)
48.	Технологія навчання	За означенням ЮНЕСКО, це в загальному розумінні системний метод створення, застосування й визначення всього процесу навчання і засвоєння знань з урахуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємодії, який ставить своїм завданням оптимізацію освіти
49.	Узагальнення	Логічний процес переходу від одиничного до загального чи від менш загального до більш загального знання, а також продукт розумової діяльності, форма відображення загальних ознак і якостей явищ дійсності
50.	Управлінська інформація	Сукупність достовірних відомостей, фактів, даних, що відображають стан керованої системи і зміни, які відбуваються в ній
51.	Управлінське рішення	Діяльність із розробки оптимального способу рішення задачі (питання) та його реалізації

Семінарське заняття № 4

Тема: Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту та організація внутрішньошкільного моніторингу.

План.

1. Поясніть у чому сутність поняття інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.
2. Охарактеризуйте змістові компоненти зовнішньої соціально-освітньої інформації.
3. Визначте основні змістові складові системи внутрішньошкільної педагогічної (внутрішньої) інформації.
4. Розкрийте сутність внутрішньошкільного моніторингу та його види.
5. Проаналізуйте етапи моніторингової діяльності менеджера/керівника.
6. Визначте місце і роль атестації педагогічних працівників у системі внутрішньошкільного моніторингу.

Питання та завдання для повторення:

1. Складіть коротку характеристику змісту управлінської діяльності менеджера навчального закладу.
2. Розкрийте суть і значення інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.
3. Поясніть структуру моделі системи інформації внутрішньошкільного менеджменту.
4. Охарактеризуйте змістові компоненти зовнішньої інформації.
5. Розкрийте зміст державно-нормативної інформації галузі освіти.
6. Розкрийте зміст міжнародної правової інформації галузі освіти.
7. Розкрийте зміст директивно-нормативної інформації МО і НУ.
8. Розкрийте зміст директивно-нормативної інформації управління освіти і науки облдержадміністрації, управління (відділу) освіти міськ-, райдержадміністрації.
9. Розкрийте зміст інформації про стан ринку освітніх послуг.
10. Визначте особливості внутрішньої інформації.
11. Перерахуйте основні вимоги до системи внутрішньошкільної педагогічної інформації.
12. З'ясуйте зміст щоденної, щотижневої, щомісячної, щосеместрової, щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації.
13. Спробуйте обґрунтувати особливості інформаційно-аналітичної діяльності менеджера навчального закладу.
14. Проаналізуйте основні аспекти внутрішньошкільного моніторингу.
15. Обґрунтуйте основні вимоги до внутрішньошкільного моніторингу.
16. Перерахуйте пріоритетні напрямки внутрішньошкільного моніторингу.
17. Наведіть класифікацію видів внутрішньошкільного моніторингу.

18. Визначте етапи моніторингової діяльності.
19. Поясніть важливість демократичного підходу до внутрішньошкільного моніторингу.
20. Обґрунтуйте важливість гуманістичного підходу до внутрішньошкільного моніторингу.
21. Охарактеризуйте зміст атестації педагогічних працівників.
22. Визначте мету атестації педагогічних працівників.
23. Назвіть принципи та умови, на яких базується атестація педагогічних працівників.
24. Оцініть види атестації, кваліфікаційні категорії, педагогічні звання педагогічних працівників.
25. Перерахуйте основні складові характеристики професійної кваліфікації.
26. Проаналізуйте систему атестації педагогічних працівників.
27. Порівняйте рівні професійної діяльності вчителів.
28. Поясніть сутність форм співробітництва психолога і вчителя в ході атестації.

Завдання.

Завдання 1.

Розробіть і запропонуйте свою модель збору, опрацювання, зберігання та ефективного використання зовнішньої освітньої інформації, а також її передачі у формі управлінських рішень виконавцям.

Завдання 2.

Розробіть і запропонуйте свою систему інформаційного забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.

Завдання 3.

На основі порівняльного аналізу визначте переваги інноваційного підходу до внутрішньошкільного моніторингу на відміну від традиційного.

Завдання 4.

На основі аналізу праці В. О. Сухомлинського “Розмова з молодим директором” визначте, яку роль він відводить відвідуванню та аналізу уроків у системі внутрішньошкільного моніторингу (див. додаток К та рекомендовану літературу).

Завдання 5.

Розробіть та запропонуйте свою технологію збору інформації про якість освіти в системі внутрішньошкільного моніторингу.

Завдання 6.

Яких типових помилок допускаються під час оцінювання результатів моніторингу (див. додаток Л).

Завдання 7.

Сформулюйте поради для керівника, яких необхідно дотримуватись під час моніторингової діяльності (див. додаток М).

Завдання 8.

Визначте правила ефективного моніторингу (див. додаток Н).

Завдання 9.

Яких етичних вимог необхідно дотримуватись менеджеру/керівнику в процесі моніторингової діяльності (див. додаток О).

Завдання 10.

Проаналізуйте досвід роботи з атестації педагогічних працівників навчального закладу, в якому Ви проходили педагогічну практику, і запропонуйте свою технологію проведення атестації (див. рекомендовану літературу).

Тести.

1. Серцевиною внутрішньошкільного менеджменту є:

- а) роз'яснення та втілення в життя державних нормативних документів з питань освіти;
- б) прогнозування перспектив розвитку навчального закладу, результатів його діяльності;
- в) управління навчально-виховним процесом.

2. Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту передбачає володіння:

- а) зовнішньою та внутрішньою інформацією;
- б) директивно-нормативною інформацією галузі освіти;
- в) міжнародною правовою інформацією галузі освіти.

3. Змістовими компонентами зовнішньої інформації є:

- а) інформація про організацію всеобучу;
- б) нормативно-правова, директивно-нормативна освітня інформація;
- в) інформація про діловодство та статистичну звітність.

4. Змістовими компонентами внутрішньої інформації є:

- а) інструкції про міжнародне співробітництво;
- б) статuti закладів й установ освіти, концепції;
- в) інформація про якість викладання та рівень навчальних досягнень учнів.

5. Зміст щоденної інформації включає:

- а) наявність вчителів у школі;

- б) виконання планів роботи адміністрації за тиждень;
- в) ведення тематичного обліку знань учнів.

6. Зміст щотижневої інформації включає:

- а) відвідування уроків учнями;
- б) проведення позакласних та позашкільних заходів за тиждень;
- в) навчання, поведінка, громадська діяльність учнів.

7. Зміст щомісячної інформації включає:

- а) відвідування та поведінка «важких» учнів;
- б) індивідуальну та диференційовану роботу з учнями;
- в) роботу гуртків, факультативів.

8. Зміст щосеместрової інформації включає:

- а) готовність шкільних приміщень до навчальних занять;
- б) роботу учнівських громадських організацій;
- в) стан справ у сім'ях «важких» учнів.

9. Зміст щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації включає:

- а) роботу з молодими вчителями;
- б) педагогічний всеобуч батьків, роботу шкільного батьківського комітету;
- в) стан реалізації прав учнів на здобуття освіти.

10. Моніторинг - це:

- а) старанне спостереження, контроль за роботою;
- б) спостереження та аналіз психологічних аспектів діяльності вчителя на уроці;
- в) комплексне оцінювання рівня кваліфікації вчителя.

11. Основними вимогами до внутрішньошкільного моніторингу є:

- а) стратегічна цілеспрямованість;
- б) плановість та систематичність;
- в) якість навчальних досягнень учнів.

12. Пріоритетними напрямками внутрішньошкільного моніторингу є:

- а) системність, науковість, об'єктивність;
- б) надійність, раціональність, гласність;
- в) виконання нормативних директивних документів; навчальних програм; науково-методична робота.

13. Назвіть етапи моніторингової діяльності:

- а) підготовчий, практичний, аналітичний, регулятивно-коригуючий;
- б) визначення мети, об'єкта, напрямів і критеріїв, вибір інструментарію;

в) обробка отриманої інформації, систематизація інформації, аналіз даних, висновки, вироблення рекомендацій.

14. Атестація педагогічних працівників – це:

а) демократизм, загальність, всебічність, систематичність, колегіальність, доступність та гласність, безперервність освіти та самовдосконалення, моральне і матеріальне задоволення;

б) активізація творчої професійної діяльності вчителів, стимулювання безперервної фахової та загальної освіти, якісної роботи, підвищення відповідальності за результати навчання і виховання, забезпечення соціального захисту компетентної педагогічної праці;

в) визначення їх відповідності обійманій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія та відповідний посадовий оклад в межах схеми посадових окладів.

Література

1. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. – К., 2000.-192 с.
2. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики /Под ред. Т.И.Шамовой. - М.: Педагогика, 1991. С.59-66, 98-105.
3. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). - Харків: Видав. «Основа», 2004. - С.63-82.
4. Закон України «Про освіту» (стаття 54) /Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. - Ч. I. - Харків: Видав.гр. «Основа», 2004. – С.49-50.
5. Закон України «Про загальну середню освіту» (стаття 27)/Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. - Ч.1.-Харків: Видав.гр. «Основа», 2004. - С 74.
6. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти. - Харків: Вид. група «Основа», 2005. - 160 с.
7. Калініна Людмила. Автоматизована система управління «Школа»: Моделювання і технологія використання //Освіта і управління. - 2006. -Т.9.- №1.-С.61-70.
8. Калініна Людмила. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки // Освіта і управління. - 2005. - Т.8. - № 2. - С.35-44.
9. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. - М., 1992. – 139 с.
10. Кравченко Р. М. Атестація педагогічних працівників у системі контрольно-аналітичної діяльності //Освіта і управління. - 1999. - Т.3. - № 2. – С. 41-47.
11. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. - Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. - С.103-118.
12. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. - Харків: Видав. гр. «Основа». 2005. - С.97-100.
13. Маслікова І. В. Моніторингова система освітнього менеджменту. - Харків Вид. група «Основа», 2005. - 144 с.
14. Менеджмент в управленні школою /Под ред. Т.И.Шамовой. — М., 1996-216 с.
15. Моніторинг в управлінні навчальним закладом /О. М. Касьянова. Управлінський супровід моніторингу якості освіти /Т. Б. Волобуєва. - Харків Видав. гр. «Основа», 2004. - 96 с.
16. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник /Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. -Харків: Вид. група «Основа», 2004. - С.28-35, 37-41, 138-183, 196-197.
17. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. - С.257-261.
18. Положення про атестацію педагогічних працівників України /Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. - Ч.3. - Харків: Вид. гр. «Основа», 2004.- С.188-205.

19. Тевлін Б. Л. Контрольно-аналітична діяльність керівника школи. - Харків: Вид. група «Основа», 2006. - 192 с
20. Удовиченко Віктор. Інформаційне забезпечення – атрибут управління загальноосвітніми закладами //Освіта і управління. - 2002. - Т.5. - № 3 - С.82-87.
21. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.1. Абетка менеджера освіти /В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. - Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2004. –С. 113-121.
22. Хриков Є. М. Особливості внутрішньшкільного управління в сучасних умовах //Освіта і управління. - 1999. - Т.3. - № 1. - С.59-66.
23. Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления. - Луганск: Альма матер, 1999. - 118 с.

Лекція № 5

Тема. Організація науково-методичної роботи в навчальному закладі.

План.

1. Сутність, завдання, зміст та принципи науково-методичної роботи.
2. Форми організації науково-методичної роботи в навчальному закладі.
3. Вивчення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду.
4. Ключові терміни та поняття.



Важливо! Вивчивши цю тему, Ви повинні знати:

- ✓ зміст науково-методичної роботи у навчальному закладі;
- ✓ структуру системи науково-методичної роботи;
- ✓ головну мету науково-методичної роботи;
- ✓ пріоритетні напрямки науково-методичної роботи;
- ✓ основні завдання науково-методичної роботи в навчальному закладі;
- ✓ принципи науково-методичної роботи в навчальному закладі;
- ✓ колективні (масові, групові) форми науково-методичної роботи;
- ✓ головну функцію методичних об'єднань;
- ✓ індивідуальні форми науково-методичної роботи;
- ✓ нетрадиційні форми науково-методичної роботи;
- ✓ критерії оптимальності кінцевих результатів науково-методичної роботи в навчальному закладі;
- ✓ сутність передового педагогічного досвіду;
- ✓ основні критерії передового педагогічного досвіду;
- ✓ основні критерії раціоналізаторського досвіду;
- ✓ основні критерії новаторського досвіду;
- ✓ зміст підготовки до вивчення досвіду;
- ✓ методи вивчення та узагальнення досвіду;
- ✓ рівні узагальнення передового педагогічного досвіду;
- ✓ організацію впровадження передового педагогічного досвіду;
- ✓ способи пропаганди і поширення передового педагогічного досвіду;
- ✓ умови ефективного впровадження передового педагогічного досвіду.



Важливо! На основі набутих знань, Ви повинні вміти:

- ✓ визначати зміст науково-методичної роботи у навчальному закладі;
- ✓ обґрунтувати структуру системи науково-методичної роботи;
- ✓ охарактеризувати головну мету науково-методичної роботи;
- ✓ назвати пріоритетні напрямки науково-методичної роботи;
- ✓ обирати основні завдання науково-методичної роботи в навчальному закладі;
- ✓ пояснити принципи науково-методичної роботи в навчальному закладі;
- ✓ перелічити колективні (масові, групові) форми основні завдання науково-методичної роботи;
- ✓ встановлювати головну функцію методичних об'єднань;
- ✓ обирати індивідуальні форми науково-методичної роботи;
- ✓ оцінювати нетрадиційні форми науково-методичної роботи;
- ✓ аналізувати критерії оптимальності кінцевих результатів науково-методичної роботи в навчальному закладі;
- ✓ обґрунтувати сутність передового методичного досвіду;
- ✓ назвати основні критерії передового педагогічного досвіду;

- ✓ пояснити основні критерії раціоналізаторського досвіду;
- ✓ розкрити основні критерії новаторського досвіду;
- ✓ зрозуміти зміст підготовки до вивчення досвіду;
- ✓ використовувати методи вивчення та узагальнення досвіду;
- ✓ визначати рівні узагальнення передового педагогічного досвіду;
- ✓ оцінювати організацію впровадження передового педагогічного досвіду;
- ✓ обґрунтувати способи пропаганди і поширення передового педагогічного досвіду;
- ✓ зрозуміти умови ефективного впровадження передового педагогічного досвіду.

1. Сутність, завдання, зміст та принципи науково-методичної роботи

Успішність життєдіяльності дітей в навчальному закладі залежить від професіоналізму вчителя, його педагогічного світогляду, навичок менеджменту.

Умови розбудови України як суверенної, демократичної держави; перехід до ринкових відносин; трансформація суспільства, його інформаційний прогрес; інтеграція в європейський та світовий освітній простір; зміна освітньої парадигми; переосмислення ціннісних орієнтацій у психолого-педагогічній науці; пошук і впровадження інноваційних освітніх технологій; реальні зміни в життєвих стандартах, запитах, формах та правилах поведінки підростаючого покоління, психологічні процеси у його житті зумовлюють необхідність постійного поповнення й оновлення професійних знань, умінь та навичок вчителя, підвищення його кваліфікації. На вирішення цієї проблеми спрямовується система науково-методичної роботи навчального закладу.

Науково-методичну роботу в навчальному закладі визначають як цілісну систему дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного вчителя, розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу навчального закладу, досягнення оптимальних результатів навчально-виховного процесу.

Система науково-методичної роботи ґрунтується на досягненнях педагогічної науки, передового педагогічного досвіду, конкретному науково-обґрунтованому аналізі навчально-виховного процесу і охоплює аналітичну, організаційну, діагностичну, пошуково-дослідницьку, науково-практичну, інформаційну діяльність.

Таблиця 1. Головна мета науково-методичної роботи.

допомога вчителям у розвитку, вдосконаленні і підвищенні їх професійно-педагогічної компетентності;
активізація творчого потенціалу;
формування здатності до швидкої адаптації в умовах, що постійно змінюються.

Науково-методична робота в умовах сучасного навчального закладу реалізується як двокомпонентна система, що передбачає одночасне функціонування предметних методичних об'єднань (кафедр) та різноманітних творчих об'єднань вчителів. У структурно-організаційній системі управління інноваційними школами, гімназіями, ліцеями, колегіумами передбачається посада заступника директора з науково-методичної роботи.

Науково-методична робота в навчальному закладі спрямовується на інноваційний розвиток школи, формування наукового потенціалу персоналу (педагогічний колектив), сприяння індивідуальній педагогічній діяльності та розвитку творчої особистості вчителя.

Таблиця 2. Пріоритетні напрями науково-методичної роботи.

створення, апробація і впровадження моделі особистості конкурентоздатного випускника навчального закладу;
створення, апробація і впровадження гуманістичної моделі освіти;
вдосконалення оновлених змісту і форм навчально-виховного й управлінського процесів;
створення, апробація, адаптація нових технологій навчання, виховання, управління.

Таблиця 3. Основні завдання науково-методичної роботи в навчальному закладі.

аналіз умов забезпечення психофізичного здоров'я учнів, стану викладання предметів та розроблення рекомендацій щодо приведення їх у відповідність до державних стандартів освіти;
створення організаційних умов для постійного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації персоналу, підвищення рівня його психолого-педагогічної підготовки;
організація вивчення якості забезпечення навчально-виховного процесу кадрами з відповідною педагогічною освітою;
організація роботи методичних об'єднань (кафедр) та координація їхньої діяльності;
проведення науково-методичних заходів, спрямованих на розвиток творчих можливостей вчителів, вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду;
апробація та впровадження інноваційних освітніх технологій;
координація змісту науково-методичної роботи навчального закладу зі змістом діяльності науково-методичних установ регіону.

Таблиця 4. Зміст науково-методичної роботи.

загальнокультурна підготовка вчителя (розширення кругозору; оволодіння духовними надбаннями суспільства; орієнтація в сучасній і класичній літературі, театральному, музичному, образотворчому мистецтві, основних тенденціях науково-технічного прогресу тощо);
дидактична підготовка (вивчення досягнень класичної світової та вітчизняної дидактики, сучасних дидактичних концепцій та ідей як теоретичних, так і прикладних; вивчення досвіду педагогів-новаторів, які створили авторські високоефективні дидактичні системи);
методична підготовка (підвищення кваліфікації вчителів-предметників у галузі змісту, методики викладання свого предмету);
психологічна підготовка (озброєння новітніми знаннями загальної, педагогічної, вікової, соціальної психології про типові тенденції й

особливості реальних психічних процесів сучасних школярів, про психологію навчання, виховання і розвитку особистості; знаннями психологічних особливостей учнів даного навчального закладу; знаннями психології праці й особистості вчителя, особливостей професійної діяльності як власної, так і педагогічного колективу тощо);
виховна підготовка (оволодіння новітніми виховними технологіями);
етична підготовка (опанування принципами професійної педагогічної етики);
технічна підготовка (озброєння уміннями щодо використання в навчально-виховному процесі сучасних технічних засобів)

У процесі науково-методичної роботи забезпечується вивчення нормативних, директивних документів з питань освіти.

Таблиця 5. Принципи науково-методичної роботи в навчальному закладі.

науковість (відповідальність сучасним науковим досягненням);
зв'язок з життям, практикою змін у навчальному закладі (актуальність);
системність (єдність мети, завдань, змісту, форм, методів, результатів);
комплексність (єдність і взаємозв'язок усіх сторін і напрямів підвищення кваліфікації вчителів);
систематичність, послідовність, наступність, безперервність;
творчий характер, активізація творчого потенціалу кожного вчителя;
конкретність (урахування особливостей конкретної школи);
спрямованість на виділення головного, істотного в підвищенні кваліфікації вчителів;
єдність теорії і практики;
оперативність, гнучкість, мобільність;
колегіальний характер при поєднанні шкільних, групових та індивідуальних, обов'язкових та добровільних форм і методів методичної роботи і самоосвіти вчителів;
створення сприятливих умов для ефективної методичної роботи, творчих пошуків вчителів.

2. Форми організації науково-методичної роботи в навчальному закладі.

Науково-методична робота в навчальному закладі реалізується через традиційні колективні (масові, групові) та індивідуальні форми її організації.

Таблиця 6. Колективні (масові, групові) форми науково-методичної роботи.

методичні об'єднання (предметні кафедри);
творчі майстерні педагогів;
постійно діючі проблемні семінари, школи, в тому числі молодого спеціаліста;
творчі мобільні та динамічні групи;
лекції;
лекції-консультації;
педагогічні читання;
науково-практичні конференції;
педагогічні виставки тощо.

Методичні об'єднання є основною організаційною формою колективної (групової) науково-методичної роботи.

Таблиця 7. Головна функція методичних об'єднань.

ознайомлення вчителів із сучасним станом і перспективами розвитку загальної середньої освіти, досягненнями вітчизняної та зарубіжної психолого-педагогічної науки, передовим педагогічним досвідом;
оновлення і поглиблення їх знань зі спеціальності та суміжних дисциплін, постійне підвищення їхнього загальнокультурного рівня.

Створюються методичні об'єднання за наявності в навчальному закладі не менш як трьох спеціалістів одного фаху. Керівник (голова) методичного об'єднання обирається із досвідчених вчителів (вчителів-методистів, старших вчителів) відкритим голосуванням його членів на два роки. Засідання методичних об'єднань можуть проводитися щомісяця або щоквартально (залежно від актуальності питань, які розглядаються, умов, в яких вони працюють). Як правило, вони проводяться два рази на семестр.

Зміст роботи методичних об'єднань повинен мати переважно навчально-методичний характер. На таких засіданнях розглядаються нормативно-правові документи щодо організації навчально-виховного процесу в навчальних закладах, актуальні питання методики викладання навчальних предметів, проведення уроків, позакласних заходів тощо.

План роботи методичного об'єднання має містити його завдання на поточний навчальний рік, основні напрями роботи, що впливають із нормативних документів, аналізу стану навчально-виховного процесу в навчальних закладах, а також перелік засідань з визначенням їх тематики, форм, методів їх проведення та відповідальних за проведення. Зміст плану спрямовується на формування професійно-педагогічної та соціально-психологічної культури вчителів, розширення і поглиблення їх знань,

продукування ними нових педагогічних ідей, інноваційних технологій, які сприяють забезпеченню якісної освіти.

Таблиця 8. Індивідуальні форми науково-методичної роботи.

наставництво;
стажування;
консультування;
відвідування уроків і позакласних заходів;
дистанційне навчання;
самоосвіта тощо.

Таблиця 9. Нетрадиційні форми науково-методичної роботи.

предметні кафедри;
авторські школи;
творчі студії;
методичні фестивалі;
педагогічні консилиуми;
круглі столи;
конкурси “Вчитель року”;
аукціони педагогічних ідей тощо;
ділові педагогічні ігри;
рольові ігри;
мозкові штурми;
тренінги;
клуби творчих педагогів;
педагогічні вікторини тощо.

Нетрадиційні форми науково-методичної роботи носять інноваційний характер. Вони спрямовані на активізацію практичної діяльності вчителів і роблять науково-методичну роботу начального закладу динамічною, активно-творчою.

Схема 1. Структура науково-методичної роботи в гімназіях м. Івано-Франківська.

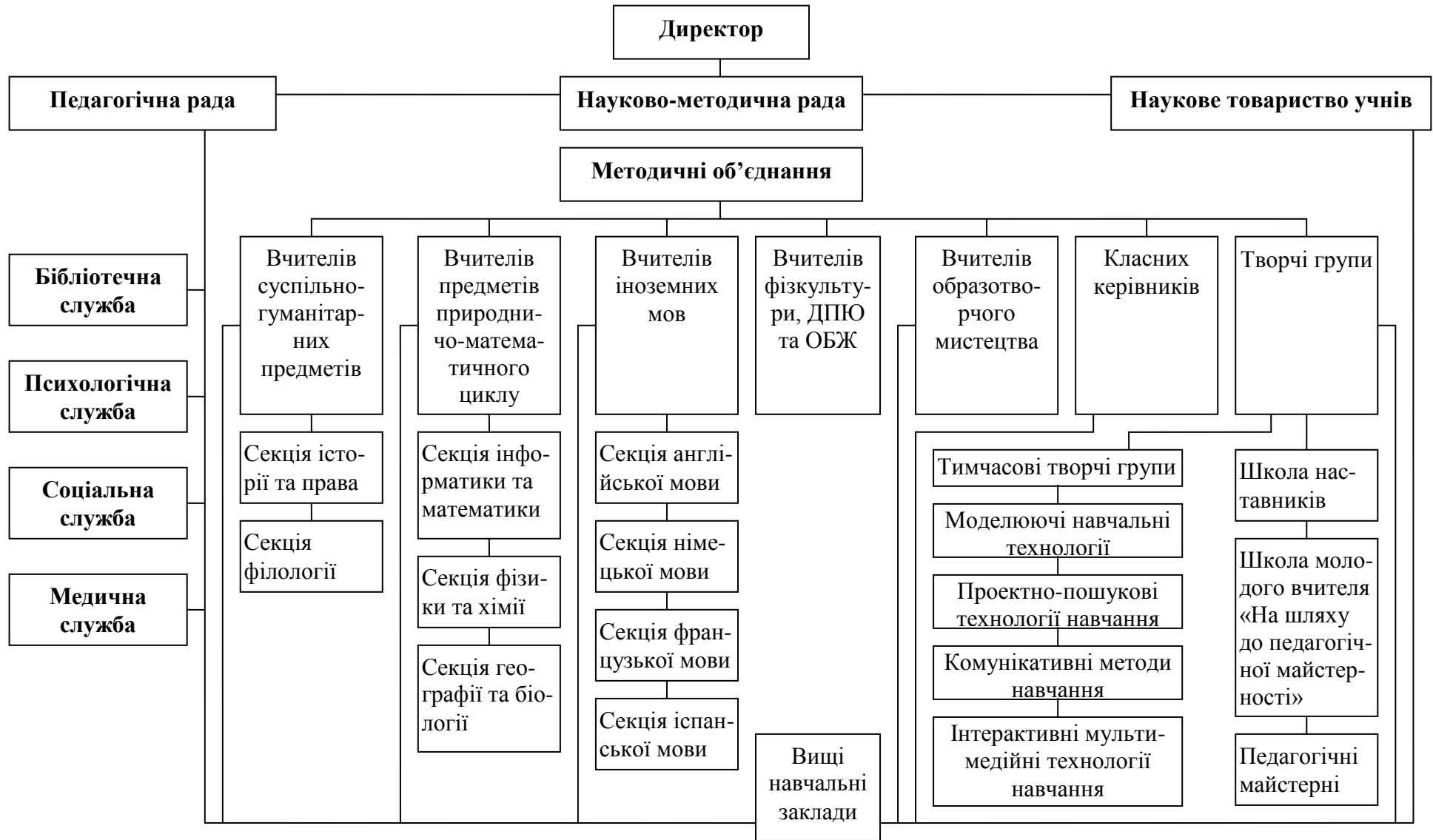
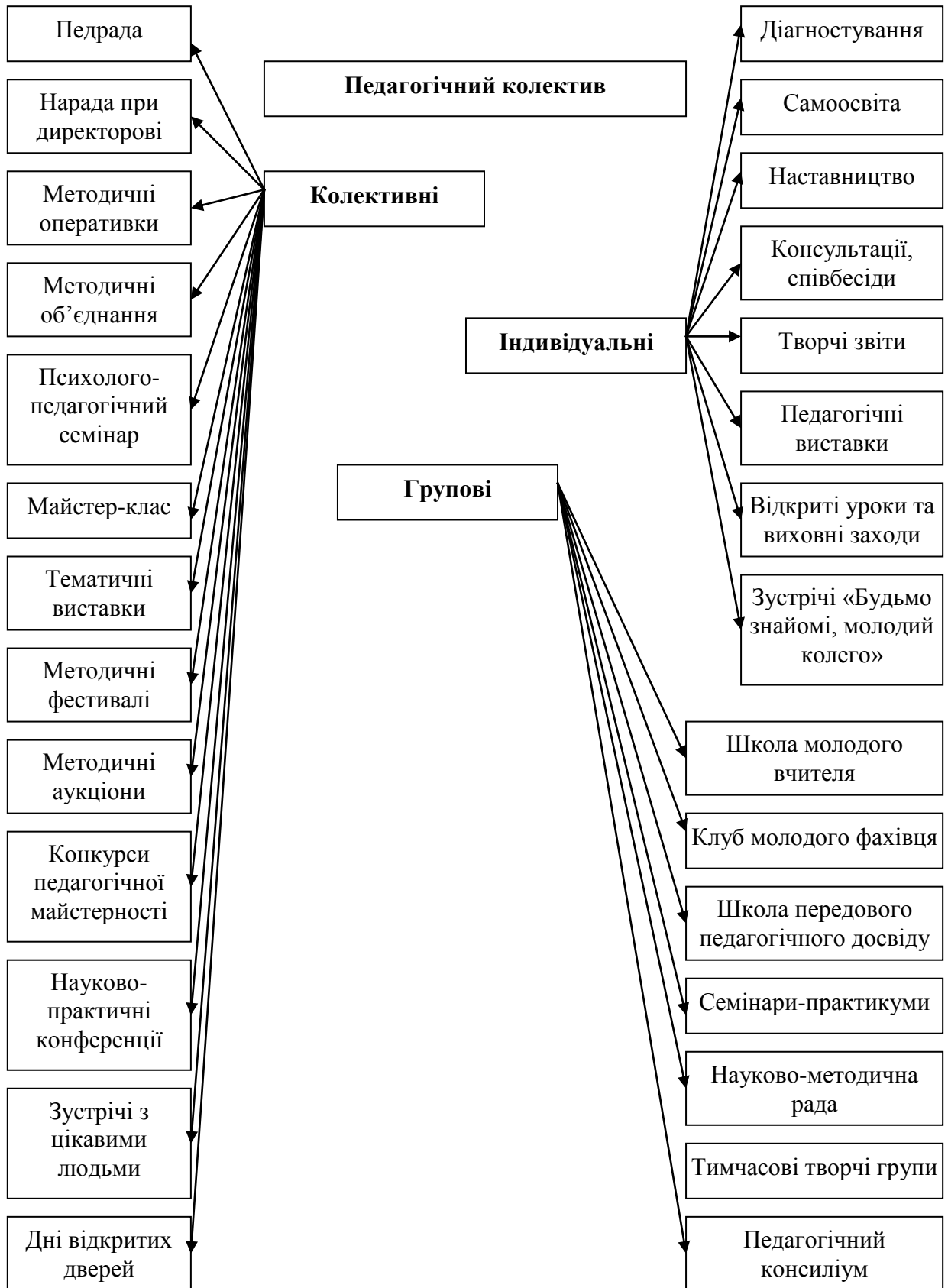


Схема 2. Форми організації науково-методичної роботи.



Таблиця 10. Критерії оптимальності кінцевих результатів науково-методичної роботи в навчальному закладі.

критерій результативності (зростають результати освіти, виховання і розвитку школярів, досягаючи оптимального для кожного з учнів рівня, або наближаються до нього за відведений час без їх перевантаження);
критерій раціональних витрат часу, економічності (ріст майстерності вчителів відбувається без їх перевантаження науково-методичною роботою в навчальному закладі і самоосвітою);
критерій задоволеності вчителів своєю працею (в навчальному закладі створюється така атмосфера, такий морально-психологічний клімат, при яких устанавлюється мотивація творчої, ініціативної, самовідданої праці вчителя);
критерій дієвості науково-методичної роботи, її реальної стимулюючої ролі (наявність задоволеності вчителів процесом і результатом своєї роботи, що не слід змішувати із самовдоволенням і самозаспокоєністю, оптимальний рівень їхнього творчого самопочуття, душевного комфорту).

3. Вивчення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду.

Одним з пріоритетних завдань методичних служб загальноосвітнього навчального закладу, його керівників є створення системи вивчення і впровадження новітніх досягнень науки та педагогічної практики в навчально-виховний процес.

Передовий педагогічний досвід визначають як результат творчої діяльності педагога з елементами новизни, спрямований на реалізацію актуальних завдань навчання й виховання.

Рекомендації про порядок вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду зобов'язують керівників навчального закладу та його методичні служби виявляти нове, раціональне в досвіді окремих вчителів, інформувати про нього весь персонал, роз'яснювати переваги педагогічної технології, що рекомендується, показувати її в дії, організовувати практичне навчання вчителів по її використанню, проводити аналіз результатів впровадження досвіду.

Якщо виявлений і вивчений керівництвом навчального закладу передовий досвід вчителя за своїм значенням може становити цінність і за межами навчального закладу, адміністрація повідомляє про нього районний (міський) відділ (управління) освіти і методичний кабінет.

Разом з тим керівники навчального закладу забезпечують поширення і використання передового педагогічного досвіду, рекомендованого відповідними відділами (управліннями) освіти, Міністерством освіти і науки України. З метою інформаційного забезпечення персоналу в методичних

кабінетах навчального закладу ведеться картотека передового педагогічного досвіду.

Таблиця 11. Основні критерії передового педагогічного досвіду.

актуальність і перспективність (відповідає сучасним вимогам; задовольняє потреби педагогічної практики; допомагає у подоланні труднощів, що виникають у навчально-виховному процесі);
висока результативність і оптимальність (підвищення рівня навчальних досягнень учнів, їх вихованості; тривала ефективність і стабільність результатів за менших витрат часу і зусиль);
наукова обґрунтованість (відповідність педагогічної діяльності законам, принципам, які визначені наукою);
наявність елементів новизни і оригінальності (застосування нових педагогічних технологій; новий, оригінальний підхід до застосування вже відомих педагогічних технологій);
можливість творчого наслідування досвіду іншими (доступність для основної маси вчителів; їх творча і практична готовність до сприйняття і застосування).

Розрізняють два види передового педагогічного досвіду: раціоналізаторський і новаторський (залежно від рівня творчого підходу вчителя до організації навчально-виховного процесу).

Таблиця 12. Основні критерії раціоналізаторського досвіду.

новий оригінальний підхід до використання науково-методичних рекомендацій (творче застосування відомих педагогічних технологій; їх оптимальне поєднання);
ефективне використання передового педагогічного досвіду (творче застосування оригінальних педагогічних технологій автора передового досвіду; досягнення в нових умовах певного педагогічного ефекту).

Таблиця 13. Основні критерії новаторського досвіду.

новаторство як результат власного творчого пошуку (нові системи педагогічної діяльності, нові оригінальні технології навчання і виховання школярів)
творчість на базі досвіду новаторів, що виходить за його межі (вдосконалення передового досвіду з урахуванням особливостей свого навчального закладу; створення із окремих елементів існуючого досвіду свого, оригінального, що має нові риси).

Названі вище критерії можуть бути використані керівниками навчального закладу у процесі виявлення передового педагогічного досвіду. Найпоширенішим у шкільній практиці способом його виявлення є відвідування уроків, навчально-виховних заходів у вчителів та виховних заходів у класних керівників.

Після виявлення передового педагогічного досвіду діяльність керівників навчального закладу, працівників його методичних служб здійснюється поетапно – від вивчення передового досвіду до впровадження в педагогічну практику.

Таблиця 14. Підготовка до вивчення досвіду.

визначення проблеми (теми досвіду) і найбільш перспективного об'єкта;
обізнаність із станом розроблення проблеми, що вивчатиметься, у філософській, психолого-педагогічній і методичній літературі; методологією і методикою педагогічних досліджень взагалі і вивчення, узагальнення і впровадження передового досвіду зокрема; наявним передовим досвідом з даної проблеми (теми);
розроблення програми та методики вивчення, узагальнення і впровадження досвіду даного вчителя.

Таблиця 15. Методи вивчення та узагальнення досвіду.

вивчення системи роботи вчителя, спостереження за його діяльністю;
бесіди з автором досвіду, вчителями-колегами, адміністрацією, учнями;
вивчення шкільної документації;
анкетування колег носія передового досвіду, його учнів та їхніх батьків тощо.

Таблиця 16. Рівні узагальнення передового педагогічного досвіду.

теоретичний (передбачає виявлення суті досвіду, його елементів; розкриття теоретичних основ досвіду – сучасних наукових ідей, положень, закономірностей, принципів; обґрунтування практичної новизни і значення досвіду для розвитку теорії; визначення ролі і місця даного досвіду в навчально-виховному процесі)
методичний (обґрунтування актуальності досвіду, його значення для вдосконалення навчально-виховного процесу в навчальному закладі; виходячи з потреб практики; розкриття педагогічної технології /методів, прийомів, засобів, форм роботи/ автора досвіду; розкриття провідної педагогічної ідеї; характеристика умов, які забезпечують досягнення оптимальних результатів; аргументація результативності, ефективності досвіду; визначення методичних рекомендацій, порад щодо його застосування;

практичний (конкретне висвітлення певної системи педагогічних або управлінських дій; відображення результативності досвіду; розкриття його переваг та перспектив застосування).

Таблиця 17. Організація впровадження передового педагогічного досвіду.

показ педагогічних технологій автора досвіду в дії;
практичне навчання вчителів з упровадження даного досвіду – семінари-практикуми, відкриті уроки тощо;
стимулювання вчителів з метою оволодіння новою технологією діяльності.

Складовими впровадження передового педагогічного досвіду є його пропаганда, поширення. Для цього застосовують такі способи:

Таблиця 18. Способи пропаганди, поширення передового педагогічного досвіду.

заслуховування повідомлень про наслідки впровадження даного досвіду (на засіданнях педагогічної ради, методичних об'єднань, нарадах, семінарах, науково-практичних конференціях, педагогічних читаннях);
ознайомлення з передовим досвідом під час відвідування уроків, навчально-виховних заходів у процесі проведення проблемних, творчих семінарів тощо;
створення шкіл передового досвіду, керівництво якими здійснюють його носії;
випуск методичних бюлетенів, буклетів, альбомів, плакатів, інформаційно-методичних листів, публікацій статей в газетах, журналах тощо;
педагогічна виставка матеріалів передового педагогічного досвіду;
створення діафільмів, серії діапозитивів, фонотеки магнітофонних записів відео- та кінофільмів; організація радіо- й телепередач тощо.

Таблиця 19. Умови ефективного впровадження передового педагогічного досвіду.

чіткий розподіл функцій із впровадження досвіду між всіма посадовими особами (керівниками навчального закладу, методичних об'єднань /предметних кафедр/, вчителями, класними керівниками тощо);
інформаційне забезпечення методичних заходів;
діяльність шкільних методичних кабінетів.

4. Ключові терміни та поняття.

№ з/п	Термін	Визначення
1.	Головна мета науково-методичної роботи	Допомога вчителям у розвитку, вдосконаленні і підвищенні їх професійно-педагогічної компетентності; активізація творчого потенціалу; формування здатності до швидкої адаптації в умовах, що постійно змінюються.
2.	Головна функція методичних об'єднань	Ознайомлення вчителів із сучасним станом і перспективами розвитку загальної середньої освіти, досягненнями вітчизняної та зарубіжної психолого-педагогічної науки, передовим педагогічним досвідом; оновлення і поглиблення їх знань зі спеціальності та суміжних дисциплін, постійне підвищення їхнього загальнокультурного рівня.
3.	Зміст науково-методичної роботи	Загальнокультурна підготовка вчителя (розширення кругозору; оволодіння духовними надбаннями суспільства; орієнтація в сучасній і класичній літературі, театральному, музичному, образотворчому мистецтві, основних тенденціях науково-технічного прогресу тощо); дидактична підготовка (вивчення досягнень класичної світової та вітчизняної дидактики, сучасних дидактичних концепцій та ідей як теоретичних, так і прикладних; вивчення досвіду педагогів-новаторів, які створили авторські високо-ефективні дидактичні системи); методична підготовка (підвищення кваліфікації і вчителів-предметників у галузі змісту, методики викладання свого предмету); психологічна підготовка (озброєння новітніми знаннями загальної, педагогічної, вікової, соціальної психології про типові тенденції й особливості реальних психічних процесів сучасних школярів, про психологію навчання, виховання і розвитку особистості; знаннями психологічних особливостей учнів даного навчального закладу; знаннями психології праці й особистості вчителя, особливостей професійної діяльності як власної, так і педагогічного колективу тощо); виховна підготовка (оволодіння новітніми виховними технологіями); етична підготовка (опанування принципами професійної педагогічної етики); технічна підготовка (озброєння уміннями щодо використання в навчально-виховному процесі сучасних технічних засобів)

4.	Індивідуальні форми науково-методичної роботи	Наставництво; стажування; консультування; відвідування уроків і позакласних заходів; дистанційне навчання; самоосвіта тощо.
5.	Колективні (масові, групові) форми науково-методичної роботи.	методичні об'єднання (предметні кафедри); творчі майстерні педагогів; постійно діючі проблемні семінари, школи, в тому числі молодого спеціаліста; творчі мобільні та динамічні групи; лекції; лекції-консультації; педагогічні читання; науково-практичні конференції; педагогічні виставки тощо.
6.	Методи вивчення та узагальнення досвіду	Вивчення системи роботи вчителя, спостереження за його діяльністю; бесіди з автором досвіду, вчителями-колегами, адміністрацією, учнями; вивчення шкільної документації; анкетування колег носія передового досвіду, його учнів та їхніх батьків тощо.
7.	Науково-методична робота в навчальному закладі	Цілісна система дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного вчителя, розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу навчального закладу, досягнення оптимальних результатів навчально-виховного процесу
8.	Нетрадиційні форми науково методичної роботи	Предметні кафедри; авторські школи; творчі студії; методичні фестивалі; педагогічні консиліуми; кругли столи; конкурси "Вчителі року"; аукціони педагогічних ідей тощо; ділові педагогічні ігри; рольові ігри; мозкові штурми; тренінги; клуби творчих педагогів; педагогічні вікторини тощо.
9.	Організація впровадження передового педагогічного досвіду	Показ педагогічних технологій автора досвіду в дії; практичне навчання вчителів з упровадження даного досвіду – семінари-практикуми, відкриті уроки тощо; стимулювання вчителів з метою оволодіння новою технологією діяльності.
10.	Основні завдання науково-методичної роботи	Аналіз умов забезпечення психофізичного здоров'я учнів, стану викладання предметів та розроблення рекомендацій щодо приведення їх у відповідність до державних стандартів освіти; створення організаційних умов для постійного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації персоналу, підвищення рівня його психолого-педагогічної підготовки; організація вивчення якості забезпечення навчально-виховного процесу кадрами з відповідною педагогічною освітою; організація роботи методичних об'єднань (кафедр) та координація їхньої діяльності; проведення науково-методичних заходів, спрямованих на розвиток творчих можливостей вчителів, вивчення, узагальнен-

		ня і поширення передового педагогічного досвіду; апробація та впровадження інноваційних освітніх технологій; координація змісту науково-методичної роботи навчального закладу зі змістом діяльності науково-методичних установ регіону.
11.	Основні критерії новаторського досвіду	Новаторство як результат власного творчого пошуку; творчість на базі досвіду новаторів, що виходить за його межі.
12.	Основні критерії передового педагогічного досвіду	Актуальність і перспективність; висока результативність і оптимальність; наукова обґрунтованість; наявність елементів новизни і оригінальності; можливість творчого наслідування досвіду іншими.
13.	Основні критерії раціоналізаторського досвіду	Новий оригінальний підхід до використання науково-методичних рекомендацій; ефективне використання передового педагогічного досвіду.
14.	Передовий педагогічний досвід	Результат творчої діяльності педагога з елементами новизни, спрямований на реалізацію актуальних завдань навчання й виховання.
15.	Принципи науково-методичної роботи в навчальному закладі	Науковість (відповідальність сучасним науковим досягненням); зв'язок з життям, практикою змін у навчальному закладі (актуальність); системність (єдність мети, завдань, змісту, форм, методів, результатів); комплексність (єдність і взаємозв'язок усіх сторін і напрямів підвищення кваліфікації вчителів); систематичність, послідовність, наступність, безперервність; творчий характер, активізація творчого потенціалу кожного вчителя; конкретність (урахування особливостей конкретної школи); спрямованість на виділення головного, істотного в підвищенні кваліфікації вчителів; єдність теорії і практики; оперативність, гнучкість, мобільність; колегіальний характер при поєднанні шкільних, групових та індивідуальних, обов'язкових та добровільних форм і методів методичної роботи і самоосвіти вчителів; створення сприятливих умов для ефективної методичної роботи, творчих пошуків вчителів.
16.	Пріоритетні напрями науково-методичної роботи	Створення, апробація і впровадження моделі особистості конкурентоздатного випускника навчального закладу; створення, апробація і впровадження гуманістичної моделі освіти; вдосконалення оновлених змісту і форм навчально-виховного й управлінського процесів; створення, апробація, адаптація нових технологій навчання, виховання, управління.

17.	Рівні узагальнення передового педагогічного досвіду	Теоретичний (передбачає виявлення суті досвіду, його елементів; розкриття теоретичних основ досвіду – сучасних наукових ідей, положень, закономірностей, принципів; обґрунтування практичної новизни і значення досвіду для розвитку теорії; визначення ролі і місця даного досвіду в навчально-виховному процесі); методичний (обґрунтування актуальності досвіду, його значення для вдосконалення навчально-виховного процесу в навчальному закладі; виходячи з потреб практики розкриття педагогічної технології /методів, прийомів, засобів, форм роботи/ автора досвіду розкриття провідної педагогічної ідеї; характеристика умов, які забезпечують досягнення оптимальних результатів аргументація результативності, ефективності досвіду; визначення методичних рекомендацій, порад щодо його застосування); практичний (конкретне висвітлення певної системи педагогічних або управлінських дій; відображення результативності досвіду; розкриття його переваг та перспектив застосування).
18.	Система науково-методичної роботи	Ґрунтується на досягненнях педагогічної науки, передового педагогічного досвіду, конкретному науково-обґрунтованому аналізі навчально-виховного процесу і охоплює аналітичну, організаційну, діагностичну, пошуково-дослідницьку, науково-практичну, інформаційну діяльність.
19.	Умови ефективного впровадження передового педагогічного досвіду	Чіткий розподіл функцій із впровадження досвіду між всіма посадовими особами (керівниками навчального закладу, методичних об'єднань /предметних кафедр/, вчителями, класними керівниками тощо); інформаційне забезпечення методичних заходів; діяльність шкільних методичних кабінетів.

Семінарське заняття № 5

Тема: Система науково-методичної роботи в навчальному закладі.

План.

1. Проаналізуйте завдання та значення науково-методичної роботи.
2. Розкрийте зміст та принципи науково-методичної роботи.
3. Оцініть форми науково-методичної роботи.
4. Дайте характеристику нетрадиційних форм науково-методичної роботи.
5. Опишіть технологію вивчення, узагальнення і впровадження передового педагогічного досвіду.

Питання та завдання для повторення:

1. Оцініть зміст науково-методичної роботи у навчальному закладі.
2. Охарактеризуйте структуру системи науково-методичної роботи.
3. Поясніть мету і завдання науково-методичної роботи.
4. Окресліть пріоритетні напрями науково-методичної роботи.
5. Назвіть і охарактеризуйте принципи науково-методичної роботи в навчальному закладі.
6. Дайте характеристику колективних (масових, групових) форм науково-методичної роботи.
7. Розкрийте і поясніть головну функцію методичних об'єднань.
8. Спробуйте визначити роль індивідуальних форм науково-методичної роботи.
9. Окресліть зміст та оцініть нетрадиційні форми науково-методичної роботи.
10. Оцініть критерії оптимальності кінцевих результатів науково-методичної роботи в навчальному закладі.
11. Викладіть свою думку щодо сутності передового педагогічного досвіду.
12. З'ясуйте основні критерії передового педагогічного досвіду.
13. З'ясуйте основні критерії раціоналізаторського досвіду.
14. З'ясуйте основні критерії новаторського досвіду.
15. Охарактеризуйте зміст підготовки до вивчення досвіду.
16. Викладіть свою думку щодо методів вивчення та узагальнення досвіду.
17. Визначте рівні узагальнення передового педагогічного досвіду.
18. Опишіть організацію впровадження передового педагогічного досвіду.
19. Назвіть способи пропаганди і поширення передового педагогічного досвіду.
20. Оцініть умови ефективного впровадження передового педагогічного досвіду.

Завдання.

Завдання 1.

Опишіть структуру науково-методичної роботи навчального закладу, в якому Ви проходили педагогічну практику.

Завдання 2.

Вас призначили заступником директора школи з науково-методичної роботи. Запропонуйте свою модель організації науково-методичної роботи в навчальному закладі (див. рекомендовану літературу).

Тести

1. Головна мета науково-методичної роботи полягає у:

а) системі дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного вчителя, розвиток творчого потенціалу педколективу навчального закладу, досягнення оптимальних результатів навчально-виховного процесу;

б) використанні досягнень педагогічної науки, передового педагогічного досвіду, конкретному науково-обґрунтованому аналізу навчально-виховного процесу і охоплює аналітичну, організаційну, діагностичну, пошуково-дослідницьку, науково-практичну, інформаційну діяльність;

в) допомозі вчителям у розвитку, вдосконаленні і підвищенні їх професійно-педагогічної компетенції, активізації творчого потенціалу, формуванні здатності до швидкої адаптації в умовах, що постійно змінюються.

2. Пріоритетні напрями науково-методичної роботи – це:

а) аналіз умов забезпечення психофізичного здоров'я учнів, стану викладання предметів, та розроблення рекомендацій щодо приведення їх у відповідність до державних стандартів освіти;

б) створення, апробація і впровадження моделі особистості конкурентоздатного випускника навчального закладу;

в) створення, апробація і впровадження гуманістичної моделі освіти.

3. Основними завданнями науково-методичної роботи начального закладу є:

а) вдосконалення оновлених змісту і форм навчально-виховного й управлінського процесів;

б) створення організаційних умов для постійного вдосконалення фахової освіти і кваліфікації персоналу, підвищення рівня його психолого-педагогічної підготовки;

в) організація вивчення якості забезпечення навчально-виховного процесу кадрами з відповідною педагогічною освітою.

4. До змісту науково-методичної роботи входить:

- а) створення, апробація, адаптація нових технологій навчання, виховання, управління;
- б) координація змісту науково-методичної роботи навчального закладу зі змістом діяльності науково-методичних установ регіону;
- в) загальнокультурна, дидактична, методична, психологічна, виховна, етична, технічна підготовка вчителя.

5. Принципами науково-методичної роботи в початковому закладі є:

- а) загальнокультурна, дидактична, методична, психологічна, виховна, естетична, технічна підготовка вчителя;
- б) вивчення нормативних, директивних документів з питань освіти;
- в) науковість, зв'язок з життям, комплексність, систематичність, творчий характер, конкретність, єдність теорії і практики; оперативність, гнучкість, мобільність.

6. Колективними формами науково-методичної роботи є:

- а) методичні об'єднання, творчі майстерні педагогів, постійно діючі проблемні семінари, школи;
- б) колегіальний характер при поєднанні шкільних, групових, індивідуальних, обов'язкових та добровільних форм і методів методичної роботи і самоосвіти вчителів;
- в) наставництво, стажування, консультування, відвідування уроків і позакласних заходів, дистанційне навчання, самоосвіта.

7. До індивідуальних форм науково-методичної роботи відносяться:

- а) лекції, лекції-консультації, педагогічні читання, творчі мобільні та динамічні групи;
- б) науково-практичні конференції, педагогічні виставки, творчі майстерні педагогів, лекції;
- в) наставництво, стажування, консультування, відвідування уроків і позакласних заходів, дистанційне навчання, самоосвіта.

8. Назвіть нетрадиційні форми науково-методичної роботи:

- а) предметні кафедри, авторські школи, творчі студії, методичні фестивалі, педагогічні консиліуми, круглі столи;
- б) наставництво, стажування, консультування, відвідування уроків і позакласних заходів, дистанційне навчання, самоосвіта;
- в) конкурси «Вчитель року», аукціони педагогічних ідей, ділові педагогічні ігри, рольові ігри, мозкові штурми, тренінги, клуби творчих педагогів, педагогічні вікторини.

9. Передовий педагогічний досвід це:

- а) новітні досягнення науки та педагогічної практики;

- б) результат творчої діяльності педагога з елементами новизни, спрямований на реалізацію актуальних завдань навчання і виховання;
- в) застосування нових педагогічних технологій.

10. Основними критеріями передового педагогічного досвіду є:

- а) актуальність, перспективність, висока результативність і оптимальність, наукова обґрунтованість, наявність елементів новизни і оригінальності, можливість творчого наслідування досвіду іншими;
- б) новий оригінальний підхід до використання науково-методичних рекомендацій, ефективне використання передового педагогічного досвіду;
- в) новаторство як результат власного творчого пошуку, творчість на базі досвіду новаторів, що виходить за його межі.

Література

1. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі. — Харків: Вид. група «Основа», 2006. - 128 с
2. Закон України «Про освіту» (стаття 19) /Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4 ч. — Ч.1. — Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. — С. 36.
3. Закон України «Про загальну середню освіту» (статті 41-42) /Нормативно-правове забезпечення освіти. У 4ч. — Ч.1. — Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. - С.82-83.
4. Красовицкий М. Ю., Беседа Т. И., Сердюк А. В. От педагогической науки к практике. - К.: Рад. шк., 1991. - 191 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник /Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. — Харків: Вид. група «Основа», 2004. - С.79-136.
6. Нікітіна І. П., Нікітін Ю.О., Шеліхова В. В. Шкільне методичне об'єднання. Суспільно-гуманітарний цикл: Нормативні документи, планування діяльності, позакласна і виховна робота. - Харків: Вид. група «Основа», 2005. - 160 с.
7. Никишина И. В. Технология управления методической работой в образовательном учреждении. — Волгоград: Учитель, 2007. — 127 с.
8. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. - К.: Шкільний світ, 2003. - С. 46-51.
9. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Організація методичної роботи. — Харків: Вид. група «Основа», 2005. - 80 с.
10. Пікельна В. С. Управління школою. У 2-х ч. — Ч.2. - Харків: Вид.гр. «Основа», 2004.-С 4-45.
11. Положення про методичний кабінет середнього закладу освіти /Інф. зб. Міністерства освіти України. — 1998. — 187 с.
12. Поташник М. М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт: Пособие для учителя. — К.: Рад. шк., 1988. — 187 с.
13. Рекомендації щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти /Освіта України. - 2002. - 9 липня.
14. Рекомендації про порядок вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду //Інф. зб. Міністерства освіти України. -1988.-№1. -С.7-10.
15. Робота з педагогічними кадрами. - Харків: Вид. група «Основа», 2006. - 208 с.
16. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором //Вибр. твори: В 5-ти т. - Т.4. - К.: Рад. школа, 1977. - С.576-598.
17. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У 2ч. - Ч.2. - Ключ до професійного успіху /В. В. Григоращ, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. — Харків: Веста-Видавництво «Ранок», 2004. — С.57-70.

Додатки.

Додаток А

Управлінські революції.

Перша релігійно-комерційна управлінська революція пов'язана із шумерською і єгипетською цивілізаціями (приблизно 3000 рік до н. е.), коли каста жерців перетворилася на касту релігійних функціонерів-менеджерів. Цьому передувала заміна священного звичаю приносити людські жертви на ритуальні у вигляді дарунків - грошей, коштовностей, продуктів сільськогосподарської, домашньої, ремісничої праці. Поступово церква, що була невіддільною від держави, почала контролювати величезні майнові цінності, що вимагало системного здійснення функцій обліку, контролю, розподілу й обміну. При будівництві, наприклад, споруд Стародавнього Єгипту, в усій красі виявлено управлінське мистецтво й уміння планувати й організовувати довгострокові роботи, мобілізувати й використовувати матеріальні й трудові ресурси. У результаті відбулося відокремлення (якісне перетворення, стрибок) управління і перетворення його на інструмент комерційної та релігійної діяльності. На цьому ж етапі відбувається відмирання старого типу життєзабезпечення: полювання, рибальство, збирання природних плодів і перехід до принципово нового типу забезпечення продуктами - до організації їхнього виробництва (землеробство, тваринництво), що стало імпульсом у розвитку господарського управління. Вважають, що виникнення писемності у шумерів пов'язане насамперед з управлінськими потребами жерців вести облік і контроль за збиранням податків і нагромадженням величезної кількості майна.

Єгипетське мистецтво спорудження пірамід і гробниць (між 4000 і 525 роками до н. е.) - свідчення досягнень не лише будівельної механіки, але й управління виробництвом і величезною кількістю працівників (до 100000 чол.) протягом 20 років. Очевидно, що люди, які будували споруди Стародавнього Єгипту, не тільки знали, як планувати об'єкт, але й володіли здібністю і здатністю до мобілізації й використання людських ресурсів. Вони вже контролювали й координували процеси виробництва й управління.

У Лівані, неподалік від Бейрута, є невеличке містечко Баальбек. Це місце відоме в усьому світі завдяки руїнам древнього храму, побудованого багато тисяч років тому. В основу храму покладені величезні плити, верхній ряд яких лежить на висоті 8 метрів. Це моноліти вагою 750 т. Поруч піднімаються 6 найбільших на землі полірованих колон вагою 45 т і довжиною близько 20 метрів кожна. До храму ведуть величаві східці шириною близько 40 метрів. Все це вражає уяву і сьогодні. Але найбільший подив викликає те, що частини колон і кам'яні блоки нічим не зв'язані між собою. Вони настільки підігнані один до одного, що навіть лезо для гоління (товщина його 0,01 мм) не входить у зазор. Хто і як все це міг зробити? З'явилися припущення, що баальбекський храм - справа рук інопланетян. Між тим зроблене все це звичайними людьми. І про те, як велись такі роботи, розповідають висічені на камінні малюнки, які

збереглися на подібних спорудах стародавнього Єгипту. Висота найбільшої єгипетської піраміди складає 146 м (це відповідає будинку в 48 поверхів).

Найважливішу роль у цих будівельних чудесах зіграло управління. Судить самі, щоб зрушити з місця оброблений тисячотонний блок у Баальбеці, потрібні зусилля 40 тисяч людей. Як організувати їх роботу? Каміння для будівництва добували за багато сотень кілометрів від будівельного майданчика, іноді за морем. Потрібно було спланувати, узгодити роботу із заготівлі каменю, його обробки, доставки. Це потребувало чіткої організації праці сотень тисяч людей, врахування природних умов, контролю за якістю праці, вміння впливати на людину - всього того, що ми сьогодні називаємо управлінням.

У книзі «Поучение Птаххотепа», яка написана майже 4 тисячі років тому, є думки, які мають значення і для нинішніх керівників. Наприклад, якщо ти керівник, будь спокійним, коли слухаєш слова прохача, не зупиняй його раніше, ніж він висловить свою думку.

Друга управлінська революція мала світсько-адміністративний характер і пов'язана з іменем вавилонського правителя Хаммурапі (1792-1750 роки до н. е.). За його правління був створений знаменитий Кодекс Хаммурапі, що містив 282 статті, які давали можливість побудувати ефективну систему управління великими володіннями і регулювати відносини між соціальними групами населення, спираючись не на власну сваволю і розмиті племінні традиції, а на сформульовані у писемній формі правові норми. Хаммурапі ввів новий лідерський стиль, що на відміну від попередніх правителів наочно демонстрував його прагнення бути турботливим «батьком» і захисником своїх підлеглих, формуючи тим самим відповідну атмосферу й мотивацію поведінки. Кодекс вавилонського царя Хаммурапі встановив юридичні норми визначення мінімальної заробітної плати і винагороди, контролю й відповідальності.

Третя управлінська революція мала виробничо-будівничий характер і пов'язана з іменем царя Навуходоносора II (605-562 рр. до н. е.), який був автором проектів Вавилонської вежі та висячих садів, системи виробничого контролю на текстильних фабриках і зернохосовищах. У часи Навуходоносора застосовувалися кольорове кодування при контролі продукції й виплата прогресивної заробітної плати. На думку А. І. Кравченка, третю революцію в менеджменті характеризує застосування методів управління у проведенні будівельних робіт і розробці технічно складних проектів, ефективних методів управління й контролю якості продукції. У Давньому Римі вона дала систему територіального управління Діоклетіана (243-316 рр. н. е.) і адміністративну ієрархію Римської католицької церкви, що і зараз вважається найбільш досконалою формальною організацією західного світу.

Давні філософи вважали, що причиною тяжкого стану суспільства, як правило, є відсутність ефективного управління. Тому питання про принципи справедливого й ефективного управління було предметом міркувань багатьох визначних мислителів Античності. Зокрема, Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність керівника є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління, вважав він, має ґрунтуватися на загальних і розумних законах.

Проте закони самі по собі занадто абстрактні й догматичні, щоб на їхній основі можна було віднайти правильне рішення в кожній конкретній ситуації. Тому, на його думку, доцільна приналежність владних повноважень не законам як таким, а якомусь політикові, який володіє мистецтвом управління суспільними справами на основі розуму, здатного до правильної інтерпретації та застосування цих законів. У свою чергу Аристотель вказував на необхідність розробки «панської науки», що навчає рабовласників поведженню з рабами, мистецтву управління ними. При цьому Аристотель зауважував, що справа ця досить складна, і тому якщо хтось має можливість уникнути таких турбот, управлінець бере на себе цей обов'язок, а самі вони займаються політикою або філософією.

Четверта управлінська революція за часом збіглася з промисловою революцією XVII-XIX століть і, власне кажучи, стала її результатом. Перехід від мануфактури (ручного виробництва) до фабричного (великого машинного) виробництва ознаменував подальший поділ праці із закріпленням за працівниками і виробничими підрозділами приватних функцій, що не могло не викликати появи армії бюрократів, чиєю єдиною функцією стало «зведення» воєдино діяльності людей, зайнятих на визначеній ділянці, із метою виготовити продукт за найменших витрат. Власник зняв виробництва при укрупненні фабрики перестає безпосередньо брати участь не лише у виробничому процесі (для цього він наймає робітників), але й у процесі управління виробництвом товарів і відтворенням капіталу, перекладаючи й доручаючи цю функцію найманим керівникам. Контрольна функція при цьому залишається за власником. Адміністрування й менеджмент виділяються у самостійний вид діяльності, а управлінці стають найважливішими учасниками господарсько-економічних процесів. Управління поступово почало перетворюватися на специфічну галузь знань і умінь, які необхідно накопичувати, класифікувати й передавати іншим.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стала двоякою:

- з одного боку, управління - це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників;
- з іншого - управління - це діяльність за наглядом і контролем, в основі якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління обумовлює виконання як суспільно необхідних завдань з регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці.

Пізніше, у ході процесів спеціалізації та професіоналізації управління відокремлюється від капіталістичної власності у вигляді самостійної функції.

Американський історик менеджменту Д. Рен підкреслює органічний зв'язок капіталістичного типу управління з існуванням ринкової економіки. Виникнення та удосконалення ринкової економіки викликало до життя потреби в більш творчих управлінцях, краще поінформованих про те, як найкращим чином керувати організаціями. Зіткнувшись з конкурентним, мінливим

зовнішнім середовищем, управлінці розвивали систему знань про краще використання ресурсів. Люди почали думати про власну вигоду і пристосовуватися до будь-якої раціональної адміністративної системи. Виникнення сучасного менеджменту ґрунтується на раціональних способах прийняття рішень. Організації більше не могли працювати відповідно до примх декількох осіб.

Зрілий, сформований ринок, який передбачає поширення ринкових відносин на більшість суспільних процесів, слід розглядати як найважливішу передумову і умову капіталістичного управління. Менеджменту, який функціонує у відповідності до законів ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність як перед користолюбством власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею правлячих чиновників. Притаманні ринковим операціям ризик і невизначеність нашоухують на розвиток у менеджерів якостей самостійності і відповідальності за свої кроки. З іншого боку, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює постійний пошук організаційно-управлінських і науково-технологічних новацій.

У цілому, свобода дій капіталістів та їхніх менеджерів - це свобода, обумовлена законами конкуренції.

Будь-яке управління - це не тільки управління своїм часом, а й управління процесами часу. Знаменита формула Б. Франкліна «час - гроші» за багато десятиліть стала девізом капіталістичного господарювання і діловитості.

Значний вплив на формування багатьох наукових напрямів і шкіл управління мало вчення Р. Оуена. Він був першим реформатором у поглядах на управління організацією. Його надихала віра в те, що свідомість людини визначається буттям і тому може змінюватися на краще. Серед тих благ, якими забезпечувалися робітники, були пристойне житло, безкоштовна освіта для дітей і сільський магазин, де продукти відпускалися за їх собівартістю. Оуен заборонив працю дітей, що не досягали десяти років, і скоротив тривалість робочого дня з 14 до 12 годин. Він розробляв системи відкритої та справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за якісну роботу використовував матеріальну зацікавленість. Оуен також показав, що обраний ним підхід позитивно впливає на виробництво, тому що якість вироблених на його фабриках у Нью-Ленарку ниток постійно поліпшувалася, а доходи примножувались з кожним роком. Багато його ідей щодо гуманізації управління виробництвом, а також визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці й побуту робітників актуальні й сьогодні.

Перший переворот у теорії й практиці управління пов'язаний зі створенням і використанням обчислювальної техніки. У 1883 році англійський математик Ч. Беббідж розробив проект «аналітичної машини» - прообраз сучасної цифрової обчислювальної техніки, за допомогою якої вже тоді управлінські рішення приймалися більш оперативно.

П'ята управлінська революція називається менеджерською і за часовим інтервалом припадає майже цілком на двадцяте сторіччя. Сутність якісної зміни полягає в тому, що менеджери, зайнявши ключові позиції в управлінні виробництвом, принципово потіснили власників підприємств та акціонерів і у

виконанні контрольних функцій. Ідею про перехід контролю над виробництвом до управлінського персоналу і перетворення останнього на непереможну силу ще у середині ХХ ст. підтримували й розвивали у своїх працях багато вчених-менеджерів.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначаються багатьма обставинами. Менеджмент - це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи та ін. Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

У країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. В США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще у 1881 році, і нині майже 80% президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу.

На відміну від США у практиці європейських і японських компаній більшого поширення набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а підготовка їх із числа працівників власних фірм.

Нині відомими у світі стали Гарвардська школа бізнесу при Гарвардському університеті, Слоунівська школа бізнесу при Массачусетському технологічному інституті США, Вищі школи бізнесу при Лондонському і Манчестерському університетах Англії, Центр вищої підготовки у Жун-ан-Жозе у Франції, Кураторіум з раціоналізації німецького господарства у ФРН тощо.

У нашій країні також створено чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для господарського сектора.

Щоб краще зрозуміти еволюцію управлінської думки і її внутрішні важелі, варто розрізнити державне керування (макрокерування) і керування корпорацією або підприємством (мікрокерування). До ХІХ-ХХ століть управлінська думка в основному розвивалася і вдосконалювалася навколо державного керування. Будь-яка держава зароджувалася, розвивалася і міцніла, маючи струнку систему керування, засновану на цілком визначених управлінських установах, пріоритетах, методах. І чим крупнішою була держава, тим складнішою була система керування нею. Багато правителів і найкращих мислителів свого часу спрямовували свої думки в бік розвитку і підвищення ефективності державного керування. Однак витoki й еволюція теорії державного керування пов'язується, головним чином, з такими іменами і пам'ятками писемності як: книга «Повчання Птахотепа» (Стародавній Єгипет, ХХ ст. до н. е.), Соломон (Ізраїль, Х ст. до н. е.), Конфуцій (Китай, VI-V ст. до н. е.), трактат «Артхашастра» (Стародавня Індія, VI-III ст. до н. е.), Кодекс законів Хаммурапі (Стародавній Вавилон, XVIII ст. до н. е.), Сократ (Стародавня Греція, (469-399 р. до н. е.), Платон (427-347 р. до н. е.), Діоклетіан (Римська імперія, 243-316 р.), Навуходоносор II (Стародавній Вавилон, 605-562

р.), Ніколо Макіавеллі (Італія, 1469-1527 р.), А. Сміт (1723-1790 р.), Петро I (Росія, 1672-1725р.), Ш. Т. Ціпків (1652-1726), М.М.Сперанський (Росія, 1772-1839 р.), С. Ю. Вітте (Росія, 1849-1915 р.), Макс Вебер (Німеччина, 1864-1920 р.) та ін.

У багатьох випадках розвиток державного керування йшов пліч-о-пліч з осмисленням практики керування військовими, релігійними, будівельними, господарськими процесами. Вражаючі історичні пам'ятки архітектури, зокрема, Єгипетські піраміди, Колізей (Італія), Парфенон (Греція), Карфаген (Туніс), Велика Китайська стіна, Теотиуакан (Мексика), Борободур (Індонезія), Тадж-Махал (Індія), Альгамбра (Іспанія), Віндзорський замок (Англія), Версаль (Франція), Московський Кремль (Росія), Петродворець (Росія) і багато інших красномовно свідчать про велич управлінського генія наших предків. Однак керування як наука, як струнка система знань і умінь почала предметно формуватися в ХІХ столітті, а його розквіт припадає на двадцяте сторіччя в зв'язку з остаточним виділенням керівників (менеджерів) у самостійний соціальний прошарок і перетворенням його власне кажучи в панівний клас.

Управлінська думка в стародавні часи.

1. Єгипет і Вавілон.

Про розвиток управлінської думки у Стародавньому Єгипті свідчать як архітектурні споруди, так і писемні джерела. Піраміди й канали, побудовані в Єгипті, є не тільки дивом інженерної думки, а й мовчазним свідченням разючих управлінських звершень давньої держави. Наприклад, піраміда Хеопса, що має висоту 146,6 метрів і займає площу понад 5 гектарів, складена з 2 млн 300 тис. кам'яних блоків, кожен із яких важить у середньому півтори тонни.

За приблизними підрахунками, будівництво піраміди вимагало праці понад 100 тис. осіб протягом 20 років. За сучасними масштабами це означало б управління 100-тисячним колективом будівельників, а також планування, організацію й контроль роботи і такі додаткові проблеми, як організація харчування робітників, їхнє проживання тощо.

Є свідчення, що єгиптянам були відомі обмеження кількості людей, які перебувають під управлінням однієї людини (менеджера). Як правило, на одного наглядача припадало 10 робітників. Цей єгипетський принцип організації праці, що дістав назву «правило десятиох», згодом застосовувався у багатьох цивілізаціях.

У літературних джерелах Стародавнього Єгипту відображені численні питання організації й управління господарством, а також уявлення стародавніх єгиптян про власність, рабство, товарно-грошові відносини. До них належать «Повчання гераклеопільського царя своєму синові Мерікара», «Речення Іпусера», «Пророцтва Неферті», «Повчання Ахтоя, сина Дуауфа, своєму синові Піопі», різноманітні адміністративно-господарські та юридичні документи. Вони свідчать, що у Стародавньому Єгипті здійснювався розгорнутий облік трудових і матеріальних ресурсів. Тому періодично проводився перепис населення з урахуванням його вікових і професійних особливостей, склалися земельні кадастри, здійснювався облік худоби й інших матеріальних ресурсів.

З цих джерел також бачимо, як була організована праця царських ремісників і хліборобів, яке місце посідали в ієрархічній стародавньоєгипетській державній системі чиновники, вельможі й наближені до фараона особи, політичні й економічні функції самого фараона - глави держави. Особлива увага при цьому надавалася захисту ідеї централізму, єдиної стародавньоєгипетської держави – надійної опори порядку в країні й стабільності прибутків чиновників державного апарату.

У літературних джерелах Стародавнього Єгипту знаходимо й один із перших термінів на позначення «професійної» управлінської діяльності - «візир». Запис про існування такої посади належить, як вважають спеціалісти, до 1750 року до н. е., хоча вона, можливо, має й глибші корені. Залишаючи духовні справи фараонам, візир займався мирськими турботами, організовуючи, координуючи та приймаючи рішення практично з усіх питань, від яких залежав розвиток економіки країни.

У державному управлінні помітне розуміння візирами значення централізації і децентралізації в управлінні та контролі над великими територіями, спеціалізації у діяльності, обов'язковості ведення документації з метою фіксації, скільки було отримано грошей, від кого і коли, як вони були використані тощо. Усе, що відбувалося в уряді, підкріплювалося документами. Про схильність єгиптян до документальної реєстрації подій свідчить така виписка з ділового листа: «Пишу лист із тим, щоб він слугував тобі свідченням, і ти повинен його зберегти, щоб у майбутньому він послугував нам свідченням».

Проте не тільки Єгипет залишив нам приклади ранньої практики управління. Чимало їх демонструвала Вавилонська імперія, розташована недалеко від сучасного Багдада між ріками Тигр і Євфрат.

Ще до Хаммурапі, відомого царя Вавилонії (1792-1705 рр. до н. е.), у цій давній цивілізації існували закони, що мали комерційний характер і оперували такими поняттями, як продаж, позика, лихварство, найм, контракти, товариства, договори, векселі, оренда, борг, процент, ціна, що свідчить про розвиток товарно-грошових відносин, які не повинні були сприяти масовому зубожінню вільних громадян. Закони царя Хаммурапі захищали приватну власність, особливо власність царя, храму, державних службовців і воїнів. Зазіхання на неї каралося або смертю або продажем винуватців у довічне рабство.

Але найважливішим, найоригінальнішим внеском вавилонян в управлінську думку слід вважати Кодекс Хаммурапі, що був викарбуваний на базальтовій стелі (280 x 70 x 70) і у 1902 році знайдений недалеко від Делі. Все викарбуване повністю збереглося. Цей унікальний Кодекс є одним із найдавніших у світі кодексів, що дає можливість докладно ознайомитися з управлінською думкою вавилонян. Кодекс Хаммурапі регулював угоди між людьми й вів контроль за дотриманням їхніх умов, визначав мінімум заробітної плати, встановлював відповідальність виконавців тощо. Вважається, що один із законів Кодексу був першим історичним документом, що регулював реєстрацію надходжень, тобто те, що надалі поступово сформувалося як бухгалтерський облік. Зміст іншого закону Кодексу, по суті, зводиться до положень, що сьогодні відомі як захист прав споживача. У ньому, зокрема, сказано, що муляр, котрий побудував будинок, що обвалився і вбив жителя, має бути засуджений до страти; лікар, хворий якого помер, не мав права лікувати. Крадіжки суворо каралися - відрубанням руки. Тому не було злодіїв.

За царя Навуходоносора, що почав правити Вавилоном у 604 році до н. е., управлінська думка після тривалого застою набула свого подальшого розвитку. На текстильних фабриках цього періоду знаходимо приклади виробничого контролю й стимулювання заробітної плати. Як засіб контролю за пряжею на кожну партію зі щотижневого надходження прикріплювався ярличок різного кольору. Робота жінок, що працювали з пряжею, оплачувалася продуктами харчування, і кількість їх залежала від обсягу роботи, виконаної кожною. Тут йдеться про створення засад контролю.

2. Китай та Індія.

Як відомо, стародавня китайська цивілізація демонструвала найвищу культуру в багатьох галузях знань. Не виняток і управління. Так, понад 3 тис. років тому в Китаї відомі були терміни, поняття, що широко використовуються в управлінні й сьогодні: організація, функції, кооперація, системний підхід до діяльності, заходи для підвищення ефективності, спеціалізація, різні види техніки контролю. Джерелом цих термінів є Конституція Чоу і літопис Менсиса (1100-500 pp. до н. е.).

Але найбільш оригінальними й значущими в галузі управління були погляди генерала Сан Цзу (близько 600 року до н. е.). Саме йому належить перший з відомих у світі військових трактатів під назвою «Мистецтво війни».

Для перемоги, вважав генерал, вирішальним є підготування до бою. Планування бою, його численних варіантів - запорука успіху, шлях до перемоги. Відсутність цього неминуче призводить до поразки.

Військовим командирам, сучасним менеджерам близькі слова Сан Цзу про те, що коли накази нечіткі й незрозумілі, то в цьому винен генерал. Проте якщо накази зрозумілі, але солдати їх усе ж не виконують, то винні в цьому, вважає Сан Цзу, офіцери. Він доходить висновку: «Якщо генерал не має влади, якщо його накази не зрозумілі, якщо офіцерам і службовцям чітко не визначені їхні обов'язки - результатом буде повний хаос».

Ідеї управління, організації, сформульовані Сан Цзу в його трактаті, цим не обмежуються. Він також писав про поділ армії на підрозділи, про градацію чинів серед офіцерів, про використання гонгів і сигнальних вогнів для комунікації, важливість прапорів та іншої військової символіки.

Питанням державного управління, зокрема підбору людей на важливі урядові посади шляхом оцінки й перевірки їхніх заслуг перед суспільством, надавав уваги відомий китайський мораліст Конфуцій (551 р. або 552-479 pp. до н. е.). Основним джерелом про вчення Конфуція є збірник «Люнь Юй» («Бесіди й роздуми») записаний його учнями. З нього видно, що Конфуцій захищав архаїчні відносини, вічний і незмінний порядок, сувору соціальну ієрархію, управління на підставі ретельного дотримання ритуалів, обрядів, визначених норм етики й моралі, регламентації патріархально-родинних відносин.

Зі збірника Конфуція, а також із праць його численних послідовників видно, що конфуціанство, оцінюючи правителів, значної уваги надавало ефективності їхньої соціально-економічної діяльності. Серед показників цієї ефективності були: забезпечення соціальної стабільності суспільства, економія на витратах, накопичення і зберігання надлишків, турбота про забезпечення народного добробуту, зменшення податків, залучення людей до громадських робіт з огляду на сезонність сільськогосподарської праці тощо.

Якщо для конфуціанства гарантом стабільності державного ладу було збереження правителями незмінності патріархально-родових відносин і сталих урядових норм, то невідомі автори трактату «Гуань-Цзи» (4 ст. до н. е.) вважали, що держава повинна регулярно впливати на громадське життя. Вони досить глибоко розробили систему державного регулювання економіки.

Вважаючи, що могутність держави зростає насамперед завдяки праці хліборобів, ремісників, торговців, службовців та інших соціальних груп населення країни, автори «Гуань-Цзи» радили їм передавати свої навички і знання новим поколінням. Для зміцнення землеробства як найважливішої складової господарства вони рекомендували такі заходи: визначати врожайність окремих ділянок земельних угідь, розподіляти їх якомога рівномірніше, встановлювати рівень оподаткування залежно від якості землі, не відволікати селян у період сільськогосподарських робіт, надавати їм дешевий кредит, організовувати для зuboжілих у неврожайні роки громадські роботи.

Автори стародавнього трактату вбачали у використанні державою товарно-грошових відносин великі можливості для управління економікою країни. Саме через ринок, підкреслювалося у трактаті, правитель «тримає в руках можливості для регулювання хліба, грошей і металів», забезпечуючи стабільність країни. У трактаті обґрунтовано «принцип урівноваженого господарства». Відповідно до цього принципу в країні необхідно було створювати державні фонди, які потім використовувалися для вирівнювання і стабілізації цін на хліб. Правителям рекомендувалося приділяти особливу увагу питанням, пов'язаним із податками і грошовим обігом. Пропонувалися прямі податки на окремі товари замінити непрямими, застосовувати для стабілізації господарства нормовану емісію грошових знаків тощо.

В основі староіндійських уявлень про суспільство лежала концепція станової (варнової) ієрархії та кастової визначеності професійних занять.

Велика кількість брахманістських творів ґрунтується на концепції трьох цілей життя людини - релігійного обов'язку, матеріальної вигоди та чуттєвої любові. Кожній із цих цілей присвячено відповідну літературу. Найвідомішими джерелами про обов'язок (дхарму) є «Закони Ману», про вигоду (артху) - «Артхашастра», про кохання (каму) - «Камасутра». «Закони Ману» (близько II ст. до н.е. - I ст. н. е.) - це збірка релігійних, моральних, політичних та правових вказівок, що приписувалися міфічному родоначальникові людей Ману.

У «Законах Ману» економіка розглядалася як сфера діяльності варни вайшя. Вона об'єднувала тваринництво, землеробство, торгівлю та лихварство. Багатство давало право на особливу пошану тільки у середовищі самих вайшя. Ремесло як різновид обслуговуючої праці було долею варни шудра. Такою самою вважалася й праця орендарів-половинщиків, найманих працівників у сільському господарстві. Суспільним ідеалом був економічно незалежний господар. Можна сказати, що господарська самостійність розглядалася як одна з головних умов свободи та рівноправності людини. Хоч «Закони Ману» ставлять на перше місце релігійний обов'язок (дхарму), але істинним щастям вважають досягнення всіх трьох цілей життя людини. Отож, користь, матеріальна вигода та добробут санкціонуються брахманізмом.

Питанням державного управління присвятив свої наукові дослідження і визначний державний діяч Індії - Каутилья, радник царя Чандрагупти I. Його основною працею, присвяченою вченню про державу, є «Артхашастра». Саме у ній, написаній приблизно у 321 році до н. е. і адресованій царям та правителям, викладені основи індійської державної адміністрації і містяться рекомендації

щодо встановлення й підтримки у країні економічного, соціального і політичного порядку.

Природно, що для будь-якого правителя найважливішою проблемою є узаконювання певної соціальної структури суспільства. Саме з цього і починається «Артхашастра», яка поділяє населення країни на групи за кастовою ознакою. Чотири каста аріїв - брахмани, кшатрії, вайшії й шудри - повинні були жити за своїми законами, що закріплювали соціальну нерівність суспільства. «Дотримання свого закону, - говорив Каутилья, - веде на небо і до вічності. При його порушенні світ гине від змішування каст».

За кожною з каст, стверджується в «Артхашастрі», закріплюються особливий вид діяльності та відповідні привілеї. Найбільшими привілеями користувалися брахмани і кшатрії, що добували засоби до життя, перебуваючи у правителя на державній або військовій службі. Вайшії й шудри були зайняті у сфері матеріального виробництва: у землеробстві, скотарстві, ремісництві, а також у торгівлі.

«Артхашастра» надавала великого значення непорушності кастових законів. «Якщо шудра видає себе за брахмана, то він має бути осліплений за допомогою отруйної мазі або ж сплатити штраф у 800 пана». Завдання дотримання й охорони кастових відмінностей, відповідно до «Артхашастри», покладалося на царя. Від нього ж залежало недопущення переходу аріїв у стан рабів.

Своє вчення про стародавнє індійське господарство Каутилья викладає не з позицій теоретичного аналізу. Воно подане з погляду практичної організації й управління його складовими частинами (галузями). Мова, зокрема, йде про землеробство, ремесло й торгівлю.

Наглядачі в кожній з галузей господарства, за свідченням «Артхашастри», повинні бути людьми, що добре знають ці галузі. Так, «наглядач у землеробстві мусить бути людиною, обізнаною з наукою про сільське господарство і з доглядом за плодовими кущами й деревами». Саме він має організовувати посівну кампанію, застосовуючи для цього «працю рабів, найманих працівників і тих, хто відпрацьовує штраф». В «Артхашастрі» висловлювалася стурбованість затримками й перешкодами в обробітку землі, що виникали з вини ковалів, теслярів, грабарів, майстрів, що плетуть канати, ловців змій та ін. Якщо зазначені працівники завдають господарству збитків, то з них стягується штраф, відповідний до збитку. Особливо суворі санкції мали застосовуватися до осіб, котрі завдавали шкоди зрошувальним спорудам, які відігравали особливо важливу роль у забезпеченні потреб держави.

Головним обов'язком наглядачів у ремісництві було стежити за тим, щоб продукція (зброя, одяг, мотузки тощо) «виготовлялася фахівцями цієї справи». Оплата праці мала прямо залежати від кількості та якості виробленої продукції, наприклад, пряжі; продуктивніша праця мала заохочуватися подарунками «у вигляді вінків і пахощів або ж іншими видами уваги». Невиконання ж роботи, як правило, передбачало покарання у вигляді грошових штрафів. У свою чергу, штрафу піддавався і наглядач, якщо оплата праці здійснювалася пізніше від встановленого строку або за невиконану роботу.

Значна увага в «Артхашастрі» надавалася торгівлі, особливо нагляду за нею. І хоча ця галузь не розглядалася як така, що забезпечувала збільшення багатства нації, накопичення капіталу, у «примноженні торгівлі» «Артхашастра» бачила один із чинників, що веде, з одного боку, до збагачення царської скарбниці, а з іншого - до збільшення користі для підданих. Тому наглядачеві було наказано «уникати такого прибутку від торгівлі, який хоча і може бути значним, проте завдає шкоди підданам».

«Артхашастра» рекомендує при організації й управлінні торгівлею керуватися насамперед інтересами споживачів і лише потім - прибутком. Так, підкреслюється необхідність торгувати за допомогою справних ваг, перевірку яких слід було робити кожні чотири місяці. Вироблені товари мали бути доброякісними. «Артхашастра» бореться за обмеження торгівлі продуктами «питного виробництва», з огляду на негативний вплив алкоголю на трудову діяльність, на загальний уклад життя суспільства. Передбачалося також установа нагляду за цінами й одержуванним прибутком. Ди місцевих товарів прибуток визначався в розмірі 5% від установленої ціни, а для закордонних - 10%. Усі порушення встановлених порядків у торгівлі каралися штрафами.

Серед необхідних якостей державного адміністратора він особливо виділяв такі: шляхетне походження, мудрість, упевненість, красномовність, енергійність, товариськість, відданість, здоров'я і мужність, послідовність, нездатність відкладати справу на потім, відсутність ненависті й ворожнечі.

3. Стародавня Греція і Рим.

Джерелами, які дають уявлення про управлінську думку античності, є законодавство держав, публічні виступи і твори філософів, істориків, політичних діячів та ін. Висловлювання античних авторів з проблем управління ще не були цілісною системою поглядів, проте вони були спробою теоретично осмислити й науково узагальнити характерні для цієї доби явища й процеси.

На відміну від однозначно високого рівня розвитку суспільних інституцій, мистецтва і літератури у стародавній Греції, що становлять значну частину сучасної культури, її управлінська думка дуже суперечлива. Визначивши назву економічної науки - («ойкос» - дім, «номос» - закон), давши світу перших учених у цій галузі, давні греки, водночас негативно ставилися до бізнесу.

Управлінська думка періоду раннього рабовласництва (X-VI ст. до н. е.) знайшла відображення в грецькому епосі (поєми Гомера «Іліада» та «Одісея», Гесіода «Роботи і дні»), законах міст-держав (закони Лікурга), економічній політиці (реформи Солона, Пісістрата). Уявлення про управлінську думку класичного рабовласницького періоду (до V ст. до н. е.) дає економічна програма Перікла (490-429 до н. е.), який був першим стратегом і керівником афінської держави і першим ліквідував майновий ценз, увів плату за державну і військову службу, запровадив громадські роботи, заохочував торгівлю і ремесло. У добу початку кризи рабовласницького суспільства (IV ст. до н. е.)

з'явилися ідеї таких мислителів як Ксенофонт («Домоустрій»), Платон («Держава», «Закони») та Арістотеля («Політика», «Нікомахова Етика») та ін.)

Сократ (469-399 рр. до н. е.), наприклад, вважав, що тільки той може успішно управляти громадськими справами, хто досяг успіхів в особистих справах.

Велике значення мали управлінські ідеї Ксенофонта (близько 430-355-354 рр. до н. е.), особливо ті, що стосувалися безпосередньо практики. Про це, зокрема, свідчить основний твір Ксенофонта, присвячений економічним питанням, - «Домоустрій», своєрідний посібник з організації рабовласницького господарства.

Ксенофонт був прихильником раціонального ведення господарства. Звідси його інтерес до «домоведення» як науки, суть якої - допомагати людині збагачувати господарство, тобто збільшувати належне їй майно. На думку Ксенофонта, єдиний шлях до збагачення - це «жити так, щоб залишався надлишок». Інакше кажучи, - забезпечувати прибутковість господарства, навіть натурального.

Відзначаючи особливу важливість землеробства для країни, Ксенофонт розглядав його як джерело благоденства народу. І хоча ремесло, на противагу землеробству, він вважав таким, що заслуговує більше осуду, ніж схвалення, в обох галузях господарської діяльності вільні громадяни повинні виконувати функції нагляду й управління, тоді як проста фізична праця - доля рабів.

Праці рабів, її організації Ксенофонт надав уваги тому, що саме вона відкривала шлях до збагачення. Як же домогтися, щоб раб працював ефективно, корився своєму хазяїну?

Ксенофонт вважав, що цього досягається двома способами - покаранням або гарним ставленням до раба. Особливу увагу звертає Ксенофонт на зацікавленість рабів результатами своєї праці. Ця зацікавленість, на його думку, забезпечується як матеріальними стимулами, так і моральним впливом на рабів.

Цікаві також висловлювання Ксенофонта про поділ праці, із яким він пов'язував і вимоги до управлінця. Той, хто виконує тільки одну роботу, виконує її якнайкраще. Тому управлінці, організувавши роботу за таким принципом, насамперед намагаються пробудити у кожного працівника честолюбні бажання, дух взаємного змагання, в результаті якого досягається зростання продуктивності праці, збагачення господарства.

У праці «Держава» Платон виклав свою концепцію ідеальної держави. Вихідною у його теоретичній побудові була думка про те, що держава, яка складається з багатих і бідних, - це, по суті, дві держави: держава багатих і держава бідних. Нерівність, на думку Платона, впливає із самої природи людей, через що є нездоланною. Проте кожна людина має одержувати свою частку відповідно до своїх здібностей, що і є справедливим. Здібності окремої людини є обмеженими, а її потреби - різноманітними і навіть безмежними. Відтак постає суперечність між потребами людей і можливостями їх задоволення. Розв'язання цієї суперечності Платон бачив в утворенні міста (слово «місто» у греків було фактичним синонімом слів «держава» й «суспільство»), тобто таке об'єднання людей, де існує поділ праці. Саме поділ

праці у Платона є основним принципом побудови держави та її природною основою.

Виходячи з того, що люди помітно різняться за своїми здібностями, одні з них народжені для управління, інші - для військової справи, а решта - для землеробства й ремесла, Платон поділяв усе вільне населення в ідеальній державі на три стани: філософів, що керують державою; воїнів, покликаних воювати, боронити державу і лад у ній; та землеробів, ремісників і торговців, тобто всіх тих, хто займається господарською діяльністю. Раби не належать до жодного стану: вони є тільки знаряддям праці, яке здатне говорити. Отже, поділ праці у Платона є також підставою для соціального поділу суспільства. Філософи й воїни, на думку Платона, не повинні мати приватної власності, у них все має бути спільним. Щоб ці стани могли якнайліпше керувати державою і захищати її, вони мають бути цілковито вільними від виробничої праці й матеріальних клопотів. Засоби існування для вищих станів мусять постачати члени третього стану, а також раби.

Кожна людина, вважав Платон, мусить займатися тією діяльністю, яка найбільше відповідає її здібностям, не поєднуючи її з іншими видами діяльності. На це має бути пряма державна заборона. Але займаючись лише одним видом праці, людина інші свої потреби може задовольнити через обмін продуктами. Унаслідок цього з'являються ринок, торгівля і гроші.

Порушуючи питання торгівлі та товарно-грошових відносин, Платон висловив надзвичайно важливу (і не тільки для своєї доби) думку про те, що у процесі обміну відбувається зрівнювання всіх товарів і вони стають порівнянними, незважаючи на те, що вони є різними споживними вартостями. Водночас Платон уважав, що товари порівнюються за допомогою грошей. Категорія вартості у його теорії відсутня. Гроші, на думку мислителя, потрібні для обміну, а тому мають виконувати функції засобу обігу та міри вартості. До функції грошей як скарбу, засобу нагромадження Платон ставився вкрай негативно, був противником продажу товарів у кредит, гостро засуджував лихварство.

Арістотель досліджував більш широке коло теоретико-економічних проблем, ніж Ксенофонт і Платон, і виявив більшу глибину й оригінальність. Виходячи з того, що природний потяг людей до спільного життя приводить до утворення родини, селищ, а згодом і держави, Арістотель, як і Платон, створив проект «найліпшої держави». Соціальною основою такої держави мають бути громадяни, які володіють «власністю середньою, але достатньою», оскільки «середній достаток з усіх благ якнайліпший». Населенням держави є землероби, скотарі, ремісники, торговці, воїни, наймані працівники та раби. Найбільш привілейованими і шанованими громадянами є політичні діячі, а також філософи. Уся земля держави поділяється на дві частини, одна з яких перебуває у державному володінні, а інша - у приватному. Провідною галуззю економіки Арістотель також уважав землеробство.

Основою виробництва, на думку Арістотеля, має бути рабська праця. Таке твердження впливало з переконання філософа, що рабство є природним явищем. За Арістотелем, панування и підкорення - це універсальний закон

природи, необхідний для “взаємного самозбереження” (“деякі істоти різняться в тім відношенні, що одні з них неначе призначені до підлеглості а інші – до владарювання”). Стосовно суспільства це означало, що одні люди від природи є вільними, а іншим судилася доля рабів, і таким бути рабами не тільки справедливо, а й корисно. Рабами, за Арістотелем, мають бути лише варвари, бо варвар і раб за природою своєю поняття тотожні. Рабство Арістотель пов'язував із поділом праці на розумову й фізичну: раби - це ті люди, котрі від природи можуть виконувати лише фізичну роботу а вільні - ті, яким призначено долею займатися розумовою працею.

Безперечною заслугою Арістотеля є аналіз зародження й розвитку торгівлі, історичного процесу переходу однієї форми торгівлі в іншу. Вихідним пунктом, за Арістотелем, була мінова торгівля, тобто безпосередній обмін продукту на продукт, коли мінові відносини спочатку виникли між родовими сім'ями (общинами), а потім стали розвиватися всередині них. Поширення мінової торгівлі поступово привело до появи грошей, і мінова торгівля перетворилася на товарну (товарний обіг), яка є, власне, обміном за допомогою грошей. На думку Арістотеля, виникнення грошей - необхідність, зумовлена розвитком торгівлі.

Гроші існують для зручності обміну. «Неначе заміна потреби, за спільною домовленістю з'явилася монета, - писав він. -... Монета, немовби міра, роблячи речі порівнянними, прирівнює». Природними функціями грошей Арістотель вважав функції засобу обігу й міри вартості. У міру нагромадження грошей товарна торгівля, у свою чергу, перетворюється на велику торгівлю, яка належить до хрематистики. Таким чином, у своєму дослідженні етапів розвитку торгівлі Арістотель показав перехід від форми Т-Т до форми Т-Г-Т, а від неї до Г-Т-Г. Останню форму торгівлі, де гроші функціонують як капітал, він гостро засуджував, як і лихварство.

Здатність управляти як суспільством, так і господарством продемонструвала Римська імперія. Завоювавши еллінську цивілізацію, римляни створили гігантську державну військову систему, якою успішно управляли протягом багатьох років.

Марк Порцій Катон (234-149 рр. до н. е.) був політичним діячем і письменником Стародавнього Риму. З усіх видів господарської діяльності Катон понад усе ставив сільське господарство, зокрема, землеробство. Останнє він розглядав як найбільш вигідне, почесне і шляхетне заняття, присвятивши йому свій основний сільськогосподарський трактат з однойменною назвою. Щоправда, через те, що ідеальним маєтком (рабовласницьким господарством) він вважав те, де об'єднані всі господарські галузі, то його «Землеробство» відобразило, по суті, стан і організацію економіки Стародавнього Риму в цілому.

В організації зразкового маєтку Катон вирішальну роль відводив не матеріалізованим засобам виробництва (техніці, устаткуванню, насінню тощо), а «гарному місцю» і живій робочій силі. З позицій основного принципу господарювання на землі, відповідно до якого хазяїну «любо продавати, а не купувати», Катон орієнтується на приміське господарство, пов'язане зі збутом

частини виробленої продукції. Господарство, вважав він, слід улаштувати так, щоб воно було “якомога прибутковішим”, тому що дохідність, прибутковість - це «честь і слава» його хазяїна.

Проте не тільки з розташуванням маєтку і його устроєм пов'язував Катон прибутковість господарства. Не менш важливо було організувати працю рабів. Сьогодні ми вважаємо цю організацію наджорсткою, спрямованою на одержання максимальної віддачі від раба за будь-яких умов, такою, що карає рабів за найменшу провину і сіє розбрат між ними. Але були в цій організації елементи, що заслуговують на високу оцінку навіть із позицій сьгоднішніх досягнень менеджменту.

Так, рабів вимагалось годувати й одягати з урахуванням того, як вони працюють і як себе поведуть. Інтенсивність праці в ідеальному маєтку Катона досягалася не працею «з-під палиці», а через установлення кожному працівникові системи «уроків», тобто певного обсягу конкретної роботи. За виконанням цих «уроків» стежив раб-вілик. Крім названих обов'язків, він виконував й інші, що згодом закріпилися за наглядачем (майстром), а саме: контроль за виробництвом, утримання в порядку знарядь праці, забезпечення комунікацій і дисципліни, налагодження відносин між робітниками, планування. І все ж вілик залишався рабом. Його головним обов'язком було працювати серед інших рабів, стежити за ними й інформувати хазяїна про їх налаштованість. Це свідчить про те, що керівництво, управління маєтком Катон передусім пов'язував із хазяїном. Саме хазяїн повинен був визначати «уроки», розраховувати дні для їхнього виконання, контролювати роботу вілика. Не випадково Катон наводить у своїй праці афоризм: “Хазяйське око – діамант”.

Ще одним відомим письменником і вченим Стародавнього Риму є Марк Теренцій Варрон (116-27 рр. до н. е.). Як і Катон, в історію він увійшов насамперед завдяки своєму агрономічному трактату, що називався «Про сільське господарство». Головною визначальною рисою праці Варрона (порівняно з працею Катона) було те, що у ній ідеться про необхідність раціоналізації, інтенсифікації сільського господарства, пов'язаних із зародженням у його надрах товарно-грошових відносин. Суперечливість цього процесу, що полягала у збереженні незмінної сутності рабовласницького господарства як натурального, багато в чому визначила конкретні рекомендації щодо управління ним, так само як і уявлення про стан і перспективи його розвитку.

Прибутковість як критерій успішного господарювання, що дістав визнання в Катона, стає у Варрона визначальним, коли він наголошує на необхідності ведення сільського господарства на наукових засадах. Суть останніх він розумів так: вивозити для продажу те, що продається, купувати й ввозити те, що потрібно для маєтку. Хліборобам, на думку Варрона, слід при цьому враховувати коливання ринкових цін для одержання якомога більшого прибутку. Чималий прибуток, крім землеробства, у сільському господарстві можна одержати від розвитку скотарства. Це твердження Варрона свідчить про поширення у великих маєтках екстенсивних диверсифікованих форм ведення господарства.

Характеризуючи стан продуктивної праці та позначаючи шляхи підвищення її ефективності, Варрон поряд із працею рабів, яких, до речі, він визначав як «знаряддя, що говорить», вказує на необхідність використовувати працю вільних людей.

На думку Варрона, дохідність маєтку визначається його агрокультурою, але передовсім - властивостями ґрунту, оскільки основна цінність господарства - земля. Водночас він визнавав залежність дохідності маєтку від його місцезнаходження.

Визнаючи вплив ринку на організацію господарства, Варрон визнавав потребу його ринкової орієнтації, оскільки, з одного боку, власники маєтків змушені купувати навіть те, що вони самі виробляють, але у недостатній кількості, а з іншого - часом стає не вигідно виробляти щось у власному господарстві, навіть коли це є можливим. Землеробство він пропонував поєднувати зі скотарством, прибутковість якого була тоді високою.

Багато уваги Варрон надавав якості управлінської праці. Це відображено в його ідеях про підбір кадрів та їх призначення на посаду. На відміну від Катона, у якого вілик (наглядач, майстер), по суті, нічим не відрізняється від раба, Варрон вважав, що начальниками над рабами треба ставити тих людей, які зазнали «впливу освіченості». Крім того, на його думку, майстер повинен мати досвід роботи, спеціальну підготовку, знання економіки, гарний характер, він також мусить бути старшим від своїх підлеглих, одруженим, адже це робить його серйозним і закріплює на одному місці. Майстер, зауважував Варрон, працює ефективніше, якщо знає, що його чекає винагорода.

Ще одним письменником і вченим, що досліджував проблеми сільського господарства і його управління у Стародавньому Римі, був Колумелла Луцій Юній Модерат (1 ст. н. е.).

Узагальнивши тогочасну сільськогосподарську практику, він запропонував цілу систему заходів для раціональнішої організації рабовласницького господарства. На його думку, велике, але погано оброблене поле дасть менше доходу, ніж маленька, але старанно оброблена ділянка.

Добрий господар може зробити прибутковим будь-який клаптик землі, вирощуючи там саме те, для чого ця земля найбільше придатна. І прагнучи розробити принципи ефективної організації праці рабів, Колумелла рекомендував запровадити поділ праці, її спеціалізацію, використання кваліфікованої рабської праці. Великого значення Колумелла надавав навіть характеру відносин між паном і рабами. Діапазон запропонованих ним засобів впливу на рабів був досить широким: від традиційної маєткової в'язниці до дружньої розмови і навіть жартів. Це, на думку Колумелли, мало сприяти зростанню продуктивності праці. Найважливіше, щоб маєтком особисто управляв суворий і досвідчений господар. З огляду на це Колумелла радив купувати приміські маєтки, щоб частіше там бувати. Власникам віддалених господарств він рекомендував здавати землю в оренду вільним колонам, оскільки на той час це вже стало вигіднішим, ніж використання рабів.

Торкаючись практичних проблем управління сільським господарством, Колумелла описав їх, керуючись власним досвідом. Підвищення

продуктивності праці, вважав він, прямо залежить від розподілу її між працівниками. Дух змагання створює додаткову продуктивну силу. Тому Колумелла, як і Катон і Варрон, рекомендував використовувати матеріальні й моральні стимули до праці. Це однаковою мірою стосувалося як безпосередніх працівників, так і віликів, що здійснюють нагляд. І все ж найважливішим чинником, що впливає на підвищення продуктивності праці, залишався страх перед паном, насильство, позаекономічний примус.

Але було у поглядах Колумелли і дещо нове, що відрізняло його трактат від праць попередників. Аналізуючи стан сільського господарства Риму в період кризи рабовласництва, Колумелла показав становище колонів та їхню зростаючу роль в ідеальному маєтку. Власникові маєтку він рекомендував не змінювати часто орендарів, а залучати до обробітку землі сільських жителів, «міцно прив'язавши їх до місця». Колумелла, хоча і продовжував підкреслювати переваги особистого управління маєтком, обробіток будь-якого вважав за краще доручати вільним колонам, а не рабу-вілику.

Початки і джерела вивчення української управлінської думки.

Управлінська думка в Україні має тривалішу історію, ніж звичайно прийнято вважати. Як правило, її традиційно починають вивчати з Київської Русі або навіть із пізніших часів. Проте насправді початок цієї історії пов'язаний ще з періодом дослов'янського поселення. Давнє населення етнічних територій теперішньої України вже мало певні господарські й управлінські уявлення. Як і в багатьох інших народів світу, тривалий час вони існували спочатку на рівні практики, а згодом - мистецтва, тобто у вигляді сформульованих правил, порад щодо ведення економіки, не завжди при цьому письмово зафіксованих. У контексті розвитку античної культури виділяються, зокрема, філософські, економічні, управлінські погляди скіфського мислителя Анахарзиса. Проте через обмеженість тогочасних писемних джерел управлінські погляди давнього населення, що мешкало на території сучасної України, ще не стали предметом спеціального фундаментального дослідження.

Історія управлінської думки України часів раннього та класичного середньовіччя пов'язана з добою Київської Русі – першої держави на українській етнічній території. Літературними джерелами, що з них можна дізнатися про економічні погляди тієї доби, є літописи, угоди, грамоти князів, кодекси й записи норм світського й церковного права тощо. Визначною пам'яткою соціально-економічної та політичної літератури доби Київської Русі є «Руська правда» - зведення законів давньоруського права XI-XII ст. Відомі 106 списків «Руської правди», які складено у XIII-XVIII ст. Статті «Руської правди» відбивають соціальну структуру й відносини власності давньоруського суспільства. Вони регулюють майнові відносини, захищають право власності князів та феодалів на землю і кріпаків; право стягувати податки, отримувати ренту; визначають обмеження майнових та особистих прав різних категорій феодалнозалежного населення та ін. У них знайшла відображення організація князівської та боярської вотчини в XI ст., що ґрунтувалася на

кріпацькій і рабській праці. До речі, остання поступово поступалася продуктивнішої праці людей залежних і кріпаків. За умов замкненості натурального господарства та нерозвиненості товарообміну товарно-грошові відносини в Київській Русі були дуже обмеженими, хоч у текстах «Руської правди» трапляються такі поняття, як «істоє», «рез», «отариця» і «купа», що означають позичені під процент гроші; сам процент; ділянку землі та позичку, які закуп (смерд, що збіднів і потрапив у боргову кабалу до пана) отримує від хазяїна-землевласника. Трапляються також слова «товар», «торг» (ринок), «гостьба» (зовнішня торгівля) та інші економічні терміни. У цілому в «Руській правді» певною мірою відображено всі основні процеси економічного та суспільного життя Староруської держави.

Одним із головних писемних джерел для дослідження економічної думки доби Київської Русі є літописне зведення «Повість минулих літ» - монументальний історіографічний і літературний документ початку XII ст., що належить перу ченця Печерського монастиря Нестора. Хоча центральними у творі є питання політичної історії Русі, економічним і соціальним процесам та явищам надається важливого значення для пояснення історичних подій. У «Повісті минулих літ» розглядаються джерела доходів Київської держави: надходження з господарства, данина і збори з населення, штрафи (судове мито), торговельне мито і воєнна здобич. Данина збиралася продуктами, хутром або грошима. Виплата данини грошима сприяла розвитку товарного виробництва й товарно-грошових відносин. У літописі йдеться також про активні зовнішньоторговельні зв'язки Київської Русі з іншими державами, наявність суспільного поділу праці: повне відокремлення ремісництва від землеробства й розвиток різних ремесел. Літописець виявляє шанобливе ставлення не лише до розумової, а й до фізичної праці, оскільки обидва ці види праці вважаються однаково важливими для суспільства, для забезпечення його багатства й добробуту.

З пам'яток давньоруської літератури, що з них можна дізнатися про економічну складову суспільного життя, можна назвати також «Повчання дітям» Володимира Мономаха (початок XII ст.). Цей твір містить чимало важливих господарських спостережень та узагальнень, показує відносини між землевласниками й залежними селянами, дає поради щодо подолання соціальних суперечностей, яскраво свідчить про розуміння вже в ті часи значення землеробства, скотарства, промислів, торгівлі для зміцнення могутності держави.

Галицько-Волинський літопис XIII ст. розповідає про економічну політику галицьких та волинських князів, котрі заохочували розвиток ремесел, торгівлі, міст, запрошуючи для цього вмілих ремісників, торгових людей.

Починаючи з XIII ст. Київська, Чернігово-Сіверська, Переяславська, Волинська, Галицька, Подільська землі, а також Буковина й Закарпаття стали тією територіальною основою, на якій склалася й розвивалася українська народність. За Середньою Наддніпрянщиною, Київською землею раніше, ніж за іншими землями Південної Русі закріпилася назва «Україна», якою пізніше, з XVII ст., почали позначати етнічну територію українського народу. На межі

XIII-XIV ст. із давньоруської мовної основи виділяється українська мова. В «найрізноманітніших документах XIV-XV ст. (жалуваних і позичкових грамотах, інвентарях, люстраціях тощо) відображені відносини вотчинної форми власності, тогочасна система повинностей, деякі аспекти торгівлі, грошового обігу, розвитку сільського господарства та ремесел, надання позичок під заставу майна, у тім числі земельних володінь.

З XIV ст. на українських землях починає діяти Магдебурзьке право - міське право, що виникло у XIII ст. в місті Магдебурзі (звідси й назва). За ним міста звільнялися від управління та суду великих князів чи королів, тобто одержували права самоврядування. Магдебурзьке право встановлювало порядок і функції органів міського самоврядування, суду, купецьких об'єднань, цехів, регулювало питання торгівлі, опіки та успадкування, визначало покарання за різні види злочинів тощо. 1339 року таке право одержало місто Сянок Галицько-Волинського князівства, 1356 року - Львів, 1432 року - Луцьк, 1494 року - Київ. Протягом XV-XVI ст. Магдебурзьке право поширилося на більшість міст на українських землях. Міста, що перебували під безпосередньою юрисдикцією польського короля або великого князя литовського, не платили за міські землі, а міщан було звільнено від повинностей на користь феодалів. Міщани сплачували лише державний податок на торгівлю й заняття ремеслом. Вони мали право використовувати на потреби міста грошові збори, встановлені міським правлінням (магістратом), податок від броварень, солодовень, воскобоєнь, млинів, земельних угідь, мали значні привілеї у галузі організації та регламентації стаціонарної торгівлі, ярмарків і ремесел. Однак зі збільшенням впливу польських феодалів і католицької церкви на українських землях посилюється національно-релігійна дискримінація українського міщанства. Це породжувало його боротьбу за ліквідацію обмежень та за збільшення участі у міському самоврядуванні.

Отже, джерелами управлінської думки того періоду є численні писемні пам'ятки: акти, документи, реєстри, хроніки, кодекси правил, опис різноманітних літературних творів. Проте основними джерелами історії княжої України все ж є літописи, що збереглися до наших часів у вигляді літописних кодексів. Найважливіші з них: Іпатіївський кодекс, що з'явився приблизно у 1425 році та названий на честь костромського Іпатіївського монастиря в північній Росії, і Лаврентіївський кодекс, названий іменем писаря, ченця Лаврентія, який упорядкував (описав) його у Суздалі близько 1377 року.

У Лаврентіївському кодексі наведена найдавніша (іншими словами, вступна) частина літопису «Повість временних літ» ченця Печерського монастиря Нестора, написана ним приблизно у 1110 році та присвячена питанням «откуда есть пошла Русская земля, кто в Киеве нача первее княжити, и откуда Русская земля стала есть». Назва ця, хоча і з деякими відмінностями, повторюється в інших кодексах і компіляціях.

Літописи містять не тільки хроніку подій тих днів, а й низку інших пам'яток: актів (міжнародні договори, зокрема з Візантією; княжі грамоти та ін.), літературних творів (наприклад «Повчання» Володимира Мономаха), правових кодексів (наприклад, «Руська Правда»).

Про останню варто розповісти докладніше. «Руська Правда» охоплює цілий комплекс юридичних документів XI-XII ст., що відобразили складність соціального життя Київської держави та його еволюцію. Цей комплекс завдяки зусиллям учених різних років, розчленовується так:

1) Найдавніша «Правда», або «Правда Ярослава» 1015-1016 років.

2) Доповнення до «Правди Ярослава»: «Статут мостників», «Покон видний» (положення про збирання судових штрафів).

3) «Правда Ярославичів» («Правда Руської землі»). Затверджена синами Ярослава Мудрого - Ізяславом, Святославом і Всеволодом близько 1072 року. «Устав Володимира Мономаха» 1113 року. «Велика Руська Правда» (приблизно 1120-1130 роки).

Окремі розділи цих основних юридичних документів з'являлися у зв'язку з тими або іншими соціальними конфліктами і дописувалися до тексту, що вже існував Тому «Руська Правда» – не всеосяжний текст і не застигли зведення законів, а ціла серія юридичних положень різних періодів, що відобразили еволюцію життя Руської держави. Основна тенденція цієї еволюції полягала у тому, що від княжого доменіального закону «Правда» поступово розросталася, перетворюючись на збірник норм феодалного права взагалі, яке охороняло не тільки володіння князя, а й будь-якого «пана». Крім літописів, багато історичних матеріалів дають нам усілякі літературні пам'ятки – як церковно-біографічні (наприклад, «Слово про Закон і Благодать» київського митрополита Іларіона, життєві твори Якова Мниха і Нестора «Киево-Печерський патерик», «Ходіння» ігумена Данила та ін.), так і світські (зокрема, «Слово о полку Ігоревім»). В історії Галицько-Волинської держави є автентичні акти й документи (зокрема, грамоти галицько-волинських князів XIV ст.). Разом із безпосередньо історичними відомостями літературні твори, як і різноманітні документальні матеріали, являють собою неоціненне джерело для вивчення історії господарства України, її економічної й управлінської думки. Управлінська думка в Україні за часів Київської Русі представлена на схемі 1.

Управлінська думка періоду Київської держави IX-XIII ст. і Галицько-Волинської держави IX-XIV ст. знайшла відображення в Іпатіївському та Лаврентіївському Кодексах



Із погляду на організацію управління господарством виділялися рівні: нижчий - управління смердами власним господарством і вищий - княже керування, якому підпорядковувалися всі верстви населення, в т. ч. й смерди



Князі періоду Київської Русі визначали й обґрунтовували певні правила управління господарством, спрямовані на зміцнення пануючої у країні системи

Рисунок 1 – Управлінська думка князівського періоду.

Генрі Таун

Генрі Таун (1844-1924 рр.) - один із основних менеджерів, який, будучи упродовж 48 років президентом однієї з промислових компаній («Йель енд Таун»), упроваджував у ній новітні методи управління.

Вже перша доповідь Г. Тауна на засіданні Американського товариства інженерів-механіків у 1886 році була незвичною, новаторською за змістом, про що свідчить навіть її назва – «Інженер як економіст».

У ній він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю рівнозначна інженерній праці. Г. Таун доводив: «Менеджмент має бути виділений в окрему науку зі своїм предметом, літературою й асоціаціями, оскільки ми, підприємці і менеджери, у цьому випадку можемо мати взаємну вигоду із спільного досвіду».

У своїй доповіді Г. Таун звернув увагу на те, що наявний досвід управління поки що не став предметом теоретичного узагальнення, вказав на відсутність спеціальної літератури, журналів та асоціацій. За таких умов, підкреслював він, неможливо поширювати знання у галузі управління, одержувати від них вигоду. Спеціалісти вважають, що саме цей виступ Г. Тауна, прослуханий Ф.Тейлором, надихнув останнього на подальше й систематичне розроблення наукового менеджменту.

Г. Таун виступав із доповідями на засіданнях американського товариства інженерів-механіків ще двічі: у 1896 і 1921 роках. У них, поряд із поглибленням і розвитком раніше висунутих ідей про науковий менеджмент, обґрунтуванням, зокрема, плану «загальних зусиль» («загального прибутку»), а також організації оплати праці на основі тарифу «wage gate», розробленого за допомогою наукових методів, Г. Таун продовжує акцентувати увагу на необхідності вивчення основ менеджменту. В одній із останніх доповідей він навіть вчинив спробу зіставити рівень розробок наукового менеджменту в 1886 і 1921 роках. Особливо важливим показником успіхів менеджменту він вважав вивчення курсів з промислового менеджменту в технічних коледжах та університетах.

Ф. Тейлор - творець наукового менеджменту

Тейлор Фредерік Уінслоу - відомий американський учений і практик. Почавши працювати учнем у механічній майстерні, пройшов усі посадові сходинки від молодого службовця до головного інженера великого металургійного заводу.

Ф. Тейлор (1856-1915 рр.) народився у Пенсільванії в сім'ї успішного адвоката. Надії батьків, що син піде батьківським шляхом у виборі професії, не виправдалися. Він вивчився на модельника і механіка на одному з підприємств Філадельфії. Потім протягом 12-ти років (1878-1890 рр.) працював звичайним робітником, механіком, бригадиром, начальником машинного цеху, технічним майстром з ремонту устаткування заводу, головним інженером. Водночас без відриву від виробництва він закінчив технологічний інститут і здобув звання технічного інженера (1883 р.). Ф. Тейлор добре грав у теніс і навіть був чемпіоном (1881 р.) у парному тенісі серед аматорів в Асоціації тенісу.

Одна з перших посад Ф. Тейлора – майстер у Філадельфії. Він там спостерігав за тим, що назвав ухилинням від виконання службових обов'язків, працівники навмисно працювали повільніше, ніж могли б. Ф. Тейлор вивчав і хронометрував кожен елемент праці сталеварів; визначав, що кожен робітник мав виробляти, а тоді відшукував найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання. Крім того, він запровадив відрядну систему оплати праці. На відміну від попередньої системи виплати всім працівникам однакової заробітної платні, він почав збільшувати платню кожному працівнику, який виконував або перевиконував плановий рівень випуску продукції.

Свої погляди Тейлор виклав у книгах: “Управління підприємством” (1903) і “Принципи наукового управління” (1911). Ці погляди стосувалися трьох основних проблем: нормування праці; ролі менеджерів; винагорода та покарання.

Перш за все, він довів можливість розробки на основі ретельного вивчення витрат часу, рухів, зусиль, оптимальних методів здійснення виробничих і трудових операцій, норм видатку часу на них і необхідність безумовного наслідування розробленим стандартам.

Далі Тейлор показав, що кожний менеджер повинен здійснювати добір, навчання та розстановку працівників на ті місця, де вони можуть принести найбільшу користь, встановлювати для них завдання, розподіляти матеріальні ресурси, забезпечувати їх раціональне використання, мотивувати високу продуктивність виконавців, своєчасно контролювати їх дії і досягнуті результати. Тейлор вважав, що менеджер повинен визначати для підлеглих точний порядок, інструменти і механізм виконання роботи, час її завершення.

Нарешті, Тейлор прийшов до висновку, що головна причина невисокої продуктивності праці працівників полягає в недосконалості системи оплати та заохочень. На його думку, належний ефект винагорода принесе в тому випадку,

якщо буде своєчасною відноситися до конкретної людини, а не до місця, яке вона займає, виплачуватися за єдиними розцінками, які виведені на основі точних знань, а не здогадок.

У той же час Тейлор пов'язував винагороду не тільки з грошима. Він вважав, що поступки підприємців робітникам, підтримка дружніх відносин між ними і керівниками - також винагорода. Він рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різноманітні вечірні курси як засіб «створення більш вмілих та інтелектуальних робітників». Але Тейлор ніколи не вбачав у них особистості. Дослідження Ф. Тейлора з проблем наукової організації виробництва стали першою спробою створити окрему науку про управління. Він був переконаний, що менеджери, які дотримуватимуться його рекомендацій, підвищать продуктивність праці своїх робітників.

«Система Тейлора» заклала основи наукової організації праці. Ця система стосовно заробітної плати означала:

- заробітна плата виплачується людині, а не місцю;
- встановлення розцінок має ґрунтуватися на точних знаннях, а не на здогадках;
- розцінки, що ґрунтуються на точних знаннях, мають бути єдиними;
- завдяки таким розцінкам товари виробляються дешевшими, а робітники одержують більш високу заробітну плату, ніж звичайно;
- така заробітна плата формує кращих працівників, надає їм можливість більше заробити, знищує причини навмисної повільності у роботі, пробуджує у робітників та підприємців інтерес до співробітництва.

Застосування системи Тейлора вимагало нової організації управління, нових обов'язків управляючих. Головним тут була заміна чисто лінійної, «військової» організації прямого підпорядкування функціональною. Особлива увага приділялася функції планування. Тейлор говорив, що завод повинен управлятися не стільки директором-розпорядником, скільки плановим відділом. Щоденна робота всього заводу мала спрямовуватися різними функціональними особами відділу так, щоб він працював без перешкод навіть у тому випадку, якби директор-розпорядник, управляючий та їх помічники, які не входять до планового відділу, були відсутні протягом місяця.

Однією з перших праць, написаних Ф. Тейлором, була «Тарифна система» (1895 р.), де виклав розроблену ним систему диференційованої оплати. На відміну від раніше існуючої системи оплати праці, в основу якої був покладений принцип «розподілу прибутку», Ф. Тейлор запропонував систему, що складалася з трьох частин:

- 1) Установлення норм (стандартів) за допомогою хронометражу.
- 2) Відрядна оплата праці.
- 3) Платити людям за роботу, а не за їх присутність.

На його думку, така система усувала головну ваду оплати, побудованої на принципі «розподілу прибутку» наприкінці року або за результатами праці, і максимально стимулювала щоденний виробіток робітника. При цьому

Ф.Тейлор ясно визначав обов'язок менеджера брати на себе відповідальність у разі загальної невдачі, а не перекладати її на робітника.

Визнання управління наукою, а також величезного теоретичного внеску в неї Ф. Тейлора, відбулося після виходу у світ його книги «Принципи наукового управління» (1911 р.). Саме тут Ф. Тейлор виклав свої філософські (методологічні) погляди на менеджмент. Вони ґрунтувалися на положенні про взаємозацікавленість, тобто спільність інтересів як роботодавця, так і кожного працівника у розвитку виробництва.

Те, що у попередніх працях було висловлено не зовсім чітко й обмежувалося рамками підприємства, цеху, у цій роботі дістало чіткий виклад, до того ж мало загальне значення.

Останнє особливо яскраво виявилось у чотирьох основних принципах менеджменту, надалі не тільки багаторазово повторених іншими дослідниками, а й ґрунтовно ними розвинутими. Це такі принципи:

1) Використання наукових методів і вироблених на їх основі стандартів трудових операцій.

2) Підбір робітників на основі наукових критеріїв з урахуванням їхніх здібностей і можливостей досягнення встановлених стандартів і норм.

3) Постійне підвищення кваліфікації робітників, забезпечення їхньої наукової освіти і розвитку.

4) Психологічна сумісність, дружня співпраця і кооперація адміністрації (менеджерів) та робітників щодо практичного впровадження НОП, реалізації названих вище принципів.

Комбінація цих чотирьох головних принципів менеджменту і мала призвести до зростання обсягів виробництва і продажу, збільшення зайнятості, підвищення рівня заробітної плати, прибутків і врешті-решт до загального добробуту.

Ф. Тейлор виходив з позицій, що науковий менеджмент не припускає змішування філософії менеджменту і механізму його реалізації. До останнього він зараховував:

- хронометраж;
- стандартизацію знарядь праці й інструментів, а також вивчення виконання кожного виду роботи на основі аналізу рухів людини;
- впровадження відділів планування;
- розроблення інструкційних карток для робітників;
- видачу значної премії за успішне виконання завдання;
- диференціацію тарифів;
- класифікацію засобів виробництва;
- розроблення системи послідовності дій та ін.

Проте, як неодноразово підкреслював Ф. Тейлор, роз'яснюючи сутність своєї концепції, науковість менеджменту (рис.1) полягає не стільки в механізмах реалізації принципів, скільки у розумінні філософії менеджменту. Останню Ф. Тейлор розглядав як повну інтелектуальну революцію учасників виробничого процесу: робітників і управлінського персоналу. У результаті

революції їхні раніше антагоністичні відносини змінюються на відносини дружньої кооперації і взаємодопомоги. Це веде до підвищення продуктивної сили праці робітників, зростання заробітної плати, що, у свою чергу, пропорційно збільшує прибуток, одержуваний роботодавцями й управлінцями. Без такого розуміння і без відповідного перевороту в уявленнях обох сторін науковий менеджмент не може існувати.



Рисунок 1 – Науковий менеджмент Ф. Тейлора (1856-1915) (основна праця «Принципи наукового управління»).

Зі своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, що лягли в основу його системи:

1. Розподіл праці. За менеджером закріплювалася функція планування, а за працівником - функція виконання.

2. Вимірювання праці. Це вимірювання робочого часу за допомогою одиниць часу.

3. Виробничі завдання розподілялися не тільки щохвилини, але і супроводжувалися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства були чітко заплановані і кожному працівникові видавалася письмова інструкція щодо конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів як працівник, так і менеджер одержують певні стандарти, що допомагають вимірювати працю.

4. Програми стимулювання мають бути зрозумілі працівникові. Будь-який елемент праці має свою ціну, і його оплата залежить від випуску готової продукції. У випадку досягнення вищої продуктивності працівникові виплачують преміальні.

5. Праця - індивідуальна діяльність. Вплив групи робить працівника менш продуктивним.

6. Мотивація. Особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

7. Роль індивідуальних здібностей. Встановлюється і враховується різниця між здібностями працівників.

8. Роль менеджменту. Впроваджуються авторитарні методи управління, що посилюють правила і стандарти, що регламентують працю.

До кінця свого життя Ф. Тейлор активно пропагував науковий менеджмент: відстоював його принципи, доводив ефективність, захищав від звинувачень у холодності й нелюдськості. Історія свідчить, що рецепти, які він давав, були, як правило, життєздатними. На жаль, сам Ф. Тейлор, повертаючись з однієї зі своїх численних пропагандистських поїздок Америкою, захворів на запалення легень і помер наступною дня після свого шістдесятиріччя. Він похований у Філадельфії. На могилі написано: «Фредерік У. Тейлор. Батько наукового менеджменту».

Отже, виникнення й розвиток ідей наукового менеджменту відбувалося в США і набувало подальшого значного поглиблення, застосування й розповсюдження.

Заслуга Тейлора і його послідовників полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної науки і виду діяльності, і, по суті, створили його першу наукову школу, яка отримала назву раціоналістичної. Методологічну основу цієї школи складав традиційний підхід до організації, яки розглядалася як така, що складається з самостійних, ізольованих один від одного елементів, чиє функціонування, однак, підкоряється певним загальним закономірностям. Тому завдання менеджменту полягало у виявленні цих закономірностей. Керівництво повинно здійснюватися у відповідності з ними та кожним напрямком діяльності організації без зв'язку з рештою. Це означало ігнорування насправді реальної єдності внутрішніх процесів і необхідності

цілісного управління ними, отже, обмежувало можливості повного використання виробничого потенціалу.

Генрі Лоуренс Гантт

Генрі Лоуренс Гантт (1861-1919 рр.) був найбільш ортодоксальним із послідовників Ф. Тейлора. Після закінчення з відзнакою університету Джона Хопкінса молодий Г. Гантт працював шкільним учителем, викладачем коледжу, креслярем. У 1887 році став асистентом в інженерному відділі компанії «Мідвел Стіл». Саме тут він зустрівся з людиною, яка вплинула на все його подальше життя, - Ф. У. Тейлором. Г. Гантт став головним послідовником «батька наукового менеджменту». Він опублікував понад 150 своїх праць, у тому числі три книги. Ним запатентовано понад десяток винаходів. Г. Гантт читав лекції у багатьох університетах Америки, давав консультації з різноманітних галузей менеджменту.

Його перу належать книги «Праця і доход» (1910 р.), «Промислове керівництво» (1916 р.), «Організація праці» (1919 р.).

Роботи Гантта присвячені необхідності усвідомлення провідної ролі людського фактора у промисловості і впевненість у тому, що робочій людині має бути надана можливість побачити у своїй праці не тільки джерело існування, але й стан задоволення. За Ганттом, ера примушування до праці поступила місцем ері знання, тому політика майбутнього полягає у намаганні навчати і вести людей. Йому належить фраза: «Зі всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактора».

Зі свого досвіду роботи шкільним учителем Г. Гантт виніс переконаність у важливості знань і усвідомив необхідність навчання. Майстра на виробництві він бачив не керівником, а вчителем і помічником підлеглого. Йому належать слова: «Ми не можемо управляти людьми, ми повинні управляти їхнім розвитком».

У процесі навчання робітників головну увагу Гантт надавав такій складовій навчання, як «навички виробництва». На його думку, цими навичками є: працьовитість, кооперація, чіткість, максимальне використання робітником своїх здібностей, постійне прагнення підвищувати кваліфікацію. Результатом упровадження «навичок» має стати, з одного боку, підвищення заробітної плати, створення атмосфери задоволення і гордості робітника, а з іншого - зниження витрат виробництва і вища продуктивність праці, що вигідно роботодавцю (схема 2).

З часів учительської практики Г. Гантт виніс доцільність графічної інтерпретації менеджменту. Спочатку об'єктом графічного відображення було «фіксування навичок виробництва». За кожним робітником щодня вівся облік виконання стандарту й одержання премії, що відображалось чорним кольором, а невиконання – червоним. Графік допомагав як управлінцеві, так і робітникові, адже наочними були і прогрес у роботі, і причини позбавлення премії. Метод діаграм Г. Гантт використовував при відображенні балансу щоденного

виробництва, руху засобів виробництва і предметів праці, продуктивності машин і робітника, вартості простою устаткування тощо.



Схема 2. Науковий менеджмент Г. Гантта.

Особливо слід наголосити на використанні Г. Ганттом діаграм планування часу й управління роботою. Головним у них було те, що в діаграмах робота була розписана і розподілена в часі за окремими операціями аж до її виконавця. Це давало змогу менеджеру стежити за виконанням плану і застосовувати дії, необхідні для утримання проекту в часових межах або ж у межах відведеного бюджету.

Ще за життя Г. Гантта графічні засоби планування й управління роботою здобули визнання не тільки в Америці, а й в інших країнах світу. Західні учені вважають, що вони стали основою радянської системи централізованого планування для управління п'ятирічними планами, а також для розроблення подальших діаграм і графіків управління виробництвом.

Таким чином, значне місце в історії менеджменту посів кращий учень Тейлора Г. Гантт. Його праці характеризують провідну роль людського фактора

в промисловості та переконання в тому, що робітникові повинна бути надана можливість віднайти в праці не тільки витoki свого існування, але й стан задоволення. Вже у 1901 р. Г. Гантт розробив першу систему оплати за достроково якісно виконане виробниче завдання. З її впровадженням на ряді підприємств продуктивність праці зросла більш ніж у два рази. Гантт будував плани майбутньої «демократизації» на виробництві, мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому. Він вважав, що проблема людського фактора є однією з найважливіших проблем менеджменту.

Френк і Ліліан Гілбрети

Значний внесок у ранній період розвитку менеджменту здійснило подружжя Френк Банкерт Гілбрет (1868-1924 рр.) і Ліліан Моллер Гілбрет (1878-1972 рр.). Їхня робота з поліпшення вивчення рухів робітників заклала фундамент для сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів її стимулювання за допомогою заробітної плати.

Подружжя Френк і Ліліан Гілбрети були промисловими інженерами і командою однодумців. Один із найцікавіших внесків Френк Гілбрет здійснив у мулярську справу. Спостерігаючи за мулярами під час роботи, він удосконалив декілька прийомів. Наприклад, він точно визначив стандартні матеріали і засоби (розміщення муляра, цегли і розчину на різних рівнях). Результатом таких удосконалень стало зменшення окремих фізичних рухів від дев'ятнадцяти до п'яти і зростання випуску продукції до 200%. Ліліан Гілбрет зробила важливий внесок у кілька різних сфер, зокрема, у сферу менеджменту персоналу, допомогла виділити сферу виробничої психології. Працюючи окремо і разом, Гілбрети удосконалили багато різних засобів і технологій. Чимало своїх ідей вони застосували до своєї сім'ї, їхній досвід виховання дванадцяти дітей задокументований у книзі й фільмі «Дешевший на дюжину».

Вони розробили і використовували багато пристроїв і механізмів. Першими застосували фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів робітників, винайшли мікрохронометр - годинник із секундною стрілкою, спроможний зафіксувати час із точністю до 1/2000 хвилини. Мікрохронометр і сьогодні використовується при фотографуванні й вивченні дій.

За допомогою методу стоп-кадрів їм вдалося виявити та описати 17 основних рухів кисті руки та їх тривалість, що дозволило знайти можливість усунути ті з них, які при виконанні стандартних дій і звичайному обладнанні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, при складанні цегли було встановлено чотири рухи замість попередніх 18-ти, що забезпечило зростання продуктивності праці каменярів на 50%.

Цікаво, що Френк Гілбрет шукав застосування своїм методам не тільки у виробництві, але й у побуті. Так він дослідив, що для застібання гудзиків на жилеті зверху донизу витрачається 7 секунд, а знизу доверху - тільки 3. Використовуючи два леза одночасно, він скоротив час гоління на 44 секунди, однак витратив 2 хвилини на лікування порізів.

Подружжя Френк Гілбрет і Ліліан Гілбрет займалось переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Гілбрети написали книги «Вивчення рухів» (1911 р.) і «Психологія управління» (1916 р.).

Гілбрети широко використовували для запису трудового процесу графіки і діаграми. Вони розвинули систему «білих карток» для персоналу, що передувала системі оцінки заслуг. Великого значення надавали написанню інструкцій з метою недопущення безладдя й непорозумінь.

Психологія стала предметом дослідження Ліліан Гілбрет. Спочатку вона написала працю «Психологія управління», яку серіями опублікувала у 1912-1913 роках, а у 1925 році завершила дисертацію і стала доктором психології.

На жаль, досягнуті подружнім тандемом успіхи у галузі психології й виявленні причин стомлюваності від праці зненацька були перервані. Смерть Френка Гілбрета була раптовою. Ситуація, що виникла, вимагала від 46-річної жінки зі ступенем доктора психології, до того ж матері 12-ти дітей віком від двох до дев'ятнадцяти років, не тільки великої мужності, а й наукового подвигу в просуванні й розвитку того, що вони з чоловіком розпочали. Про те, наскільки це їй вдалося, свідчить кількість слів «перша», коли говорять про Ліліан Гілбрет. Вона була першою жінкою - членом Спілки промислових інженерів; першою жінкою - членом Американського товариства інженерів-механіків; першою жінкою, що здобула ступінь «Почесного магістра інженерних наук» Мічиганського університету; першою жінкою-професором у галузі менеджменту інженерних шкіл низки університетів. Вона - єдина жінка, якій у 1931 році була присуджена «Медаль Гілбрета»; вона - єдина жінка, що одержала Золоту медаль Гантта.

Як бачимо, Ліліан Гілбрет не без підстав називають «Першою леді менеджменту», її ім'я по праву стоїть поруч з іменем «батька вивчення рухів» – Френка Гілбрета.

Гаррінгтон Емерсон

У 1912 році Г. Емерсон видав головну працю свого життя - «Дванадцять принципів продуктивності», що стала одним із наріжних каменів у історії учень менеджменту. Перші п'ять із цих принципів стосуються відносин з людьми, а інші – конкретних методів та інститутів управління. Кожному з принципів у книзі присвячена окрема глава, що, проте, не робить їх ізольованими. Розглядаючи їх взаємозалежними і взаємопов'язаними, автор формує структуру для побудови власної системи менеджменту, багато елементів якої не втратили значення до сьогодні. Отже, Емерсон сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці:

1. Чітко поставлені цілі.

2. Здоровий глузд. Виробники мають визнавати, що простої виробництва залежать насамперед від менеджерів та інших задіяних у процесі спеціалістів.

3. Компетентне консультування. Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростой справи спеціалістів, професіоналів.

4. Дисципліна. Не дивлячись на те, що командно-адміністративна система управління приділяла стягненням за порушення трудової і технологічної дисципліни значне значення, можливості цього важливого принципу використовувалися не повністю. Дисципліна вимагає чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов'язки, усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений; коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль. За такої системи виключається свавілля і всі рівні перед законом.

5. Справедливе ставлення до персоналу. Це той самий народжений у наші дні принцип соціальної справедливості: «Краще працюєш - краще живеш».

6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв'язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління.

7. Диспетчеризація (адміністрування). Саме вона (воно) дає змогу план перетворити на реальні справи виробництва) Дуже цікаве зауваження Емерсона, що краще диспетчеризувати хоча б несплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її.

8. Норми і розклад. Тут розкривається думка про те, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. На перший погляд, це звучить парадоксально. Як правило, не дають високого кінцевого результату і максимальні оберти верстата, робота людини на межі її можливостей. Головне – знати всі резерви продуктивності, вміло реалізовувати їх і уникати невинуватих витрат праці, матеріалів та енергії.

9. Нормалізація умов. Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, при яких можливості людини будуть розкриватися найкраще. Головне - не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, що дали б змогу працівнику за той самий час виробляти більше і краще. Ця думка перегукується з ключовою ідеєю про прискорення НТП як головного важеля підвищення продуктивності праці.

10. Нормування операцій. Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.

11. Письмові стандартні інструкції. Краще від автора про це не скажеш. Існує думка, що проповідується з великим пафосом, але зовсім безграмотна, нібито стандартні інструкції вбивають у працівникові ініціативу, перетворюють його на робота. Якщо згадати про те, як літає горобець, або бігає по дереву білка, то здається, що східці теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху.

«Я ж надаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпечності сходинок. Працювати найшвидшим і легшим способом - це значить скорочувати зусилля, не знижуючи результатів, і звільняти мозок для вищої ініціативи, для винаходів і розробки ще кращих способів».

12. Винагорода за продуктивність. Емерсон запропонував свою систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений працівником, так і його вміння, що проявляється в якості роботи.

Гаррінгтон Емерсон домігся популярності як експерт і як консультант з менеджменту. В історію вчень менеджменту він увійшов як пропагандист знань про ефективність виробництва.

Класична школа (адміністративно-бюрократичний підхід) Анрі Файоль

Якщо наукове управління досліджує роботу окремих працівників, то адміністративний менеджмент зосереджений на управлінні організацією в цілому. Деякі автори адміністративну школу менеджменту називають класичною. Значний внесок в адміністративний менеджмент здійснили Анрі Файоль (1841-1925 рр.), Ліндел Урвік (1891-1983 рр.), Джеймс Муні (1892-1960) і Макс Вебер (1846-1920 рр.).

Анрі Файоль, безперечно, є видатним європейцем у галузі управлінської думки. Він народився у буржуазній сім'ї. Здобувши освіту гірничого інженера, розпочав у 1860 році роботу на одній із шахт компаній вуглевидобувного і залізеливарного об'єднання. Досяг значних успіхів у розробленні техніки для боротьби з підземними пожежами. У віці 25-ти років був призначений на посаду управляючого шахтами компанії. Водночас здійснював дослідження проблем геології, писав і публікував роботи з безпеки гірничого видобутку.

У 1888 році компанія опинилася в дуже складному фінансовому становищі. Декілька років не виплачувалися дивіденди; ливарне виробництво не давало прибутків; поклади вугілля були майже вичерпані. Саме у той час Файоля обрали директором компанії, і він почав вживати заходів, спрямованих на виведення її з кризи. Після низки структурно-організаційних перетворень і реалізації заходів з економії компанія відновила свою діяльність. Вже у 1918 році під керівництвом А. Файоля вона здобула статус «непохитної». Як частина великої гірничо-видобувної і металургійної групи в Центральній Франції вона продовжує функціонувати і нині.

Досягнутий успіх А. Файоль пов'язував не стільки з персоналом компанії, скільки із системою управління, яку він досконально вивчив і розробив і бухгалтерськими функціями організації. Інакше кажучи, А. Файоль розмежовував уміння управляти і технічні знання.

На запитання «Від чого більше залежить успіх організації - від адміністративної спроможності керівника чи від його технічних знань?» А.Файоль відповідав однозначно: головне для керівника - бути гарним адміністратором. Більше того, на його думку, всі працівники підприємства тією чи іншою мірою повинні брати участь в адміністративному управлінні. У цьому запорука успіху підприємства, так само як і запорука успіху просування працівника шаблями організаційної ієрархії.

В центрі системи управління виробництвом - адміністративна доктрина, що визначала суть адміністративних функцій, їхнє призначення, принципи адміністративного керування тощо. Основні теоретичні висновки Файоля щодо проблем удосконалення управління викладені в його книзі «Загальне і промислове управління» (1916). Відомі також його твори «Наукова організація праці» і «Позитивне управління».

А. Файоль вважає, що усі операції, що мають місце на підприємствах, можна поділити на такі 6 груп:

- 1) Операції технічні (виробництво, виготовлення, переробка).
- 2) Операції комерційні (купівля, продаж, обмін).
- 3) Операції фінансові (залучення капіталів та управління ними).
- 4) Операції з охорони (охорона майна й осіб).
- 5) Операції облікові (інвентар, баланс, витрати, статистика).
- 6) Операції адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, узгодження і контроль).

Адміністративна функція має своїм предметом передбачення, організацію, розпорядництво, узгодження і контроль.

- передбачати - тобто вивчати майбутнє і встановлювати програму дій;
- організовувати - тобто будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний;
- розпоряджатися - тобто приводити в дію персонал підприємства;
- узгоджувати - тобто зв'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля;
- контролювати - тобто спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з встановленими правилами і відданими розпорядженнями.

Перша умова, якій має задовольняти глава великого підприємства, - бути здібним адміністратором, тобто вміти передбачати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб глава підприємства був компетентним у спеціальній технічній функції, характерній для цього підприємства.

Інші якості і знання, які бажано було б бачити в усіх найважливіших керівників підприємств, такі:

- 1) здоров'я і фізична сила;
- 2) інтелігентність і розумова сила;
- 3) моральні якості: розважлива воля, тверда і наполеглива енергія і, якщо необхідно, сміливість, почуття відповідальності, почуття обов'язку і турбота про загальний інтерес;
- 4) високий рівень загальної культури;
- 5) загальне уявлення про всі найбільш істотні функції.

А. Файоль розробив кілька правил, що полегшують його місію. Основним з них є передбачення. Передбачення полягає у підготовці майбутнього. Воно виявляється в програмі дій, що охоплює всі операції підприємства (технічні, комерційні, фінансові та ін.

Значну увагу А. Файоль надавав десятирічним припущенням, що розробляються на тривалий термін, щороку змінюються з метою узгодження їх з річними припущеннями, що вже враховують досягнуте становище підприємства і конкретні обставини на момент їх встановлення.

За А. Файолем одночасно намічувана мета, лінія поведінки, якої треба дотримуватися, етапи, що їх слід пройти, засоби, якими доведеться

користуватися – це певна картина майбутнього, де близькі події позначені з певною чіткістю, а віддалені події здаються дещо невизначеними.

За А. Файолем, організувати підприємство – означає забезпечити його всім необхідним для роботи: матеріалами, обладнанням, капіталами, персоналом. У цій сукупності можна намітити два великих розділи: організм «матеріальний» і організм «соціальний».

Забезпечений необхідними матеріальними ресурсами персонал, соціальний організм має бути здатним виконувати всі операції кожного підприємства.

Адміністрування соціального організму полягає в тому, щоб:

- 1) установити програму дій, в якій соціальний і матеріальний організми приводяться у відповідність з завданнями, засобами і потребами підприємства;
- 2) спостерігати за виконанням програми;
- 3) установити єдине компетентне й енергійне керівництво;
- 4) сприяти кваліфікованому добору персоналу, підбору енергійних і компетентних людей на посади начальників окремих служб, функціонерів, які повністю відповідали б їх службовій ролі;
- 5) точно визначити повноваження;
- 6) об'єднувати роботу, узгоджувати зусилля;
- 7) ясно, чітко і точно формулювати рішення;
- 8) заохочувати дух відповідальності та ініціативи;
- 9) справедливо й уміло винагороджувати виконані послуги;
- 10) запобігати помилкам та непорозумінням;
- 11) спонукати до додержання дисципліни;
- 12) стежити за тим, щоб приватні інтереси були підпорядковані інтересам підприємства;
- 13) звертати особливу увагу на єдність розпорядництва;
- 14) установити загальний контроль;
- 15) боротися зі зловживаннями регламентації, бюрократичного формалізму, паперової тяганини і т. д.

У 1908 році у доповіді на ювілейному засіданні Товариства видобувної промисловості він запропонував перелік принципів менеджменту, головними з яких були:

- централізація і децентралізація влади. Це питання міри. Необхідно свідомо знати оптимальне їх співвідношення, яке найбільше відповідає інтересам підприємства;
- сутність працівника. Кожний працівник свідомо чи несвідомо є частиною організації, вкладає в неї свою душу;
- єдність керівництва. Має бути один керівник і один план дій для досягнення загальної мети;
- порядок. Кожній людині своє місце і кожен - на своєму місці;
- єдність персоналу. У єдності сила.

Виникнення адміністративної школи пов'язане з ім'ям француза Анрі Файоля. Тому еквівалентом її назви є «файолізм», а еквівалентом її сутнісної характеристики - «загальна теорія менеджменту».

А. Файоль і «файолізм» як адміністративна школа в управлінні стверджували, що існують універсальні управлінські принципи. Лише з використанням цих принципів пов'язаний успіх організації.

Принципи управління, за А. Файолем, - це основні правила, що визначають побудову і функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління.

А. Файоль сформулював такі принципи:

1) Поділ праці. Ця ідея запозичена у класиків економічної теорії і полягає в тому, що для ефективного використання робочої сили необхідна спеціалізація праці. Як і Ф. Тейлор, А. Файоль вважав, що вона застосовується в усіх видах праці - виконавчої і управлінської.

2) Влада і відповідальність. На думку А. Файоля, влада буває офіційною, котрою менеджер володіє згідно з посадою, яку він обіймає, і особистою, що є результатом його якостей як особистості. Здібний менеджер поєднує офіційну й особисту владу. Що ж стосується відповідальності, то вона є зворотним боком влади, її наслідком. Цей принцип, сформульований А. Файолем, залишається незмінним і сьогодні.

3) Дисципліна. А. Файоль розумів її як підкорення, в основі якого лежить страх, що ґрунтується не на емоції страху, а на повазі, довірі до керівників на всіх рівнях. Водночас А. Файоль одним із найефективніших чинників впливу на підлеглих вважав особистий приклад начальника. Позитивний приклад начальника змушує підлеглих його наслідувати, поганий - має для всіх негативні наслідки.

4) Єдиноначальність. Цей принцип Файоля зумовив його розбіжності з Ф.Тейлором. Не колегіальність, вважав він, а наказ від керівника вищого рівня забезпечує єдність поглядів, єдність дій і єдність розпорядливості. Виконання вказівок від двох, трьох і більше керівників - загроза владі, дисципліні й стабільності.

5) Єдність керівництва. Відповідно до цього принципу діяльність, спрямована на досягнення однієї і тієї ж мети, має організовуватися одним керівником і за єдиним планом. Лише за таких умов можливо забезпечити координацію і концентрацію зусиль.

6) Підпорядкування приватних інтересів загальним. Цей принцип був доказом проти неуцтва, честолюбства, егоїзму, лінощів та інших людських вад, що призводили до виникнення конфліктів, нехтування індивідами або групами індивідів загальних інтересів на угоду приватним.

7) Винагорода. Оплата, посадовий оклад, премія, розподіл прибутку, всі інші методи стимулювання праці мають бути справедливими. А. Файоль дійшов висновку, що стимулювання праці залежить від багатьох чинників, але мета одна - забезпечити максимально можливе задоволення інтересів працівників і роботодавців.

8) Централізація. Будь-якій організації властива централізація. Вона не встановлюється або скасовується менеджером. Питання централізації або децентралізації - це питання їх співвідношення, тобто визначення оптимального рівня концентрації або роззосередження влади. А. Файоль

категорично й однозначно визначив співвідношення централізації і децентралізації. На його думку, «усе, що спрямоване на підвищення значення і ролі підлеглих - децентралізація, а що спрямоване на їх зниження - централізація».

9) Скалярний ланцюг. Це «ланцюг начальників» від найвищого до найнижчого рангу. Інакше його можна охарактеризувати як посадову структуру, що показує шлях досягнення влади і канали передачі інформації.

10) Порядок. Порівняно з викладеним у початкових принципах 1908 року цей принцип значно розширився за рахунок охоплення ним сировини, матеріалів, устаткування. Що ж до персоналу, то порядок для його представника - це мета, а мета чітко визначається у структурі діяльності.

11) Справедливість. Лояльність і відданість персоналу мають забезпечуватися шанобливим і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

12) Стабільність персоналу. Надмірна плинність кадрів негативно впливає на витрати виробництва і його ефективність. Вона є одночасно і причиною, і наслідком поганого управління.

13) Ініціатива. Цей принцип передбачав виявлення кожним робітником ретельності й енергійності в усіх починаннях.

14) Корпоративний дух. Гармонія всіх зайнятих на підприємстві, їхня єдність у досягненні мети - така сутність цього принципу. У єдності не тільки сила, а й успіх досягнення цілей бізнесу.

Вище зазначалося, що принципи А. Файоля не були чітким керівництвом для досягнення цілей. Як «маяки», вони лише надихали своїм світлом тих, що «пливли у порт». Мети досягав лише той, хто знав шлях і те, як його пройти. Цю частину своєї теорії А. Файоль назвав «елементи менеджменту».

Першим елементом, що підкреслює її особливе значення, А. Файоль назвав планування. Його він розглядає як «погляд уперед», передбачення, суттєвий елемент менеджменту. Будь-який план дій ґрунтується на: 1) ресурсах, 2) методах роботи в конкретній ситуації, 3) майбутніх тенденціях діяльності підприємства.

Організація - другий важливий елемент менеджменту. Дослідники вчень А.Файоля поділяли його на власне організацію і менеджмент людських ресурсів.

Організувати підприємство для А. Файоля означало забезпечити його всім необхідним для функціонування: сировиною, устаткуванням, капіталом, персоналом, будівлями та ін. Особливу увагу він надавав структурі організації, що мала забезпечити єдність персоналу при досягненні мети підприємства. Правильна структура визначає обов'язки, заохочує ініціативу і відповідальність, уніфікує діяльність і координує зусилля, дає змогу здійснювати контроль.

Організаційну модель А. Файоля можна уявити у вигляді «піраміди», фундаментом якої був результат функціонального (горизонтального) зростання, тобто збільшення кількості персоналу, котрий виконує виробничі (функціональні) завдання. Вертикальна частина піраміди - посадове зростання -

відображала потребу в збільшенні кількості керівників для управління і координації нижчих рівнів.

За основу побудови «піраміди» функціонального і посадового зростання було взято співвідношення: 15 робітників на одного керівника і 4 керівники (менеджери) на одного менеджера вищого порядку.

А. Файоль розробив вимоги до підбору персоналу, його оцінки і підготовки. Підбір розглядався як функція пошуку якостей і знань людини, що відповідають всім умовам організації. Саме наслідком неправильного підбору, зазвичай є «невідповідність займаній посаді». Критеріями оцінки і менеджерів, і робітників були їхні здоров'я, інтелект, моральні якості, знання своїх обов'язків і відповідальності.

Розпорядженню разом із координацією в системі елементів менеджменту А. Файоль відвів у своїй книзі трохи більше 10%. Вони з'являються лише після того, як організація сформована і необхідно розпочати її діяльність.

Метою розпорядження є одержання максимальної користі від керівників підрозділу в інтересах підприємства в цілому. Менеджер, який дає розпорядження, зобов'язаний:

1) Досконально знати персонал. Водночас, яким би не було ієрархічне становище керівника, він повинен мати не більше шести підлеглих.

2) Усувати недієздатних і некомпетентних. Працівник, котрий з тих або інших причин не здатний виконувати покладені на нього обов'язки, стає причиною порушення єдності та правильності функціонування організації.

3) Добре знати умови, які об'єднують підприємство і працівників. Підприємство і його працівники пов'язані певними умовами, за дотриманням яких мусить стежити керівник. Він немовби виконує подвійну роль: захищає інтереси підприємства перед працівниками, з одного боку, й інтереси працівників перед власником, з іншого.

4) Особисто бути прикладом для наслідування. Приклади точності, відданості й активності, які демонструє керівник, завжди є для підлеглих могутнім стимулом. Вони, крім того, дають йому моральні підстави застосовувати до злісних порушників відповідні засоби покарання.

5) Здійснювати періодичну перевірку організації і використовувати у подальшій роботі її результати. Йдеться про перевірку роботи складових частин адміністративного механізму, упорядкування щорічних програм, розгляд пропозицій про нагородження і просування по службі працівників у інтересах підвищення ефективності підприємства.

6) Проводити наради персоналу. Це дає можливість керівникові викладати програму дій; використовувати ідеї підлеглих для вироблення ефективних рішень.

7) Не заглиблюватися у деталі. Там, де участь керівника в роботі не обов'язкова, він повинен довірити її підлеглим.

Координацію А. Файоль розглядав як елемент менеджменту, що забезпечує досягнення узгодженості у роботі всіх ланок системи через установлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Одним із кращих засобів підтримки персоналу в робочому стані та полегшення виконання ним своїх

обов'язків є проведення «нарад начальників служб». Під час таких нарад кожна ланка (підрозділ, відділ тощо) уточнює, що їй слід робити, узгоджуються дії між ланками. У період між нарадами координацію здійснюють службовці, які не завжди можуть замінити керівника.

Отже, А. Файоль, на відміну від Ф. Тейлора, орієнтувався на вищий рівень менеджменту. Якщо Ф. Тейлор розглядав цехове управління, то А. Файоль наголошував на адмініструванні. Сьогодні поняття «менеджмент» і «адміністрування» розглядаються як синоніми, проте саме А. Файолю належить спроба побудувати загальну теорію менеджменту як універсальний процес і виділити в ньому особливий вид діяльності – управління.

Файоль став основоположником процесного підходу до управління організацією, що розглядався ним не як низка самостійних актів, а як серія взаємопов'язаних дій, які повторюються. Ці дії послідовно і безперервно мають реалізовувати перелічені вище функції. В забезпеченні такої безперервності і полягало, на думку Файоля, головне завдання менеджменту. Інакше кажучи, відбулася зміна управлінської парадигми: якщо традиційний підхід робив наголос на самостійність окремих елементів організації, то процесний - на їх взаємну обумовленість.

Макс Вебер

Усі представники адміністративної школи підкреслюють величезний внесок, який здійснив у дослідження принципів організації відомий німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920 рр.). Він розробив модель («ідеальний тип») адміністративної організації, позначеної ним терміном «бюрократія» (від нім. «Віго» - офіс). Ця модель ґрунтувалася переважно на німецькому досвіді, значною мірою аналогічна до тих, що створювалися і створюються в інших європейських і американських теоріях управління.

Життя і діяльність М. Вебера багато в чому схожі зі шляхом А. Файоля. М. Вебер народився у забезпеченій сім'ї, яка мала широкі громадські й політичні зв'язки. Здобув відповідну освіту, особливо цікавився соціологією, релігією, економікою і політикою. Надалі це відобразилося навіть у назві його книг “Протестантська етика і дух капіталізму”, “Теорія соціальної й економічної організації”, «Дослідження соціології” та ін.

Концептуалізація бюрократії М. Вебером дає підстави для того, щоб назвати його «батьком теорії організації».

Відповідно до теорії М. Вебера існують три ідеальних види влади: раціонально-правовий, традиційний і харизматичний.

Раціонально-правовий вид влади ґрунтується на «законності» і праві окремих осіб «давати команди». Підпорядкування працівників за цього виду влади (в бізнесі, державних структурах, військових та інших установах) відбувається відповідно до посади або звання.

Традиційний вид влади зумовлюється звичаями і визнанням законності статусу тих, хто має владу відповідно до цих звичаїв. Тут підпорядкування

виникає у результаті шанобливого ставлення до особистості, яка перебуває на традиційно встановленому (прийнятому) рівні влади.

Харизматичний вид влади ґрунтується на винятковій обдарованості особистості. У разі харизматичного виду влади (від грецьк. - «милість, божественний дар») лідеру підпорядковуються завдяки його авторитету й довірі до нього, що ґрунтуються лише на його особистісних якостях - мудрості, героїзмі, «святості» тощо.

Влада - обов'язкова умова існування організації. Без того або іншого виду влади організацією не можна управляти, не можна досягти її мети. Без влади рух буде хаотичним.

Розробивши «ідеальний тип» адміністративної організації бюрократії, Вебер запропонував такі основні її елементи:

- Поділ праці, за яким вся діяльність, що необхідна для досягнення цілей організації, розчленовується на елементарні, найпростіші операції. Це створює умови для чіткого визначення відповідальності кожного члена організації за ефективне виконання своїх обов'язків.
- Ієрархія влади, що формує ланцюг наказів, або посадовий принцип. Відповідно до цього принципу кожний службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед керівною особою не тільки за свої рішення і дії, а й за всіх підлеглих йому осіб. Щоб відповідати за роботу останніх, він мусить мати авторитет, владу над ними, давати накази, які вони повинні обов'язково виконувати.
- Система правил, що регулює діяльність організації. Правила - це стандарти й інструкції, що забезпечують одноманітність у здійсненні кожного завдання, незалежно від того, хто зайнятий його виконанням, а також визначає відповідальність індивідуальної діяльності.
- Формалістична безособовість керівника. Ідеальний керівник управляє організацією відповідно до раціональних стандартів, не допускаючи втручання особистих міркувань і емоцій. Якщо у керівника складається певне яскраво виражене (негативне або позитивне) ставлення до того або іншого підлеглого, або клієнта, то воно неминуче вплине на його офіційні рішення і, як правило, зашкодить справі. Отже, усунення особистих міркувань у службових справах є необхідною передумовою їхньої ефективності. Неупередженість сприяє однаково справедливому ставленню до всіх працівників, а отже, і розвитку демократичних принципів у адмініструванні.
- Служба у бюрократичній організації ґрунтується на тому, що всі її члени за кваліфікацією відповідають технічним вимогам посади, яку обіймають. Така відповідність визначається за допомогою офіційних іспитів, а досягається у результаті спеціальної підготовки, навчання. У цьому полягає суть системи «просування» по службі адміністративних працівників. Разом із відповідною заробітною платою прагнення «зробити кар'єру» розвиває «корпоративний дух» серед службовців, стимулює їхню інтенсивну діяльність в інтересах організації.

Слід підкреслити, що термін «бюрократія» Вебер розумів не так, як він тлумачиться в наш час. З технічного погляду бюрократичний тип адміністративного устрою був для нього найдоцільнішим для здійснення безпосереднього контролю за діяльністю і людьми. Ця система устрою була кращою за будь-яку іншу «за своєю точністю, стійкістю, суворістю дисципліни і надійністю».

Як і А. Файоль, М. Вебер не відразу посів своє місце в історії управлінської думки. Необхідно було чекати, поки культурні передумови створять потребу мислити з нових теоретичних позицій. Зростання організацій і за розмірами, і за структурою поступово привело до визнання організаційної теорії Макса Вебера і його бюрократичної моделі не тільки у Європі, а й в Америці, і в інших країнах світу. Сьогодні «батьком організаційної теорії» його називають не тільки в Німеччині.

Ліндел Урвік та Джеймс Муні

Вважаючи, що менеджмент перебуває десь посередині між природознавчими і гуманітарними науками, **Л. Урвік** (1908-1985 рр.) спробував у своїй книзі «Елементи адміністрування» (1943 р.) показати, що знань, необхідних для досліджень проблем менеджменту, потрібно набагато більше, ніж здається на перший погляд. З цією метою він систематично аналізував погляди, концепції і принципи відомих основоположників менеджменту – Ф. Тейлора, А. Файоля та ін., надаючи їхнім іноді нереалізованим ідеям конкретних форм.

Вихідною позицією у трактуванні проблем управління було твердження Л. Урвіка про те, що до тих пір, поки люди не мають цілей, у них відсутнє прагнення до узгодження своїх дій, як і спроби їх координувати. У зв'язку з цим Урвік висунув принцип загальної мети, котрий вимагає, щоб всі елементи організаційної структури прагнули до її досягнення. Саме загальна мета є тією основою, яка дає змогу координувати зусилля різноманітних підрозділів організації. У свою чергу, призначення організації визначає її загальну мету і структуру. Конкретні цілі структурних підрозділів організації підпорядковані загальній меті та спрямовані на її досягнення.

Цікаві дослідження значень конкретних і загальних цілей в організації управління, а також їх координації здійснені Дж. Муні у книзі «Прогресивна економіка», написаній у співавторстві з А. Рейлі і виданій у 1931 році.

Дж. Муні (1892-1960 рр.) народився у Клівленді, штат Огайо. Він здобув учений ступінь у галузі бізнесу в Університеті Нью-Йорку, а потім захистив дисертацію, здобувши учений ступінь доктора технічних наук. Висококваліфікований інженер Дж. Муні був водночас досвідченим керівником. Він обіймав важливі посади в різних великих компаніях, зокрема посаду віцепрезидента компанії «Дженерал Моторз». Отже, інтерес до цілей і координації дій в організації був для нього не випадковим.

З огляду на те, що організація починається там, де двоє або більше людей об'єднують зусилля для досягнення поставленої мети, першим принципом організації Дж. Муні називає координацію цих зусиль. Але навіть якщо кожний

член організації знає загальну мету і усвідомить призначення організації, це усвідомлення не однако.

Дж. Муні підкреслював, що мета має бути зрозумілою і прийнятною для всіх. Лише за таких умов менеджери можуть ефективно вести за собою працівників своєї організації, зводячи до норми досягнення загальної мети, на якій ґрунтуються індивідуальні дії кожного. Стає, по-перше, зрозумілим визначальний характер загальної мети й координації для ефективної діяльності організації, а по-друге, очевидна значущість внеску адміністративної школи менеджменту при переході від управління за завданням до формування загальних цілей організації.

Мері Паркер Фоллет

Виникнення філософії менеджменту, що ґрунтується на розумінні мотивів груп і окремих індивідумів, пов'язане насамперед з ім'ям Мері Паркер Фоллет (1868-1933 рр.). Вона народилася в США, у Бостоні. Сім'я була небідною, що дало можливість М. Фоллет навчатися у коледжах Гарвардського й Кембриджського (Англія) університетів. Вже наприкінці свого навчання у 1898 році вона мала непогану репутацію політичного філософа й політолога. Щоб зрозуміти, чому М. Фоллет захопилася філософією бізнесу, а також осягнути сутність цієї філософії, розглянемо насамперед світоглядні основи її вчення.

Творчість М. Фоллет хронологічно припала на добу становлення наукового менеджменту й розвитку промислової психології. Палкий прихильник німецького філософа Й. Фіхте, М. Фоллет виклала своє розуміння його філософії у книзі «Нова держава», де критикувала ідеї «старої» психології, згідно з якою індивідууми думають, почувають і діють незалежно один від одного.

Такій психології М. Фоллет протиставила «нову» психологію, в основі якої лежав «принцип групи». Головна ідея цього принципу: особисте «я» може виявлятися лише через групове, соціальне «я». Тільки в групі розкривається потенціал людини, тільки там виявляється її істинна природа.

Група - це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою так, що кожен із них одночасно впливає на іншого й обов'язково відчуває взаємовплив.

Кожна людина належить одночасно до багатьох груп. Деякі групи недовговічні й місія їх проста. Коли місію виконано, або коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. Деякі групи можуть існувати протягом кількох років й істотно впливати на своїх членів або навіть на зовнішнє оточення.

Групи, які створюються за бажанням керівництва для організації виробничого процесу, називаються формальними групами. Їх функція щодо організації полягає у виконанні конкретних завдань і досягненні певних, конкретних цілей. В організації існує три основних типи формальних груп: групи керівників, виробничі групи й комітети.

Незважаючи на те, що неформальні організації створюються не за бажанням керівництва, вони є впливовою силою, яка за відповідних умов може фактично стати домінуючою в організації та звести нанівець зусилля керівництва. Неформальні організації мають властивість до взаємопроникнення. Деякі керівники часто не усвідомлюють, що вони самі належать до однієї або кількох таких неформальних організацій.

Неформальна організація - це група людей, які вступають у регулярні взаємодії для досягнення певної мети. Як і у формальних організаціях, спільні цілі є причиною існування такої неформальної організації.

У неформальних організаціях багато спільного з формальними організаціями, в які вони входять. Вони побудовані так само, як і формальні

організації - мають ієрархію, лідерів та завдання. У новостворених організаціях є неписані правила, які називаються нормами, що для членів організації є еталонами поведінки.

Чому люди вступають у групи й неформальні організації? Як правило, їх приваблює:

- **Належність** – можливість належати до групи й мати від неї підтримку, щоб задовольнити свої різноманітні потреби.
- **Допомога** – надія на членів групи у будь-якій ситуації. Це надає впевненості у собі і в завтрашньому дні, самоповаги, престижу, почуття власної гідності.
- **Захист** – потрібен майже кожній людині у певні моменти її життя. Він є важливою причиною вступу людей у ті чи інші групи. Іноді керівники теж утворюють неформальні організації для захисту своїх колег.
- **Спілкування** – дуже важлива причина належності до неформальної організації. Доступ до неформального каналу одержання інформації (чутток) передбачає соціальні плітки та іншу інформацію, що або зовсім не надходить з офіційних джерел, або за формальними каналами розповсюджується дуже повільно. Воно може задовольнити потреби окремої особистості у психологічному захисті. Тісне спілкування на основі симпатій передбачає створення комфортного клімату в колективі.

Неформальні організації здійснюють соціальний контроль над своїми членами: встановлення й зміцнення норм групових еталонів відповідно до прийнятної поведінки, можливість впливу на думки членів групи про керівників і справедливість прийнятих ними рішень.

Опір усьому новому виникає щоразу, коли члени групи будуть вбачати у змінах загрозу для подальшого існування своєї групи, її досвіду, спільних інтересів чи позитивних емоцій. Неформальний лідер виконує дві важливі функції: допомога групі у досягненні її цілей та підтримка і зміцнення умов її існування. Іноді ці функції виконують різні люди.

Отже, за М. Фоллет, справді особисте «я» – це «я» у групі. Тому М. Фоллет дійшла висновку, що, по-перше, суспільство має будуватися на групових принципах, а не на індивідуалізмі. А по-друге, людина не може мати незалежних від суспільства прав, так само як і діяти проти волі суспільства. Наступним за цим був висновок про те, що демократії, побудованої на правах особи, немає місця у сучасній політичній теорії.

На цьому ґрунті М. Фоллет спробувала відповісти і на питання про групові конфлікти. Вона висунула ідею про те, що будь-який конфлікт інтересів сторін може бути вирішений одним із таких чотирьох шляхів: 1) добровільним підкоренням однієї зі сторін; 2) боротьбою й перемогою однієї з них; 3) компромісом між ними; 4) інтеграцією інтересів сторін. Через те, що жодний із трьох перших шляхів цілком не задовольняв обидві сторони, М. Фоллет визнавала лише четвертий - інтеграцію, що давав можливість досягати єдності волі та співпраці.

Ідея інтеграційної єдності, викладена у книзі «Творчий досвід» (1924 р.), відразу ж принесла М. Фоллет міжнародне визнання її як політичного філософа.

Крім інтеграції як принципу ефективної діяльності людей, М. Фоллет важливим напрямом своєї роботи вважала дослідження проблем влади. І тут вона пішла шляхом не доповнення й розвитку концепції, яка раніше існувала, а її перегляду, ревізії.

На думку М. Фоллет, інтеграція як вихідний принцип поведінки можлива лише тоді, коли панує не «влада над», а «влада з», тобто «влада спільних дій» керівника і підлеглого заради досягнення спільних інтересів. У ситуації, коли є той, хто дає вказівки, і той, хто їх виконує, досягти інтеграції важко. Тому М. Фоллет пропонує «деперсоналізувати» накази, а виконання їх перемістити у сферу «наказу ситуації».

Йдеться не про те, що одна людина має віддавати накази іншій. Обоє згодні одержувати їх «від ситуації». Тоді питання про те, хто їх віддає і хто їх одержує, саме собою зникає. Інакше кажучи, набуває чинності «закон ситуації», обґрунтування якого М. Фоллет знаходила у функціональному менеджменті Ф.Тейлора.

Отже, «влада над» має бути зменшена і підпорядкована дії «закону ситуації». Однаковою мірою, вважала М. Фоллет, це має стосуватися усіх форм відносин (міжособистісних, регіональних, міжнародних) і сфер (політики, економіки, культури тощо) життя суспільства.

Аспектом філософії М. Фоллет було моделювання психологічних процесів, необхідних для досягнення мети шляхом координації та контролю зусиль. На думку М. Фоллет, забезпечити контроль неможливо доти, доки не досягнуто єдності інтересів усіх учасників виробництва. Якщо інтереси суперечливі, то ситуація виходить з-під контролю, основу якого М. Фоллет бачила в саморегулюванні, самоврядуванні індивідуумів і груп, які усвідомили свої спільні інтереси. Вона доходила висновку, що менеджер має контролювати не чинники виробництва, не людей, а їхні взаємозв'язки в різноманітних конкретних ситуаціях.

У поданій схемі лідерству, що ґрунтується на силі, просто немає місця. Конкретна ситуація передбачає саморегулювання через координацію, спрямовану на реалізацію загальної мети. Справжній лідер повинен домагатися, щоб працівники не тільки це розуміли, а й працювали разом із ним для досягнення цієї загальної мети. Він має довести лідерство не умінням віддавати накази і домагатися їх виконання, а умінням координувати, визначати цілі й реагувати на вимоги «закону ситуації». Цьому, вважала М. Фоллет, необхідно вчити на основі розвитку науки менеджменту, як це відбувається при підготовці спеціалістів з інших професій.

Мері Фоллет, як писала одна з її колег, була ніжною, неагресивною людиною. Вона ближче, ніж будь-хто з основоположників менеджменту наблизилася до його розуміння через призму людських цінностей, психології і групових інтересів. Вона показала, що світ менеджера не обмежується гонитвою за прибутком, він жорсткий. Він може бути і приємним, якщо

ґрунтуватиметься на усвідомленій єдності цілей та інтересів. На жаль, сьогодні, як і півстоліття тому, єдності інтересів, про яку писала М. Фоллет усе ще не досягнуто.

Честер Ірвінг Бернард

Одним із представників системного підходу, який вперше розглядав підприємство як соціальну систему, був американський дослідник Честер Бернард, який обіймав протягом двох десятиліть посаду президента телефонної компанії. Виходячи з цього, Бернард сформулював основні функції менеджменту, які, на його думку, полягають у визначенні цілей організації, підтримці зв'язків між її окремими елементами і забезпеченні їх ефективного функціонування.

Ґрунтуючись на системному підході, Бернард сформулював концепцію соціальної відповідальності корпорації, згідно з якою діяльність окремих організаційних систем і рішень, що приймаються в ній, мають великі соціальні наслідки як усередині організації, так і в навколишньому середовищі, які менеджмент повинен враховувати в світлі перспективних інтересів організації. Честер Ірвінг Бернард (1886-1961 рр.) народився у Малдені (Массачусетс). Завершив трирічний курс вивчення економіки у Гарварді, заробляючи додатково до стипендії настроюванням піаніно і керівництвом невеликим танцювальним оркестром. Через зайнятість він не зміг здобути ступінь бакалавра, проте зробив за своє життя достатньо, щоб здобути сім почесних докторських ступенів за досягнення у дослідженні природи й цілей організації, посівши як учений гідне місце в історії вчень менеджменту.

Найвідоміша з праць Ч. Бернарда «Функції керівника» являла собою опубліковані в Бостоні його вісім лекцій, прочитаних у листопаді-грудні 1937 року. Головною метою лекцій був розвиток теорії організацій як кооперативних систем. Причини соціальних невдач, про що свідчить історія людства, полягають у нездатності забезпечити співпрацю людей у межах формальних організацій.

Визначивши формальну організацію як «вид співробітництва між людьми, що є свідомим, обдуманим і цілеспрямованим», Ч. Бернард називає три цілі, яких за допомогою вивчення такого співробітництва можна досягти.

По-перше, це забезпечення виживання організації шляхом підтримки рівноваги всіх її постійно змінюваних внутрішніх компонентів і сил (фізичних, біологічних, соціальних, політичних тощо).

По-друге, дослідження зовнішніх сил, що необхідно для їхнього регулювання.

По-третє, аналіз виконання функцій керівників усіх рівнів у процесі управління організацією.

Об'єднання компонентів внутрішнього й зовнішнього регулювання організації було новим підходом порівняно з традиційним внутрішньо-організаційним. Новий підхід дав можливість розширити межі аналізу організації за рахунок інвесторів, постачальників, покупців і всіх тих, чії дії

впливають на розвиток організації, хоча вони самі членами цієї організації не були.

Ч. Бернارد визначив формальну офіційну організацію як «систему свідомо координованих дій або сил двох і більше людей». Цим визначенням він охопив організації всіх галузей і типів. Будь-яка організація містить три загальних елементи: 1) потреби працівників; 2) мету; 3) спілкування.

Потреби працівників - перший загальний елемент будь-якої організації. Він означає «деперсоналізацію власних дій» заради досягнення мети організації. Лише ефективна організація створює через систему стимулів умови готовності її членів до дії, що, у свою чергу, забезпечує «дієвість» організації.

Мета - другий загальний елемент організації. Вона є результатом досягнутої готовності членів організації співпрацювати. Керівник має довести до відома кожного підлеглого загальну мету або завдання організації. Важливо усвідомити значущість цілі (завдання) не тільки для працівників, а й для організації в цілому. Людина працює на благо організації не тому, що її цілі збігаються з цілями організації, а тому, що вона відчуває, що задоволення її особистих потреб забезпечується в результаті досягнення цілей організації.

Спілкування - ще один загальний елемент організації. Діяльність організації побудована на спілкуванні, передачі інформації. Ч. Бернارد розробив принципи спілкування. Найважливішими з них є:

- Досконале знання каналів спілкування.
- Наявність визначеного офіційного каналу інформації, тобто такого обов'язкового становища, коли кожен звітує перед ким-небудь або комусь підпорядковується.
- Канал інформації має бути настільки прямим і коротким, наскільки це можливо, щоб прискорити процес передавання інформації і зменшити перекручування.

Ч. Бернارد досліджував і складові неформальної (неофіційної) організації. Виходячи з визначення неформальної організації як «сукупності особистих контактів і взаємодій із групою людей, що не є частиною офіційної організації і не управляються нею», Ч. Бернارد показав, що неформальна організація не має структури, так само як і усвідомленої мети. Виникають такі організації спонтанно, з контактів, пов'язаних із роботою. Але саме вони закладають основи певної поведінки, звичаїв, установлюють норми, що надалі стають умовами, які призводять до появи формальних організацій.

Ч. Бернارد визначив і функції, які виконують неформальні організації: 1) спілкування; 2) підтримування зв'язку з формальними організаціями за згоди виконувати відповідну роботу; 3) збереження власної цілісності й самоповаги. Будучи пов'язаною з формальною організацією, неформальна діяльність сприяє ефективності організації, а отже, й перетворює її на більш відповідальну.

З багатьох незвичних ідей Ч. Бернарда особливо виділяється його трактування влади. Влада, за Ч. Бернардом, - це «порядок передавання інформації у формальній організації, за допомогою якого вона (інформація) сприймається підлеглим як управління діями, які він виконує». За теорією

Ч.Бернарда, джерело влади міститься не в «людях, що володіють владою», або тих, хто віддає накази, а у прийнятті або неприйнятті влади підлеглими.

Рушійною творчою силою у кожній організації Ч. Бернард називав лідерство. Лідери повинні мати високі моральні принципи, бути здатними об'єднати волю людей і розвинути їхні моральні якості для виконання завдань, передбачених не їхніми власними цілями, а ідеалами й цінностями, що відображають суспільні інтереси.

Отже найважливіший обов'язок менеджера полягав у формуванні згуртованого трудового колективу, створенні в ньому сприятливого мікроклімату, турботі про підлеглих, допомоги їм у повсякденних справах, у тому числі особистого характеру.

Водночас школа людських стосунків робила основний наголос на колективі, який уявляла як відносно безособистісну масу, а цього в умовах подальшого ускладнення та індивідуалізації виробничої діяльності було замало. Тому з другої половини 1930-х років додатково до неї почали формуватися концепції поведінки. Ці концепції не були до цього часу єдиним цілим і спрямовані на те, щоб відкрити та розвинути індивідуальні можливості кожного працівника, поставити їх на службу інтересам організації.

Джордж Елтон Мейо

Джордж Елтон Мейо (1880-1949 рр.) народився в Австралії; вивчав етику, логіку і філософію. У 1899 році здобув ступінь магістра. Найвідомішими його книгами є «Проблема людини в індустріальному суспільстві (1933 р.) і «Соціальні проблеми індустріального суспільства» (1945 р.).

Він відвідував із короткотерміновими візитами Хоторн у 1928 і 1929 роках. З 1930 року він серйозно захопився проведеними там експериментами. Хоторнські експерименти цікавили його просто як звичайні промислові дослідження.

Хоторнські експерименти проводились в американській компанії «Вестерн-електрик».

Спочатку мова йшла про звичайне дослідження, мета якого полягала в роз'ясненні того, як освітленість, тривалість перерв і подібного роду моменти впливають на продуктивність праці окремих робітників. Відповідно до поставлених завдань було відібрано групу з шести чоловік, над якими проводили експерименти.

При поліпшенні освітленості робочих місць продуктивність праці з цілком зрозумілих причин зростала. Але після того, як освітленість почали знижувати, продуктивність праці продовжувала зростати. На основі традиційного підходу з позицій тейлоризму це неможливо було пояснити, тому було зроблено припущення, що на продуктивність впливають інші фактори.

Для їх виявлення на другому етапі експерименту, який проводився з групою збиральників реле, його умови дещо змінили. Групі була надана більша свобода, скорочений робочий день, можливість робити додаткові перерви під час роботи. Зрозуміло, такі умови призвели до зростання продуктивності праці,

але найцікавішим було те, що продуктивність залишилася на тому ж рівні навіть коли відмінили ці пільги. Це вже не можна було пояснити ніякими сприятливими умовами праці, і причину необхідно було шукати в іншому, а саме - у формуванні колективу, організованої соціальної групи з особливими внутрішніми відносинами, успіх діяльності якої обумовлений не тільки особистим внеском кожного, але й взаємним впливом її членів один на одного.

Щоб більш досконало вивчити це явище, було проведено ще один етап експерименту на дільниці з виробництва банківської сигналізації. Він показав, що найбільш досвідчені робітники не тільки не відриваються від групи, намагаючись більше заробити, але, навпаки, - уповільнюють свій темп, щоб не бути порушниками загального ритму і не створювати загрози добробуту інших. Одночасно ті, хто працював повільніше, намагалися підтягнутися і максимально збільшити свою продуктивність.

Стало зрозумілим, що будь-яка організація - це дещо більше, ніж просто сукупність людей, які виконують спільні завдання. Все виявилось ще й складною соціальною системою, де окремі особистості і групи людей взаємодіють на принципах, які досить далекі від формально встановлених.

Відкриття Мейо, пов'язане з Хоторнським експериментом, яке деякими дослідниками зараховується до найбільш значних експериментів менеджменту, полягало в тому, що соціальні та психологічні фактори впливають на зростання продуктивності праці значно більше, ніж фізичні, за умови, що сама організація праці вже достатньою мірою раціональна та ефективна.

Ці фактори обов'язково необхідно враховувати при організації управління разом з економічними, оскільки навіть велика заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності праці (досягнення бажаних для менеджера результатів). Люди дуже реагують на сприятливий морально-психологічний клімат, турботу з боку керівництва і будуть працювати продуктивно навіть при незмінній заробітній платі.

Е. Мейо став лідером руху за впровадження нових форм і методів управління у промисловості, що одержали назву «Школи людських стосунків».

«Школа людських стосунків» стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожен промислову організацію як певну «соціальну систему». Це неабияке досягнення управлінської думки. Всі питання потрібно розглядати через призму взаємовідносин з власне людським соціальним аспектом індустрії.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало у тому, щоб у доповнення до формальних залежностей між членами організацій розвинути плідні неформальні контакти, які суттєво впливають на результати спільної діяльності людей. Ці дослідження виявили феномен неформальної групи у структурі виробничого процесу, стосунки між членами якої мають помітний вплив на ритміку і тривалість праці. За Мейо, фактор співробітництва у групі є дуже важливою обставиною, яку за її значущістю можна ставити поряд з менеджментом. Інакше кажучи, неформальні стосунки в процесі виробництва визначаються як вагома організаційна сила, здатна або протистояти розпорядженням менеджменту, або сприяти впровадженню його настанов у

життя. Тому неформальні стосунки не можна пускати на самоплив, треба навчитися керувати ними на базі співробітництва між працівниками і адміністрацією.

1. Збільшення уваги до соціальних, групових потреб людини.
2. Прагнення до збільшення робочих місць.
3. Відмова від акценту на ієрархічній владі.
4. Зростаюче визнання неформальних груп в організації, ролі настрою працівників і неформальних взаємин.
5. Розвиток способів і методики вивчення взаємодії формальної та неформальної організації.

На даний час управління людськими стосунками перетворилося на спеціальну управлінську функцію, що одержала назву «управління персоналом». Її основна мета полягає у тому, щоб підвищуючи добробут працівника, надати можливість кожному вносити свій максимальний особистий внесок у ефективну діяльність усього підприємства.

До ідеї співробітництва через кооперацію Дж. Мейо підійшов під впливом не тільки теорії організаційної інтеграції М. Фоллет, а й того нового, що було в ній зроблено Ч. Бернардом. Саме останній сприяв остаточному відходу Дж. Мейо від поглядів на організацію як біологічну систему, спочатку запозичених ним у К. Тернера, до уявлень про організацію як кооперативну соціальну систему. Вважається, що під впливом ідей Ч. Бернарда розширилися погляди й інших дослідників хоторнських експериментів, зокрема, розуміння ними рівноваги організації і прийняття в ній рішень. Його теорія влади, заклики до морального лідерства керівника, визначення складових як формальних, так і неформальних організацій стали значним внеском у розвиток управлінської думки.

Школа поведінкових наук (біхевіористична школа)**Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.)**

Дуглас Мак-Грегор розробив теорії “Х” та “У”, які описували людину з точки зору її ставлення до праці. Перша теорія описувала погляд на робітника до індустріальної епохи. Згідно з нею середня людина відчуває огиду до праці і намагається уникнути її при першій можливості. Тому більшість людей необхідно різними методами, навіть покаранням, примушувати до виконання своїх обов'язків і безперервно контролювати їх дії. Складність цього обумовлена ще й тим, що значна кількість працівників ні до чого не прагнуть, не бажають брати на себе відповідальність і віддають перевагу тій ситуації, де ними керують.

Однак Мак-Грегор зазначає, що подібна поведінка викликається не стільки властивостями людської натури, скільки тими зовнішніми умовами, при яких люди змушені жити і працювати. А вони аж до середини ХХ ст. були досить далекі від ідеалу навіть у найрозвинутіших країнах: на підприємствах часто переважала тяжка малокваліфікована фізична праця, а тривалість робочого тижня набагато перевершувала 40 годин, тому інше ставлення людей до праці важко було очікувати. Сучасний НТП докорінно змінив ситуацію. Більшість видів фізичної праці та рутинні операції, які відносилися до розумової праці, почали виконувати машини під керівництвом самих машин. Це, на думку Мак-Грегора, неминуче призводить до зміни ставлення людей до самої праці, що і відображено в другій його теорії - теорії “У”.

Згідно з нею, витрачання фізичних та розумових зусиль у процесі трудової діяльності для людини настільки ж природно, як, наприклад, гра або відпочинок, тому навіть простій людині повинно бути притаманне почуття огиди до праці. За належних умов праця може і повинна служити витоком задоволення, покаранням, якого б люди намагалися уникнути. Її добровільне виконання робить непотрібним примус і контроль, бо людина може керувати своєю діяльністю самостійно, спрямовує її на досягнення поставленої мети, що вже саме по собі стає винагородою за докладені зусилля.

Дуглас Мак-Грегор висунув гіпотезу про те, що політику та практику менеджменту визначають два протилежних погляди на мотиви діяльності працівників: 1) автократичне керівництво - теорія «Х»; 2) демократичне керівництво - теорія «У» (див. таблицю 1).

Таблиця 1. Сутнісна характеристика «Теорії Х» і «Теорії Y» Д. Мак-Грегора

Дуглас Мак-Грегор висунув гіпотезу про те, що політику та практику менеджменту визначають два протилежні погляди на мотиви діяльності працівників в організації:

Автократичне керівництво – теорія Х	Демократичне керівництво – теорія Y
<p>Автократичний лідер:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в управлінні авторитарний • має достатню владу, щоб нав'язати власну волю виконавцям • навмисно апелює до потреб нижчого рівня своїх підлеглих. <p>Автократичний керівник вважає:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Люди споконвічно не люблять працювати та за будь-якої можливості намагаються уникати роботи. 2. Люди не мають честолюбства і намагаються позбутися відповідальності, надаючи перевагу тому, щоб ними керувати. Понад усе люди бажають захищеності. 3. Щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль, загрозу, покарання. <p>Автократ максимально централізує повноваження, не дає свободи у прийнятті рішень. Автократ може психологічно тиснути та загрожувати. Прихильний автократ активно піклується про настрій і благополуччя підлеглих. Може заохочувати участь у плануванні завдань, але структуру не міняє та жорстоко регламентує поведінку співробітників.</p>	<p>Уявлення демократичного керівника про працівників:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Праця - процес природний, і якщо умови сприятливі, люди не лише візьмуть на себе відповідальність, а й будуть прагнути до неї 2. Якщо люди залучені до цілей, вони будуть використовувати самоконтроль. 3. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненнями 4. Здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої ланки використовується лише частково. <p>Демократ апелює до потреб вищого рівня – потреби в автономії, належності та самореалізації.</p> <p>Уникає нав'язування своєї волі підлеглим Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації.</p> <p>Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою волею під час виконання завдань.</p> <p>Демократичний керівник намагається зробити обов'язки підлеглих привабливішими.</p> <p>Він організовує двостороннє спілкування та відіграє спрямовуючу роль. Він намагається навчити підлеглих розуміти проблеми організації, надавати їм адекватну інформацію та показувати, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.</p>

Дуглас Мак-Грегор у своїй роботі «Людський фактор у виробництві» прийшов до висновку, що в практиці управління персоналом існує два підходи: теорія «Х» й теорія «У».

Ці теорії відбивають природні суперечливі відносини людини і праці. Завданням ефективного менеджменту є створення таких умов, за яких потенціал персоналу буде використаний якнайкраще. Дійсність така, що теорія «Х» (тобто спосіб «батога і пряника») у цивілізованих країнах не спрацьовує навіть стосовно до працівників фізичної праці: «батіг» сьогодні не доступний менеджеру, а «пряник» перестав бути єдиним стимулятором сумлінної роботи. Тому всі процвітаючі корпорації США дотримуються підходу «У», за яким головним обов'язком ефективного менеджера є досягнення зацікавленості працівників у праці й ефективності їхньої роботи. Дуглас Мак-Грегор створив свою теорію, спостерігаючи за американськими компаніями, а японець **Вільям Оучі**, ґрунтуючись на його теорії, розвинув свій підхід в управлінні персоналом і назвав його теорією «Z» (табл. 2).

Таблиця 2. Теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора і теорія «Z» В. Оучі, які виявляють різні підходи до персоналу.

Теорія «Х»	Теорія «У»	Теорія «Z»
традиційний підхід	сучасні підходи	
1. Більшість співробітників не любить роботу і намагається по можливості її уникати	1. Робота є бажаною для більшості співробітників	1. Необхідна турбота про кожного співробітника фірми в цілому (турбота про якість життя)
2. Більшість співробітників необхідно змушувати виконувати роботу, роблячи адміністративний, економічний і психологічний тиск	2. Співробітники здатні до цілеспрямованості і самоконтролю, здатні самостійно визначати стратегії досягнення цілей	2. Залучення співробітників до групового процесу прийняття управлінських рішень
3. Більшість співробітників зацікавлені тільки в безпеці	3. Зацікавленість працівників залежить від системи винагороди за кінцевим результатом	3. Періодична ротація кадрів і довічна гарантованість зайнятості
4. Більшість співробітників воліє бути виконавцями й уникає відповідальності	4. Співробітники прагнуть до відповідальності і самостійно приймають управлінські рішення	

5. Майже всі співробітники не мають творчих здібностей і ініціативи	5. Багато співробітників мають розвинуту уяву, творчі здібності, винахідливі.	
---	---	--

Американський професор Вільям Оучі висунув ідею про три ідеальних типи організацій: американський (тип А), корені якого сягають у традиції індивідуалізму цієї країни, японський (тип Y), характерною рисою якого є соціокультурна спадщина згоди і колективізму, й тип Z, що об'єднує кращі риси двох названих типів організацій. У 1981 році ідея про типи переросла в «теорію Z», якою Оучі доповнив теорії «X» і «Y» Мак-Грегора. Теорія «Z» знаменувала спробу пристосувати досвід японського управління до конкретних умов американського підприємництва і являла собою універсальний опис управління.

Чим же пояснюється історія успіху системи японського менеджменту і як Оучі формулював кращий шлях управління будь-якою організацією?

На процес формування японського менеджменту вплинули американські ідеї управління. Водночас японський менеджмент постійно використовує ефективніші концепції управління західних країн, їхні методи та техніку, пристосовуючи їх до своїх національних особливостей, зберігаючи й посилюючи при цьому свої цінності й сприяючи встановленню особливого стилю мислення та методів, властивих тільки японським менеджерам.

Постійно доводячи кожному працівникові, що його особистий добробут залежить від результатів діяльності компанії, використовуючи матеріальні та духовні стимули, у тому числі чималі соціальні виплати, японський менеджмент домагається високої інтенсивності та продуктивності праці.

Для японського менеджера обов'язковою є щоденна присутність на виробництві, постійне спілкування з людьми, вирішення усіх проблем на місці. На всі скарги з боку службовців, як правило, негайно реагує керівництво. Усе це і пояснює успіхи системи японського менеджменту.

На підставі цих положень Оучі запропонував свою концепцію управління будь-якою організацією. Її вихідним пунктом було положення, що людина - це основа організації, і від неї передусім залежить успіх її функціонування.

Оучі сформулював основні положення і правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективної роботи організації. Ці положення і правила відображають основні ідеї «теорії Z» і в стислому вигляді зводяться до такого:

- довгостроковий найм кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- некваплива оцінка і поступове просування кадрів;
- неформальний контроль чіткими і водночас ненормативними методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- усебічна турбота про працівників.

Теорія «Z», як і всі сучасні теорії менеджменту, відобразила спроби учених врахувати комплексний характер організації та її взаємодію з навколишнім середовищем.

Михайло Іванович Туган-Барановський

Біля витоків української управлінської науки стоїть всесвітньо відомий економіст М. Туган-Барановський (1865-1919). Народився Михайло Іванович 8(21) січня 1865 р. в селі Солонинівка Куп'янського повіту на Харківщині у дворянській родині. Закінчив фізико-математичний і юридичний факультети Харківського університету.

Широкий діапазон знань із природничих та суспільних дисциплін дав змогу вченому за коротке творче життя написати низку фундаментальних наукових праць, що збагатили світову економічну науку новими концепціями й теоріями та позначились на розвитку її головних напрямів у ХХ ст.

У 1898 році М. Туган-Барановський захистив докторську дисертацію і до 1917 року працював приват-доцентом, а потім професором у Московському університеті та Петербурзькому політехнічному інституті. Лютнева революція (1917 р.) різко змінила його життя.

Приїхавши в тому ж році в Україну, він обійняв посаду міністра фінансів у Центральній Раді. Після цього деякий час займався кооперативним рухом і науково-організаторською роботою. За його активної участі було створено Українську академію наук, у структурі якої вперше у світі з'явилося відділення соціально-економічних наук. Він став професором Київського університету, деканом його юридичного факультету, головою Центрального кооперативного українського комітету, академіком. Смерть М. Туган-Барановського, що його спіткала на початку 1919 року, була передчасною і несподіваною.

Наприкінці ХІХ - на початку ХХ ст. в українській економічній літературі дістали обґрунтування питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму і самоврядування місцевих господарських органів. Були відображені й питання про можливість поєднання планових і ринкових засад в управлінні економікою. Відповіді на всі ці питання давалися з урахуванням досягнень західної економічної теорії. Одночасно розвивалася і школи управління, основні підходи до нього.

М. І. Туган-Барановський опублікував низку праць, де розкрив зміст людських інтересів та мотивацій. У 1904 році у журналі «Мир божий» він опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», де описав значення соціальних і психологічних чинників у економічному розвитку.

Задовго до формування школи людських стосунків та поведінкових наук (1930-1950 рр.) М. Туган-Барановський сформулював групи потреб, або внутрішніх збудників, які змушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, потреби слугують мотивами до дій для досягнення мети.

М. Туган-Барановський виділив п'ять груп потреб людей: 1) фізіологічні - для безпосередньої підтримки життя й почуття спадковості; 2) статеві;

3) симпатичні інстинкти; 4) альтруїстичні; 5) які ґрунтуються на практичних інтересах.

Винятковими чинниками у розвитку господарства М. Туган-Барановський називав почуття національності та релігії. Національність - це «крайня межа для симпатичних почуттів сучасної людини», а релігія - «була і залишається до нинішнього часу одною з наймогутніших історичних сил».

Найважливішим стимулюючим мотивом нагромадження капіталу вчений називав марнославство, а не прагнення до фізичних насолод. Отже, М. Туган-Барановський, а не американський учений А. Маслоу започаткував механізм стимулювання людей до діяльності через змістовні теорії на підставі «піраміди потреб».

М. Туган-Барановський, ґрунтуючись на теорії потреб, сформулював власну теорію розподілу, яка визначає доходи суспільних класів, розміри прибутку і заробітної платні. Учений розглядав заробітну платню як частку робітників у суспільному продукті. Ця частка коливається. Нижньою межею є фізіологічний мінімум (фізіологічні потреби). Нагадаємо, що в наших умовах - це споживчий кошик (набір) необхідних продуктів. Верхньою межею є весь продукт за винятком вартості засобів виробництва. Конкретні розміри заробітної платні визначені співвідношенням соціальних сил робітників і підприємців. Через те, що основою для зростання заробітної плати та прибутку є продуктивність праці, то їхні частки можуть зростати одночасно. Конкретне співвідношення залежатиме від співвідношення найманих працівників і підприємців. Отже, соціальна теорія розподілу М. Туган-Барановського узгоджувала інтереси робітників і підприємців та визначала шляхи до соціального миру в капіталістичному суспільстві.

Абрахам Маслоу

Теорія мотивації за А. Маслоу називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це найперша теорія мотивації. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведження, а не свідомість людини. В основі поведження лежать потреби людини, які проявляються в:

- 1) самовираженні;
- 2) повазі;
- 3) спілкуванні з людьми;
- 4) безпеці;
- 5) фізіологічні.

У різноманітних класифікаціях потреб, що використовуються в концепціях школи «людських стосунків», важливу роль відіграла ієрархія, або піраміда потреб, запропонована Абрахамом Маслоу (народ. 1908 р.). Виділивши п'ять категорій потреб людини, він розташував їх у вигляді піраміди (рис. 2).



Схема 4. Піраміда потреб людини, за А. Маслоу.

Він також сформулював три основних принципи людської поведінки у своїй найпопулярнішій книзі «Мотивація й особистість» (1954 р.):

люди - нужденні тварини, потреби яких ніколи не можуть бути задоволені, а цілей своїх вони сповна досягти не можуть;

стан часткового або повного незадоволення потреб змушує людину діяти. (За А. Маслоу, «кращий спосіб змусити кого-небудь шукати любов – це відмовити йому в ній»);

існує ієрархія потреб, в якій основні потреби нижчого порядку перебувають знизу, а вищого - вгорі (стрілка зліва на схемі вказує на послідовність задоволення потреб).

Відповідно до теорії Маслоу, поведінку людей визначає безліч мотивів, що перебувають між собою у певному співвідношенні. Про потреби вищого порядку мова може йти тільки тоді, коли базові (нижчого порядку) потреби більш-менш задоволені.

Поділ потреб (на дефіцитні й розвитку) пов'язаний з чинниками їх задоволення. Для менеджерів важливо враховувати, що дефіцитні потреби задовольняються за рахунок чинників, так чи інакше зовнішніх щодо особистості. До них належать їжа, зовнішнє оточення, друзі, колеги тощо. Для задоволення цих потреб потрібні зовнішні ресурси, яких може бракувати (дефіцитні). Що ж до потреб розвитку, то вони пов'язані передусім з особистістю, її внутрішніми характеристиками. Мова насамперед іде про збагачення змісту праці, поліпшення його характеру тощо.

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетними для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на її мотивації. Іншими словами, у поведженні людини більш визначальним є задоволення потреб

спочатку нижчих рівнів, а потім, при задоволенні цих потреб, потреби більш високих рівнів теж стають стимулюючим чинником.

Найвища потреба - потреба самовираження і зростання людини як особистості ніколи не може бути задоволена цілком, тому процес мотивації людини через потреби безкінечний.

Завдання керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним із них, і приймати рішення щодо їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

Девид Мак-Клелланд.

З розвитком економічних відносин і вдосконалюванням керування значна роль у теорії мотивації приділяється потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девид Мак-Клелланд. За його твердженням, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення до успіху, до влади, до визнання (співучасті). При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як досягнення особисті в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади має говорити не тільки про честолюбство, але й проявляє вміння людини успішно працювати на різних рівнях керування в організаціях, прагнення до визнання - спроможність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати навколишніх у своїй правоті.

Відповідно до теорії Мак-Клелланда люди, які прагнуть до влади, мають задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при зайнятті в організації визначених посад.

Управляти такими потребами можна готуючи працівників до переходу по ієрархії на нові посади за допомогою їхньої атестації, направленні на курси підвищення кваліфікації і т. д. Такі люди мають широке коло спілкування і прагнуть його розширити. Їхні керівники повинні сприяти цьому.

Проведені експерименти з реалізації різноманітних програм, що ґрунтувалися на ідеях теорії ієрархії потреб А. Маслоу, не виявили видимого зв'язку між задоволенням потреб і мотивацією людини до праці. Розвиток цих ідей, так само як і теорії ієрархії потреб у цілому, пов'язаний з іменами багатьох спеціалістів у галузі стимулювання праці. Серед них ім'я американського дослідника, професора Університету штату Юта Фредеріка Герцберга (народ. 1923 р.), посідає особливе місце.

Фредерік Герцберг

Ф. Герцберг запропонував принципово новий поділ потреб – ті, «що просто задовольняються», і ті, «що стимулюють». Відповідно до цього чинники, які впливають на поведінку працівників, він також розділив на дві групи, по-

різному пов'язані з виникненням стимулів до праці, - на «підтримуючі, або гігієнічні» чинники і ті, що «безпосередньо мотивують».

За Ф. Герцбергом, є чинники, що роблять людину щасливою або задоволеною на роботі, і ті, що роблять її незадоволеною своєю роботою. Коли люди заявляють, що вони нещасливі та почувають незадоволення, або, що вони щасливі й задоволені, це переважно пов'язано з роботою.

Чинники, що пов'язані безпосередньо з роботою, але характеризують лише її умови і тому є зовнішніми щодо конкретної особистості, Ф. Герцберг назвав чинниками «гігієни». Їх зміст близький до змісту медичного поняття «гігієна». Як відомо, гігієна – це не лікувальний засіб, а радше превентивний, що попереджає негативний результат. У Ф. Герцберга чинниками гігієни є: фізичні умови праці, оплата праці, адміністративна політика компанії, соціально-психологічний клімат, міжособистісні стосунки, прибуток і безпека праці.

Якщо робітник вважає, що показники цих чинників нижчі від необхідного (достатнього) рівня, то результатом є незадоволення роботою. Коли ж умови роботи вважаються оптимальними, незадоволення зникає, і задоволення «підтримується» сукупністю названих виробничих умов. Але таке задоволення роботою ще не є повним, адже тут не врахована індивідуальна потреба, зокрема, потреба вищого порядку (за Маслоу) – самореалізація індивіда. Ось тут і набуває сили така група потреб працівників, як потреби в досягненні, заохоченні (за виконання якогось завдання), службовому просуванні, відповідальності, можливості зростання і самовдосконаленні.

Саме ця, друга група потреб, названа Ф. Герцбергом «мотиваторами», спричинює позитивне ставлення до роботи, адже пов'язана із задоволенням її змістом. Менеджер має знати, що гігієна необхідна, тому що вона рятує працівника від почуття незадоволення, але вона не веде його до вищої мотивації праці і, як наслідок, до найкращих результатів. Тільки «мотиватори» ведуть до цього людей. Більше того, будучи впевненим, що задоволення сприяє психічному здоров'ю людини, Ф. Герцберг головним шляхом його досягнення вважав реалізацію мотиваційних чинників, то сприяють внутрішньому задоволенню працею.

У свою чергу, задоволення працею забезпечує зворотний зв'язок між досягнутими результатами праці й виникненням нових стимулів до праці, стає «генератором» подальшої мотивації працівника.

Висновки Герцберга і його послідовників стосувалися найголовнішого у політиці стимулювання - співвідношення між структурою потреб працівника і мотивувальним характером його праці. Вони показали, що задоволення умовами праці й задоволення змістом праці необхідні для забезпечення вищої продуктивності робітника, ефективності виробництва. Проте лише задоволення змістом праці робить мотивацію позитивною, стимулює працівника до більш творчої та відповідальної праці.

Отже, теорія мотивації Фредеріка Герцберга з'явилася в зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини.

Фредерік Герцберг створив двохчинникову модель, що показує задоволеність роботою.

Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, де здійснюється сама робота.

Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут має пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини діяльності працівника.

Гігієнічні чинники Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому.

А. Маслоу вважає, що після мотивації робітник обов'язково краще починає працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація адекватна.

Теорії змісту мотивації ґрунтуються на визначенні внутрішніх спонукань, що змушують людей діяти так, а не інакше (див. схему 5).

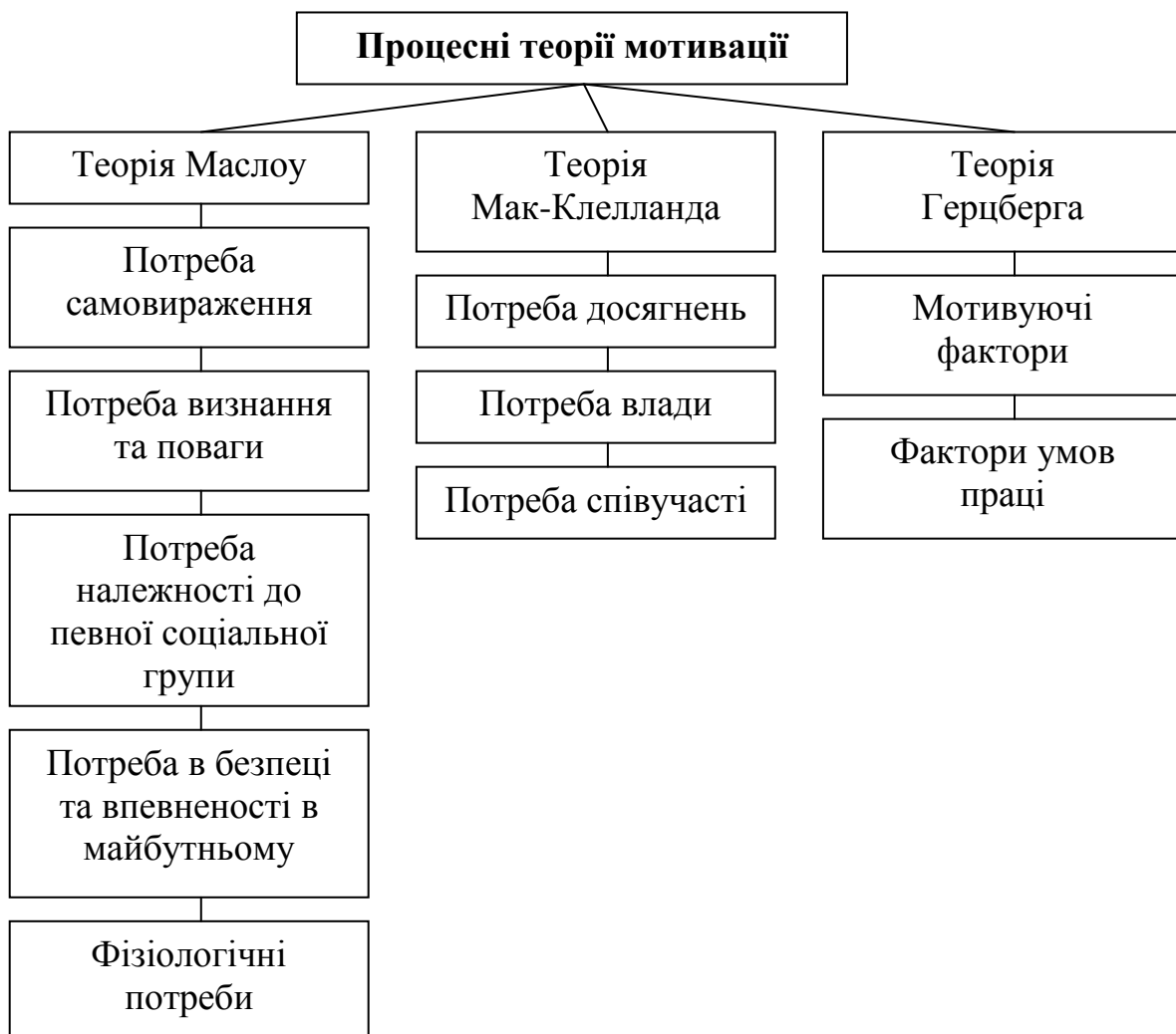


Схема 5. Процесні теорії мотивації.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут йдеться про розподіл зусиль працівників і вибір визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія чекань,

або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія або модель Портера-Лоулера.

Теорія чекань В. Врума.

За теорією чекань В. Врума не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки.

В теорії чекання підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дасть йому можливість реально задовольнити свою потребу.

Процесуальні теорії чекання встановлюють, що поведінка співробітників залежить від:

- керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- співробітника і керівника, які допускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи буде видана визначена винагорода;
- співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Сказане означає, що в теорії чекання підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, який дає йому можливість реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії чекань можна зробити висновок, що працівник має такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник має визначати такі заохочення, що можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у низці комерційних структур винагороду назначають певними товарами, знаючи, що працівник їх гостро потребує.

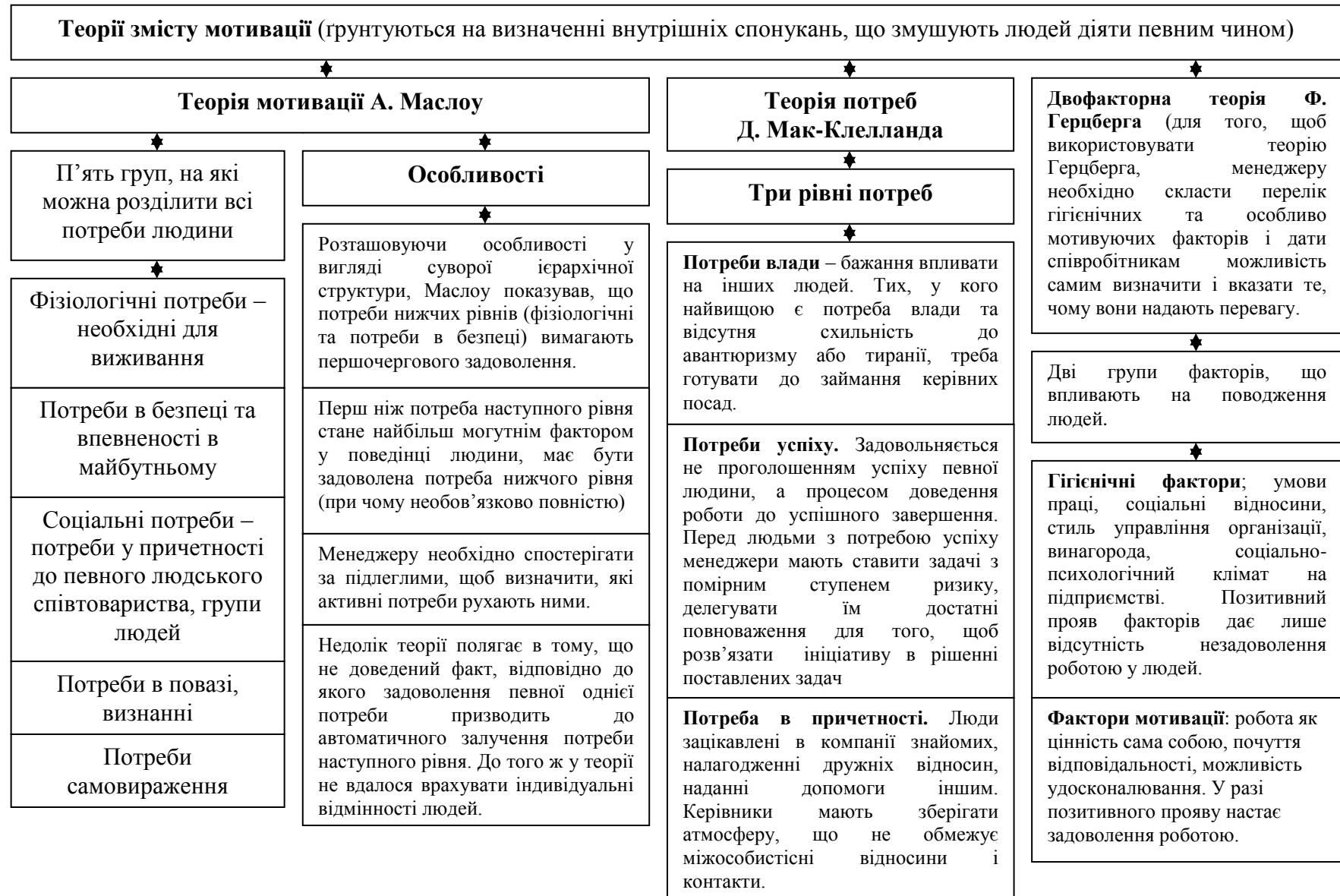


Схема 6. Мотивація з позиції теорії змісту мотивації.

За теорією справедливості ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород інших працівників, які працюють в аналогічному середовищі.

Співробітник оцінює своє заохочення порівняно з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови, в яких працюють він та інші співробітники. Наприклад, один працює на новому обладнанні, а другий - на старому, в одного були якісні заготівлі, а в іншого - гірші. Керівник не завжди забезпечує співробітника роботою, що відповідає рівню його кваліфікації. Може бути відсутнім доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, і т. ін.

Теорія мотивації М. Портера - Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії чекань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

М. Портер і Е. Лоулер увели три змінні, що впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини і її здібності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії чекання тут проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватною витраченим ним зусиллям. Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що люди мають власне міркування щодо слушності або неправильності винагороди порівняно з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси випливає важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно з цією теорією результативність має підвищуватися.

Менеджмент, відомий як «організаційна поведінка», передбачає, що людська поведінка в організації є набагато складнішою, ніж її відображають людські стосунки. Сфера організаційної поведінки походить від широкої міждисциплінарної основи психології, соціології, антропології, економіки й медицини.

Організаційна поведінка ґрунтується на цілісному уявленні про поведінку і пов'язує її з індивідуальними, груповими та організаційними процесами. Перелічені процеси - головні елементи сучасної теорії менеджменту. Найважливішими чинниками у цій сфері є задоволення роботою, стреси, лідерство, групова динаміка, організаційна політика, міжособистісні конфлікти, структура та імідж організацій. Її також характеризує орієнтація на непередбачені обставини.

Розвиток школи «людських стосунків» відбувався за кількома напрямками, кожний з яких розвивав ті або інші ідеї її основоположників. Головним із них стало подальше розроблення соціологічного підходу до повсякденної практики виробничого керівництва, особливо дослідження проблеми морально-психологічного стимулювання.

Вивчення середньої ланки дедалі більше пов'язувалося послідовниками Дж. Мейо з емоційною сферою людської свідомості. І хоча в обіг вводилося безліч «соціальних чинників», адже це впливало з висновків хоторнських експериментів, психологізація механізму поведінки значно зростала. Внаслідок

сильного фрейдистського впливу складний механізм поведінки людини був зведений до інстинктивізму, тобто пошуку мотивів поведінки в глибинах людської психіки, у підсвідомості, у прагненні до задоволення «вічних» (тобто психофізіологічних) потреб.

Вихід зі становища, що склалося, був знайдений у біхевіоризмі. Замість спрощених психофізіологічних потреб прихильники біхевіоризму почали вивчати весь складний і різноманітний комплекс потреб людини як соціоіндивіда (прагнення до гарантій, незалежності, поваги власної гідності, службового просування тощо). Усе це вимагало насамперед типологізації і класифікації потреб.

Отже, для подальшого розвитку теорії «людських стосунків» були досягнуті важливі результати:

1) Соціальний статус робітників як психологічний стимулятор поведінки виявив багатогранність його структури і, як наслідок, розмаїття потреб.

2) Вивчення цих потреб призвело до накопичення конкретного матеріалу про структуру потреб, до їх типізації і класифікації.

3) Визнання розвитку й змінюваності потреб сприяло звільненню від інстинктивізму в поясненні природи потреб і мотивів поведінки.

4) Підходи до мотивів поведінки працівника, і насамперед до вивчення стимулів праці, вимагали урахування різноманітних змінних чинників, що впливають на виникнення мотивів. Крім суто психоаналітичного їх тлумачення почали брати до уваги вплив на продуктивність праці економічних, соціальних, організаційних, ідеологічних, політичних та інших чинників.

Емпірична школа (кількісна прагматична школа)

Історики менеджменту пов'язують появу наукового підходу (кількісної школи) до дослідження управління з Другою світовою війною, що викликала потребу в об'єднанні зусиль менеджерів, урядових офіційних осіб, учених різних галузей знань для вирішення складних комплексних проблем ведення війни й оборони.

Поява цієї школи була зумовлена застосуванням в управлінні математики й комп'ютерів. Власне це стало другою хвилею буму в дослідженні управління і водночас визнанням необхідності пошуку організованості, що пов'язано із кількісним визначенням непостійних величин для поліпшення вимірювання й контролю шляхом побудови абстрактних моделей реальних подій для прийняття правильних управлінських рішень. Представники цієї школи розглядають управління як процес логічний і такий, що піддається формалізації, тобто його можна висловити математично.

У 60-х роках ХХ ст. розпочалося широке розроблення концепції управління, що спиралося на використання математичного апарату.

Нова мова виробничого менеджменту містила багато термінів з математики й статистики. При визначенні методів контролю за якістю допомагали статистика й теорія ймовірності; використання методів лінійного програмування полегшувало вибір напрямків діяльності з урахуванням певних обмежень; за допомогою теорії черговості можна було балансувати вартість і термін експлуатації устаткування; ігрова теорія допомагала краще зрозуміти конкурентну стратегію; комп'ютерне опрацювання давало змогу моделювати надходження капіталу, будуючи різні кількісні моделі.

У дослідженні управління разом із розробленням кількісних методів були вчинені спроби використовувати їх і при виробленні загальноекономічної концепції. Це дало змогу Д. Міллеру, М. Старру, В. Форестеру моделювати управління у взаємодії з розвитком підприємства або іншої системи (місто, національна економіка тощо).

Для кращого розуміння економічного розвитку взагалі Р. Ірвін та інші фахівці з економічної історії спробували створити кількісні моделі ранньої і сучасної економіки.

Це свідчить про те, що сучасна наука менеджменту не просто відроджує методи вищої математики, формалізації і графічної інтерпретації управління, що застосовували ще А. Файоль і Г. Гантт. Тривалий шлях пошуку наукового підходу до процесу управління привів до зародження кількісної школи менеджменту, яка при прийнятті управлінських рішень збільшила можливості підвищення ефективності. Водночас у результаті поглиблення економічних знань значно розширилися умови для розроблення й впровадження до процесу управління нових підходів.

Таким новим підходом, пов'язаним із кількісною школою в управлінні, став системний підхід до менеджменту. Його виникнення пов'язують з розвитком

так званої «теорії загальних систем», а також із багатоплановим, комплексним дослідженням предмета менеджменту.

Пітер Друкер

Одним із найпопулярніших представників системного підходу можна вважати видатного теоретика сучасності у галузі управління Пітера Друкера. Народився П. Друкер у 1909 році в Австрії у сім'ї відомого державного чиновника. Здобувши освіту в Німеччині, він у 1937 році переїхав до США. Понад 20 років працював на посаді професора Нью-Йоркського університету, а з 1971 року - професором Вищої школи Кларемонт у Каліфорнії. Він є автором багатьох книг з управління, консультантом найбільших компаній. Його ім'я, зокрема, пов'язують з урятуванням автомобільної компанії «Форд», яка на той час прямувала до банкрутства, з упровадженням на «Дженерал Електрик» системи децентралізованого управління, з повоєнним піднесенням японської економіки й багатьма іншими значними практичними втіленнями ідей про управління.

Центром ідей Друкера щодо управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність і про менеджера як професію. П. Друкер заявляє про свій пріоритет у створенні систематизованого вчення про управління і відповідно - про навчальну дисципліну, що дало можливість розпочати системне вивчення менеджменту в навчальних закладах.

Найвидатнішою з багаточисельних теоретичних положень Друкера була концепція, відповідно до якої на чолі управління ставлять цілі організації. Лише після їх розробки, як вважав Друкер, можна визначати її функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це докорінно заперечувало логіці, прийнятій ще з часів А. Файоля, згідно з якою головними були функції та процес.

Одним із найвідоміших положень, висунутих П. Друкером, є його концепція управління відповідно до цілей.

Отже, здійснюючи всі необхідні управлінські дії, такі як планування, організація, мотивація або контроль, менеджер має виходити з аналізу поточної ситуації.

Для ефективного управління в кожній конкретній ситуації менеджеру потрібно здійснити чотири обов'язкових кроки. По-перше, необхідно аналізувати ситуацію з точки зору, що є характерним для певної організації. По-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який є найкращим для вирішення питання. По-третє, управління має створювати потенціал для переходу до нового управлінського стилю. По-четверте, управління має впровадити певні зміни, що дасть змогу пристосуватися до ситуації.

Визначення мети є безумовною передумовою планування, прийняття рішень і щоденної роботи. Процес постановки цілей показаний на схемі 5.

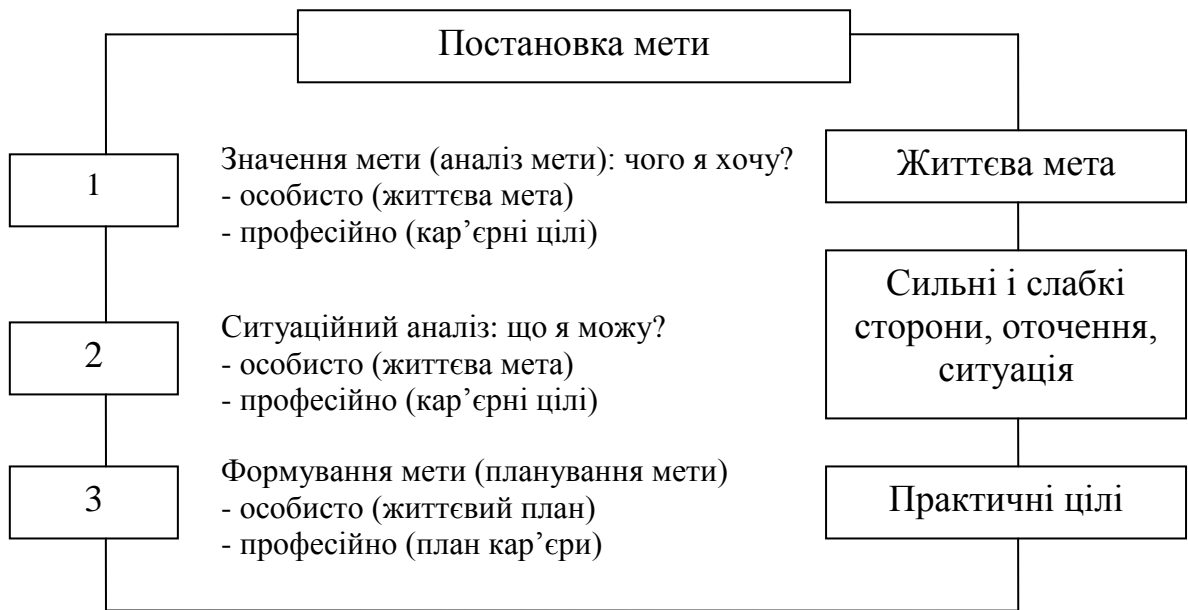


Схема 5. Процес постановки цілей.

Постановка мети стала революційним починанням в управлінні, адже у 50-х роках ХХ ст., коли П. Друкер висунув цю концепцію, увагу менеджерів переважно було сконцентровано на функціях і процесі. Ідея Друкера про те, що управління має починатися з розроблення цілей і потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії і процесу, докорінно змінила логіку управління, прийняту з часів А. Файоля.

На початку 50-х років П. Друкер висунув ідею самоврядного трудового колективу. Суть ідеї полягає в тому, що в організації створюється демократично обраний орган із робітників та службовців, покликаний вирішувати питання, що стосуються соціальних аспектів життя підприємства. Цей орган має сприяти виробленню у працівників підприємства почуття відповідальності за загальні результати його діяльності. Згодом П. Друкер зазначав, що це була його найоригінальніша і найважливіша ідея щодо управління.

Сучасні менеджери мають знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна. Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, верстати, обладнання, всі види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації та підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, яка включає всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робітників і службовців у процесі прийняття рішень, просування по службі, організаційну культуру та ін.

Таким чином, всі проблеми мають вирішуватися у рамках єдиної соціальної системи.

Особливості розвитку вітчизняної науки управління.

Початок вивчення власне вітчизняної управлінської думки та практики припадає на кінець XVIII - початок XIX ст. і пов'язаний з працями відомих українських учених-економістів М. А. Балудянського, В. Н. Каразіна, А. Самборського, М. Ліванова, П. І. Прокоповича та ін. Проте таке вивчення не становило якогось спеціального наукового напрямку, що було типовим і для інших країн світу. У той період управління ще не існувало як окрема, відособлена від інших, галузь знань, хоча усвідомлення потреби у такій науці поряд з економічною теорією посилювалося. Зокрема, це виявлялося у висвітленні проблем управління у складі інших наук – історії, права, політики, філософії та ін. Деякі питання управління розкриті в описах окремих українських губерній і волостей першої половини - середини XIX ст.

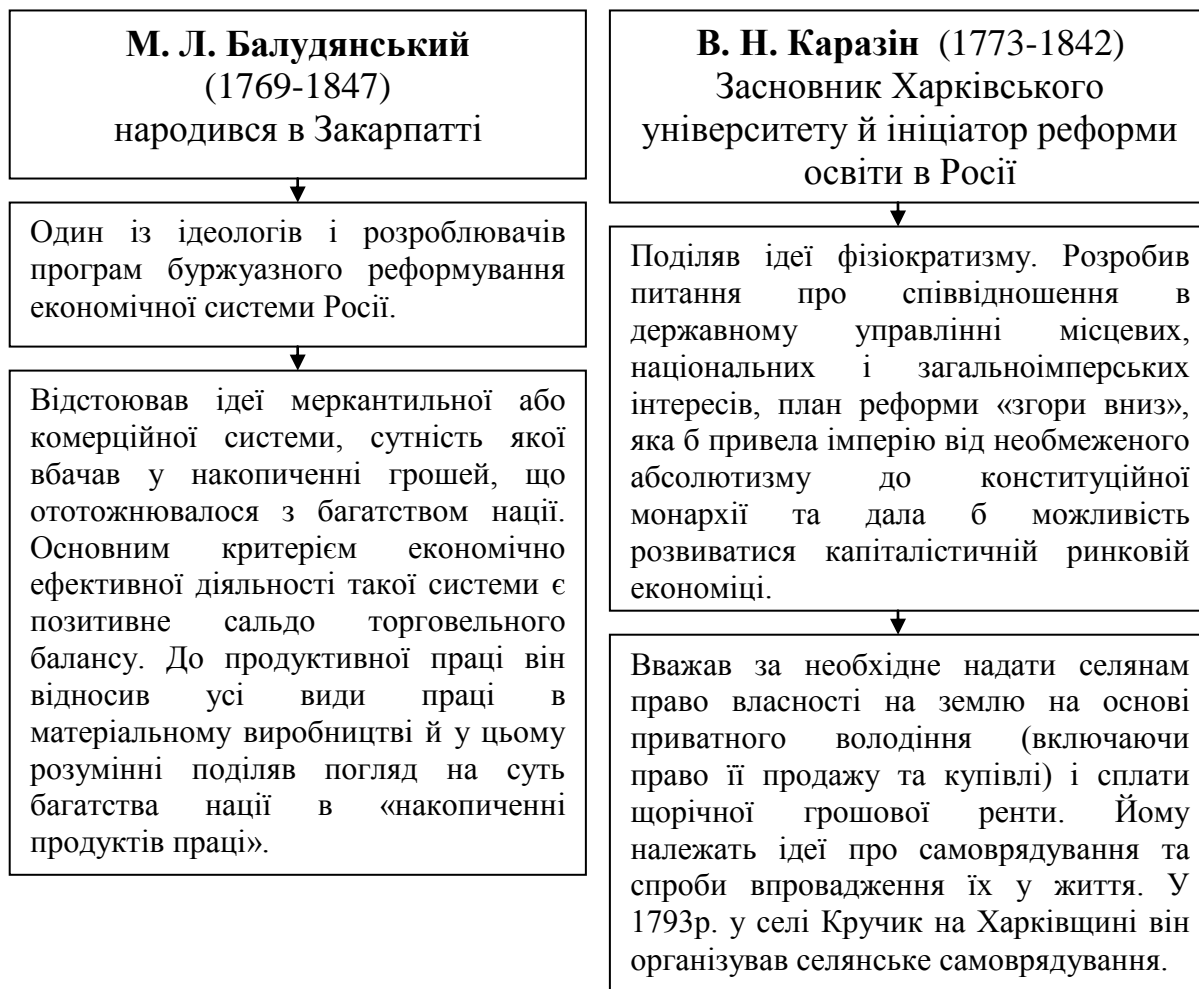


Схема 6. Суть поглядів М. Л. Балудянського і В. Н. Каразіна.



Схема 7. Українська управлінська думка другої половини XIX – початку XX ст.



Схема 8. Вітчизняна система менеджменту наприкінці XX ст.

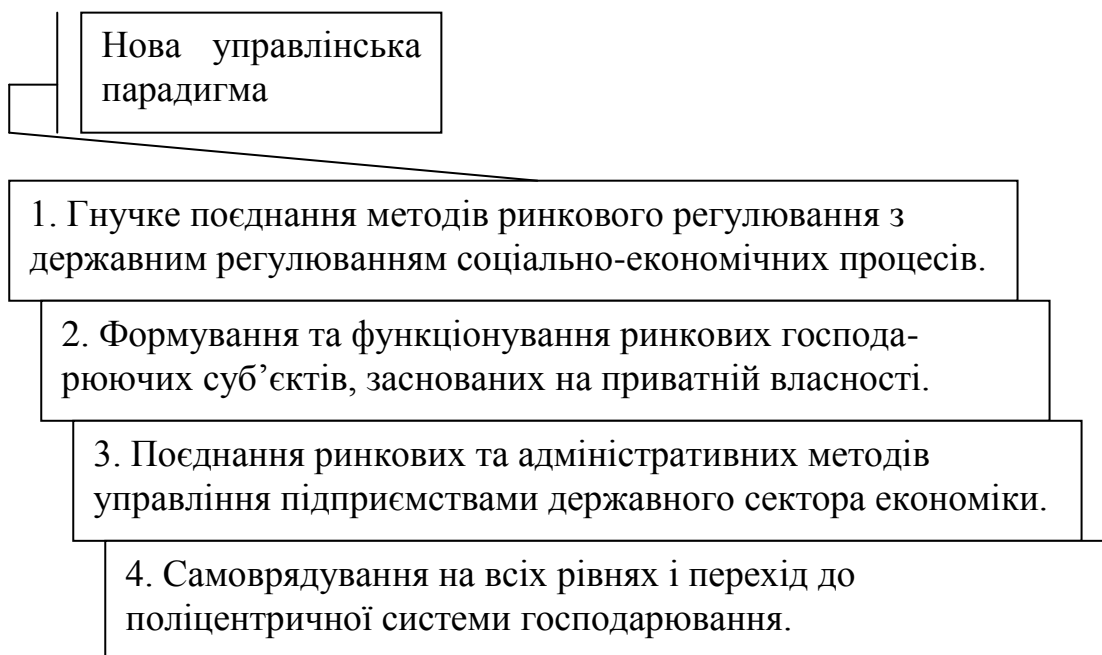


Схема 9. Нова управлінська парадигма України періоду її ринкового реформування (кінець XX – початок XXI ст.)

Модель стратегічного управління навчальним закладом.



З досвіду реалізації освітніх проектів в системі інноваційного освітнього менеджменту гімназій м. Івано-Франківська в 2000-2010 рр.

1. Перехід на викладання англійської мови за Оксфордським курсом.
2. Запровадження системи індивідуальної педагогічної підтримки (тьютінгу).
3. Інтеграція до складу гімназійного комплексу центру «Контакт» та переорієнтація роботи його об'єднань за інтересами на задоволення додаткових освітніх потреб гімназистів.
4. Налагодження системи зв'язків із гімназіями — партнерами, керівники яких є членами Асоціації: директорів відроджених гімназій України (Стрийською, Миколаївською гімназіями, Київським лицеем бізнесу тощо).
5. Участь у міжнародних програмах та проектах, організованих:
 - а) Міжнародним фондом «Відродження» («Дебати», «Трансформація гуманітарної освіти», «Лідери освіти 20 ст.» тощо);
 - б) Американським корпусом миру (робота волонтерів викладачів англійської мови);
 - в) Представництвом ООН в Україні («Модель ООН в Україні») тощо.
6. Створення шкільного наукового товариства та запровадження написання гімназистами щорічних творчих робіт.
7. Зміна освітнього простору школи за схемою: навчально-дослідницька лабораторія (хіміко-біологічна, фізична, медіа- лабораторії) — навчальні кабінети гімназійних класів - навчально-методичні центри кафедр.
8. Запровадження викладання нових навчальних дисциплін та факультативних курсів (риторики, культури мови та стилістики, прикладної економіки, культурології тощо).
9. Побудова різнорівневої системи навчання у старших класах гімназії.
10. Організація демократичної системи самоврядування учнів.
11. Створення гімназії як відкритої системи з органічною потребою в ефективній PR - роботі (звіти перед громадськістю, виступи у пресі тощо).
12. Організація власного видавництва “Українська гімназія”.

ДІАГНОСТИЧНІ ТЕСТИ

(за І. В. Івановою)

Формування менеджера здійснюється за допомогою активного саморозвитку. Основу вибору відповідних напрямів саморозвитку становлять самоспостереження, критична самооцінка, інформація отримана із зовнішніх джерел.

Важливою для менеджера є здатність до саморефлексії, тобто потреба та вміння самопізнання, яке проявляється у безперервному русі від менш повної до більш повної інформації про себе.

Тести самооцінки допомагають краще пізнати себе, виявити сильні і слабкі сторони, визначити стартові умови та діапазон творчого потенціалу. Тести підібрано таким чином, що вони можуть характеризувати особистісні і ділові риси людини. Такі тести не можна назвати суто психодіагностичними, адже вони дають здебільшого загальні і приблизні характеристики, але за їх допомогою можна отримати інформацію до самопізнання, самовдосконалення і самоконтролю. Не можна стверджувати, що вони дадуть точні заміри властивостей, але оцінки будуть достатньо реалістичними. І якщо результати тестування не завжди леститимуть Вам, не впадайте у відчай. Людина за бажанням може викорінити свої недоліки і розвинути потрібні риси до необхідного рівня. Головне – бути самокритичним і відповідати на питання щиро та відверто (дійсно, навіщо обманювати себе?). Лише у цьому випадку можна розраховувати на об'єктивну оцінку і достовірний результат тестування.

У зошиті зазначте номер тесту, номери запитань. Поряд з номером запитання проставляйте відповідь. Після проведення необхідних підрахунків, підрахуйте підсумкові бали і стисло занотуйте відповідний висновок.

1. ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?

Після ознайомлення з кожним запитанням слід обрати лише один варіант відповіді. Потім за ключем знайти кількісні оцінки обраних варіантів відповідей. Скласти всі оцінки і отриману суму зіставити з оцінками результатів, які знаходяться після ключа до тесту.

1. Чи маєте Ви головні, основні цілі у житті, до досягнення яких прагнете?

А. У мене є такі цілі.

Б. Хіба потрібно мати якісь цілі? Життя таке швидкоплинне...

В. У мене є головні цілі і я підпорядковую свою життя їх досягненню.

Г. Цілі у мене є, але моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, блокнот?

А. Так.

Б. Ні.

В. Не можу відповісти ні «так», ні «ні», тому що зазначаю головні справи у голові, а головні справи на поточний день - у голові або на аркуші паперу.

Г. Намагався(лась) скласти план, використовуючи для цього щотижневик, але потім зрозумів(ла), що це нічого не дає.

Д. Складання планів - це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи докоряєте Ви собі за невиконання запланованого на тиждень, на день?

А. Докорю собі у випадках, коли усвідомлюю свою провину, лінь або незграбність.

Б. Докорю собі, незважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини.

В. Зараз і так всі картають один одного, навіщо ж ще й докоряти самому(мій) собі?

Г. Дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а що не вдалося – виконаю, можливо, іншим разом.

4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?

А. Я хазяїн(йка) свого записника. Як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться якийсь номер телефону, обов'язково знайду його.

Б. Часто міняю записники з записами номерів телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». Переписуючи номери телефонів прагну все зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільні записи.

В. Записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою». Вважаю, що був би запис, а на якій сторінці записано, прямо чи криво – немає особливого значення.

Г. Використовую загальноживану систему запису за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за необхідності — додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада тощо).

5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь. Які Ваші принципи розміщення речей?

А. Кожна річ лежить там де їй заманеться.

Б. Додержуюсь принципу: кожній речі - своє місце.

В. Періодично наводжу лад у розміщенні речей, предметів. Потім кладу їх туди, куди доведеться, щоб не завантажувати голову «розміщенням». Згодом знову наводжу лад і так далі.

Г. Вважаю, що це питання немає ніякого відношення до самоорганізації.

6. Чи можете Ви по завершенні дня сказати, де, скільки і з яких причин Ви даремно втратили час?

- А. Можу сказати про втрачений час.
- Б. Можу зазначити тільки місце, де було втрачено час.
- В. Якби втрачений час обертався у гроші, то я б рахував(ла) його.
- Г. Завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу.
- Д. Не тільки завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено час, але й відшукую шляхи і засоби скорочення втрат часу у цих місцях і ситуаціях.

7. Які Ваші дії, коли на нарадах, або на зборах починається «переливання з, пустого у порожнє»?

- А. Пропоную звернути увагу на сутність питання.
- Б. Будь-які наради, збори являють собою поєднання як «повного» так і «порожнього». Коли настає «порожнє», то чекаєш «повного». Коли йде смута «повного», то трохи втомлюєшся і для розрядки...чекаєш на «порожнє». У такому чергуванні і проходять нарада чи збори. І нічого тут не поробиш.
- В. Пориною у «небуття».
- Г. Починаю займатися тими справами, які взяв(ла) з собою, розраховуючи на «переливання».

8. Припустімо, Вам потрібно буде виступити з доповіддю. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?

- А. Буду приділяти саму серйозну увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість треба визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, завжди нададуть час, щоб її закінчити.
- Б. Приділю увагу рівною мірою і змісту, і тривалості, а також варіантам доповіді залежно від наданого часу.

9. Чи намагаєтесь Ви використати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

- А. Намагаюсь, але у мене не завжди виходить внаслідок особистих причин.
- Б. Не прагну до цього, тому що вважаю, що нетреба бути дріб'язковим(ою) щодо часу.
- В. Навіщо прагнути, якщо час все одно не наздоженеш.
- Г. Намагаюсь і прагну, не дивлячись ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?

- А. Занотовую до свого щотижневика, що виконати і в який термін.
- Б. Фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання до свого щотижневика. «Дрібниці» прагну запам'ятати. Якщо забуваю про дрібниці, то не вважаю це недоліком.
- В. Прагну запам'ятати доручення, завдання та прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак маю зізнатися, що пам'ять часто підводить мене.

Г. Дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у Вас точність щодо ділових зустрічей, щодо приходу на наради, збори, засідання?

- А. Приходжу раніше на 5-7 хвилин.
- Б. Приходжу вчасно, до початку зборів, нарад.
- В. Зазвичай, запізнююся.
- Г. Завжди запізнююся, хоча прагну прийти раніше або вчасно.
- Д. Якби було б видано науково-популярний посібник «Як не запізнюватися», то я, ймовірно, навчився(лась) б (би) не запізнюватися.

12. Яке значення Ви надасте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

- А. Вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, своєрідний тріумф організованості. Однак, дещо мені завжди не вдається виконати вчасно.
- Б. Своєчасність виконання – це звір, який може вкусити саме у ту хвилину, коли завдання виконане.
- В. Вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.
- Г. Своєчасне виконання — це вірний шанс отримати нове завдання чи доручення. Справність завжди своєрідно карається.

13. Припустімо, Ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині, але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне доволі важко. Як Ви будете себе поводити?

- А. Повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне.
- Б. Намагатимусь повідомити людині, що обставини змінилися і виконання обіцяного ускладнюється. Водночас скажу, що не варто втрачати надію на обіцяне.
- В. Буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, тому що я доволі рідко не дотримуюсь своїх обіцянок.
- Г. Нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцяне що б там не було.

Ключ до відповідей на питання

№ питань	Варіанти відповідей і оцінки відповідей у балах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0

3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	—
5	0	6	0	0	—
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	—
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	—
10	6	3	1	0	—
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	—
13	2	0	0	6	—

Оцінка результатів

72-78 балів.

Ви - організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтеся на досягнутому, розвивайте самоорганізацію й надалі. Хай Вам не здається, що Ви досягли межі. Найбільший ефект організація, на відміну від природи, дає тому, хто вважає її резерви невичерпними.

63-71 бал.

Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам безсумнівні переваги перед тими людьми, хто визнає організацію тільки у випадку крайньої потреби. Але вам слід уважно придивитися до самоорганізації, вдосконалити її.

Менше ніж 63 балів.

Ваш спосіб життя, Ваше оточення навчили вас бути у чомусь організованими. Організованість то проявляється у Ваших діях, то зникає. Це ознака чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закономірності і принципи. Спробуйте проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що і не підозрюєте зараз. Щоб стати організованою людиною, треба подолати себе, треба мати волю і наполегливість.

2. ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ?

Після ознайомлення з кожною з запропонованих ситуацій слід обрати варіант відповіді «так», якщо ситуація викликає роздратування у бесіді з будь-якою людиною—товаришем, колегою, безпосереднім керівником чи просто випадковим співбесідником. Потім підрахувати відсоток відповідей «так». Отримані, відсотки порівняти з оцінками результатів.

1. Співбесідник не дає мені шансу висловитися, у мене є що сказати, але немає можливості вставити слово.

2. Співбесідник постійно перебиває мене під час бесіди.

3. Співбесідник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови і я не впевнений(а) в тому, що мене слухають.

4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття марного витрачання часу.

5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.

6. Співбесідник завжди відволікає мене питаннями і коментарями.

7. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незручності і тривоги.

8. Що б я не вимовив(ла), співбесідник завжди осаджує мене.

9. Співбесідник завжди намагається спростувати мене.

10. Співбесідник викривлює зміст моїх слів і вкладає у них інший зміст.

11. Коли я ставлю запитання, співбесідник змушує мене захищатися.

12. Іноді співбесідник перепитує мене, робить вигляд, що недочув.

13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише для того, щоб потім погодитися.

14. Співбесідник під час розмови зосереджено займається сторонніми справами: грається цигаркою, протирає скельця окулярів і т. п. Я переконаний(на), що він при цьому є неуважним.

15. Співбесідник за мене робить висновки.

16. Співбесідник завжди прагне вставити слово у мою розповідь.

17. Співбесідник дивиться на мене уважно, не кліпаючи.

18. Співбесідник поглядає на мене, немов би оцінює. Це мене турбує.

19. Коли я пропоную щось нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

20. Співбесідник «переграє», вдаючи, що зацікавлений бесідою: надто часто хитає головою, охає і підтримує.

21. Коли я говорю про серйозні речі, співбесідник посміхається.

22. Співбесідник часто поглядає на годинник під час бесіди.

23. Коли я заходжу до кабінету, він залишає всі справи і всю увагу приділяє мені.

24. Співбесідник поводить себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.

25. Співбесідник вимагає, аби всі погоджувалися з ним. Кожне його висловлювання закінчується запитанням: «Ви теж так вважаєте? Чи «Ви не згодні?»»

Таким чином, якщо відсоток ситуацій, що викликають у Вас роздратування, становить:

70-100%

Ви - поганий(а) співбесідник(ця). Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40-70%

Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитесь до висловлювань, уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, не монополізуйте розмову, шукайте прихований зміст у висловленому.

10-40%

Ви – хороший(а) співрозмовник(ця), але іноді не приділяєте партнеру повної уваги. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому можливість розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до темпу його мови і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами буде ще приємніше.

0-10%

Ви – чудовий(а) співрозмовник(ця). Ви вмієте слухати і чути, Ваш стиль може стати прикладом для оточуючих.

3. ЧИ АГРЕСИВНІ ВИ?

Після ознайомлення з кожним із запитань слід обрати тільки один варіант відповіді. Потім за ключем знайти кількісні оцінки обраних варіантів відповідей. Скласти всі оцінки і отриману суму порівняти з оцінками результатів, які знаходяться після ключа до тесту.

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

- А. Завжди.
- Б. Інколи.
- В. Ніколи.

2. Як Ви поведетесь в критичній ситуації?

- А. Киплю внутрішньо.
- Б. Зберігаю повний спокій.
- В. Втрачаю самовладання.

3. Яким(ою) Вас вважають колеги?

- А. Самовпевненим(ою) і заздрисним(ою).
- Б. Приязним(ою).
- В. Спокійним(ою) і незаздрисним(ою).

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

- А. Приймете її з деяким побоюванням.
- Б. Згодитесь без коливань.
- В. Відмовитесь від неї заради власного спокою.

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

- А. Вчините скандал.
- Б. Змусите повернути.
- В. Спитаєте, чи не потрібно йому ще щось.

6. Якими словами Ви зустрічаєте чоловіка (жінку), коли він (вона) повернулася з роботи пізніше ніж звичайно?

- А. Що тебе так затримало?
- Б. Де ти стирчиш допізна?
- В. Я вже почав(ла) хвилюватися.

7. Як Ви поведетесь за кермом автомобіля?

- А. Прагнете випередити машину, яка «показала вам хвіст».
- Б. Вам байдуже, скільки автомобілів Вас обігнало.
- В. Поїдете з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.

8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?

- А. Збалансованими.
- Б. Легковажними.
- В. Вкрай жорсткими.

9. Як Ви дієте, коли не все вдається?

- А. Намагаюся звалити провину на іншого.
- Б. Примирюся.
- В. Надалі буду обережнішим(ою).

10. Як Ви відреагуєте на статтю щодо розпусності сучасної молоді?

- А. Вже на часі заборонити їм такі розваги.
- Б. Треба створити їм можливість цивілізовано і культурно відпочивати.
- В. Чого ми стільки з ними порпаємось?

11. Що Ви відчуваєте, якщо місце, яке Ви хотіли зайняти, дісталось іншому?

- А. І навіщо я тільки нерви на це витрачав(ла)?
- Б. Певно, його(її) фізіономія шефу приємніша.
- В. Може мені це вдасться іншим разом.

12. Як Ви дивитесь фільми жахів?

- А. Боїтесь.
- Б. Нудьгуєте.
- В. Отримуєте щире задоволення.

13. Внаслідок дорожньої «пробки» Ви запізнюєтесь на важливу нараду. Як Ви будете себе поводити?

- А. Буду нервувати під час засідання.
- Б. Спробую викликати співчуття і поблажливість партнерів.
- В. Засмучусь.

14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?

- А. Обов'язково намагаюся виграти.

- Б. Із задоволенням знову відчуваю себе молодим.
- В. Дуже серджуся коли програю.

15. Як Ви діятимете, якщо Вас погано обслужать в ресторани?

- А. Терпітимете, уникаючи скандалу.
- Б. Викличете метрдотеля і висловите йому зауваження.
- В. Підете зі скаргою до директора ресторану.

16. Як Ви поводитиметесь, коли Вашу дитину скривдять у школі?

- А. Поговорю з вчителями.
- Б. Вчиню скандал батькам «малолітніх злочинців».
- В. Пораджу дитині дати здачі.

17. Яка, на Вашу думку, Ви людина?

- А. Середня.
- Б. Самовпевнена.
- В. Пробивна.

18. Що Ви відповісте підлеглому, з яким стикнулися у дверях установи, коли він(вона) почав(ла) вибачатися перед Вами?

- А. Вибачте, це моя провина.
- Б. Нічого, пусте.
- В. А більш уважним Ви бути не можете?

19. Як Ви відреагуєте на статтю про випадки хуліганства серед молоді?

- А. Коли ж кінець-кінцем будуть вжиті конкретні заходи?
- Б. Слід було б ввести тілесні покарання.
- В. Не можна все валити на молодь, винні й вихователі.

20. Уявіть, що Ви заново народилися, але вже твариною. Якій тварині Ви віддасте перевагу?

- А. Тигр чи леопард.
- Б. Домашня кішка.
- В. Ведмідь.

Ключ до підрахунку.

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	3	1
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Якщо Ви набрали:
Більше ніж 45 балів

Ви занадто агресивні, буваєте дуже жорстоким(ою) до інших людей добиваєтесь успіхів, жертвуючи інтересами оточуючих, караючи їх за неприязність.

36-45 балів

Ви помірно агресивні, але достатньо успішно крокуєте по життю, тому що маєте достатньо здорового честолюбства і самовпевненості.

Менше ніж 35 балів

Ви надто миролюбні, не впевнені у собі, побільше рішучості Вам не завадить.

4. ЧИ Є У ВАС ЗАДАТКИ КЕРІВНИКА?

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Ви маєте керувати великою групою співробітників, які за віком дещо старші за Вас. Що бентежитиме Вас у цьому випадку?

- а) що Ви можете виявитися менш обізнаними у суті справи ніж вони;
- б) що Вас будуть ігнорувати та заперечувати прийняті Вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як Вам хотілося б.

2. Якщо Вас у якійсь справі спіткає невдача, то Ви...

- а) втішатиметесь, вважаючи, що те що трапилось є несуттєвим («буває і гірше») і прямуватимете «розвіятись», наприклад, на концерт;
- б) почнете гарячково міркувати: а чи не можна вину звалити на об'єктивні обставини;
- в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваш особистий прорахунок і як виправити помилку;
- г) відчуєте відчай, поринете у депресію, у Вас «опустяться руки».

3. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, хто...

- а) пильно слідкує, щоб всі його підлеглі точно виконували функції і завдання;
- б) долучає підлеглих до вирішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;
- в) піклується про роботу, але за потоком справ забуває про тих, хто її виконує.

4. Уявіть собі, що Ви є керівником підрозділу і повинні протягом тижня подати керівництву план певних робіт. Як Ви вчините?

- а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;
- б) вислухаєте думку фахівців, після чого складете план, враховуючи тільки ті думки та пропозиції, які узгоджуються з Вашою точкою зору;
- в) доручите складання плану підлеглим і не будете вносити до нього ніяких суттєвих поправок, потім надішлете для узгодження з керівництвом свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після цього доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

5. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого важливого питання, то Ви...

а) намагатиметесь зробити його невідкладно і, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;

б) зробите це швидко, але потім довго будете сумніватися: «А чи не краще було б так чи ось так?»

в) постараетесь не робити нічого якомога довше.

6. Чи вважаєте Ви, що більшість людей...

а) прагнуть працювати добре та старанно;

б) сумлінно ставляться до праці тільки тоді, коли їх праця винагороджується належним чином;

в) трактують роботу лише як необхідність.

7. Ваша точка зору або Ваші пропозиції інші зустріли критично. Як Ви будете себе поводити?

а) не піддаватиметесь миттєвій захисній реакції, не поспішатимете з запереченнями, а зумієте тверезо зважити всі «за» та «проти»;

б) не спасуєте, а намагатиметесь довести свою правоту;

в) внаслідок запального характеру не зумієте приховати свою досаду і можливо розгніваєтесь та образитесь;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і діятимете, як і раніше?

8. Які з наведених нижче якості та риси, на Вашу думку, повинен мати сучасний керівник:

а) скромність, комунікабельність, поблажливість, вразливість, повільність, добродушність;

б) привітність, настійливість, енергійність, винахідливість, вимогливість, рішучість;

в) працелюбність, впевненість у собі, стриманість, старанність, логічність мислення.

9. Керівник повинен бути відповідальним за:

а) підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде проблем);

б) відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

10. Чи хотілося б Вам?

а) щоб інші бачили у Вас доброго друга;

б) щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності та здатності прийти на допомогу у потрібний момент;

в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями і досягненнями.

Визначте кількість набраних балів. Максимальна дорівнює 89.

Ключ

1. а-0; б-4; в-8.

2. а-5; б-0; в-10; г-0.

3. а-5; б-5, в-5.

4. а-5; б-0; в-2; г-10.

5. а-10; б-5; в-0.

6. а-10; б-4; в-0.

7. а-10, б-4; в-0; г-0.

8. а-2; б-6; в-4.

9. а-4; б-10.

10. а-5; б-10; в-0.

Кожен може оцінити свій ступінь наближеності кількості набраних балів до максимальної суми балів, тобто до найкращого варіанту.

$$\text{Ступінь} = \frac{\text{набрані бали}}{89} \times 100\%$$

Результати тестування підкажуть напрям самовдосконалення, самоконтролю, корекції поведінки, допоможуть ефективніше використати творчий потенціал.

ПОРАДИ**В.О.Сухомлинського про відвідування та аналіз уроків.**

Урок - основна ділянка навчально-виховного процесу, на якій учитель щоденно здійснює освіту, виховання і всебічний розвиток учнів.

Урок - у центрі уваги і турбот досвідченого директора. Досвід переконує, що відвідування й аналіз уроків – найважливіша робота директора; від її високого наукового рівня залежить дуже багато: інтелектуальне багатство життя педагогічного й учнівського колективів, методична майстерність педагогів, багатогранність запитів та інтересів вихованців. Від повсякденного вдосконалення уроку, що відбувається завдяки вдумливому аналізу керівника, залежить культура всього педагогічного процесу в школі. Від уроку йдуть десятки непомітних на перший погляд ниточок до позакласної роботи, до самовиховання школярів, до індивідуальної творчої лабораторії вчителя, до обміну досвідом, до роботи педагогічного колективу з батьками. На уроці можна побачити сильні й слабкі сторони і позакласної роботи, і педагогічної освіти батьків, і виховання учнівського колективу.

У кого, коли, скільки уроків відвідувати й аналізувати.

Висока якість роботи на цій ділянці навчально-виховного процесу можлива тільки тоді, коли в керівника є досить фактів і спостережень. Директор школи, який часто відвідує й аналізує уроки, знає, що робиться в школі. Якщо ж уроки відвідуються нерегулярно, якщо за нарадами та іншими організаційними турботами директор ніяк не дійде до класів, до вчителів і учнів, усі інші ділянки в роботі втрачають будь-який смисл, гріш ціна і нарадам, і всьому іншому.

У школі може бути 15, але може бути і 50 учителів. І в тому, і в тому випадку директорові треба глибоко знати роботу кожного вчителя, а для цього потрібно постійно, за певною системою відвідувати й аналізувати уроки. Багаторічний досвід переконує, що при всій різноманітності діяльності керівника школи відвідування й аналіз уроків повинні бути на першому місці. Я зробив для себе правилом: поки не побував на двох уроках, вважаю, що сьогодні в школі нічого не робив. Якщо сьогодні нарада директорів, то це означає, що два уроки, які треба було відвідати сьогодні, будуть відвідані завтра. Отже, завтра в мене буде напружений день - треба побувати на чотирьох-п'яти уроках. Перед поїздкою на чотири-п'ять днів я протягом двох тижнів відвідую не по два, а по три уроки щодня.

Багаторічні спостереження за роботою керівників шкіл переконують у тому, що поверховість, примітивізм керівництва – це насамперед наслідок того, що директор не знає, що робиться на уроках, в якому напрямі розвивається творча майстерність учителів, та й чи є вона взагалі у школі, ця майстерність. На превеликий жаль, є директори, які при 15-20 класах-комплектах відвідують за рік 70-80, а то й менше уроків. Такого керівника можна порівняти з людиною,

яка приходить на роботу із зав'язаними очима і блукає, як у п'їтми: щось чує, але нічого не бачить, не знає, не розуміє.

Найбільш педагогічно виправдана форма аналізу роботи вчителів директором школи – періодичне відвідування уроків у всіх учителів - і в того, хто працює 20 чи 30 років, і в молодого педагога, який рік тому прийшов у школу. Помиляються керівники шкіл, які вважають, що в педагога з багаторічним стажем можна відвідувати менше уроків.

Директор відвідує й аналізує уроки не тільки для того, щоб учити вчителів, давати їм поради. Педагогічна лабораторія школи – це творча єдність всіх учителів, повсякденне інтелектуальне збагачення, взаємний обмін духовними цінностями. У досвідченого педагога треба відвідувати достатню кількість уроків для того, щоб з його індивідуальної творчої лабораторії все цінне передавати в колективну педагогічну лабораторію школи.

Відвідувати й аналізувати уроки потрібно з перших до останніх днів занять. Не можна витратити час на '«розкачування» на початку чверті, не можна за два-три тижні до кінця року, як іноді буває, припинити аналіз уроків, вважаючи, що заняття закінчуються, все, по суті, вже визначилося і втручання директора в навчально-виховний процес навряд чи дасть користь. Саме в кінці навчання в останні дні занять аналіз уроків дає дуже багато для цінних узагальнень не тільки про якість знань, а й про те, як учитель уміє визначити шляхи дальшого вдосконалення своєї творчої лабораторії.

Чим частіше відвідує директор уроки, тим більше пізнає він дітей. По можливості, директорові треба знати кожну дитину, знати індивідуальні особливості розумової праці. У цьому нема нічого недосяжного, якщо відвідувати достатню кількість уроків.

Крім періодичного відвідування, значне місце в роботі директора школи займає аналіз системи уроків. Педагогічний процес характеризується великою складністю і різноманітністю явищ. Те, що учні почали робити на сьогоднішньому уроці, продовжується, розвивається, поглиблюється на багатьох уроках. Знання не є чимось застиглим і незмінним. Знання безперервно розвиваються – це найбільш істотна ознака справжніх знань. Досвідчений учитель ніколи не стверджуватиме, що сьогодні, на даному уроці, він уже добився міцних знань. Це неможливо. Знання стають міцними лише тоді, коли вони завдяки умілїй роботі педагога постійно розвиваються і збагачуються. Щоб проаналізувати цей бік роботи вчителя, треба ознайомитися із системою уроків, тобто відвідати ряд уроків у межах теми, розділу. Відвідування й аналіз системи уроків дають змогу директорові визначити ефективність, дієвість своїх порад, рекомендацій.

Аналіз системи уроків потрібний для того, щоб побачити й осмислити саму суть педагогічних явищ та їх причинно-наслідкові зв'язки. У процесі відвідування й аналізу системи уроків найкраще розкриваються основні залежності педагогічного процесу – умови міцних, глибоких знань і причини поверховості знань.

Перед початком навчального року ми разом із завучем плануємо, у кого протягом року відвідуватиме й аналізуватиме систему уроків директор, у кого –

заступник. Щороку можна відвідати й проаналізувати систему уроків у 15-18 вчителів (директор школи у 6-8 педагогів, заступник - у 9-10 педагогів). При такому розподілі роботи кожного року є можливість вивчити роботу кожного вчителя (проводячи поряд з аналізом системи уроків періодичне відвідування).

Для чого відвідувати й аналізувати уроки?

Між якістю конкретного уроку, який ви відвідуєте сьогодні, і багатством духовного життя вчителя є тісний взаємозв'язок. Відвідуючи й аналізуючи уроки, головною метою треба ставити таке: дослідити, як виявляється, розкривається на уроці інтелектуальне життя педагога, його кругозір, його духовні інтереси. На уроці я бачу насамперед, чим живе вчитель, що він читає, яке місце в його духовному житті посідає книга, як він стежить за досягненнями науки і здобутками культури.

Відвідуючи й аналізуючи уроки граматики в одному з початкових класів, я звернув увагу на те, що граматичний матеріал вивчається на фактах живої мови: учителька вчить дітей думати, вчить розповідати про те, що вони бачать навколо себе в природі, у праці, у стосунках між людьми. Граматичні правила завдяки цьому осмислюються не як абстрактні узагальнення, які треба знати, а як необхідність правильно мислити, передавати словом відтінки якостей, відношень. На перший погляд здавалося, що на заучування граматичних правил учителька не відводить спеціального часу, а тим часом протягом усього уроку, займаючись цікавою роботою, діти вивчають правила, повторюють їх. Ця сторона навчально-виховної роботи заслуговує великої уваги. Узагальнивши досвід учительки, я розповів про нього всім педагогам початкових класів і викладачам мови. Творча словникова робота стала після цього одним з найважливіших прийомів вивчення граматики. Я навів цей приклад для того, щоб показати, як відвідування й аналіз уроків використовуються для вивчення і розвитку досвіду, як досвід одного педагога стає надбанням колективу, збагачує творчу лабораторію школи.

Як учитель розуміє мету уроку і як ця мета досягається?

Одним з істотних недоліків багатьох уроків, навіть в учителів, які мають багаторічний стаж, є невміння чітко визначити мету уроку, підпорядкувати цій меті всі сторони, складові частини, етапи уроку. Справа не тільки в тому, щоб у поурочному плані було зазначено мету роботи на уроці. Ця формальність може бути дотримана, а справжньої мети вчитель і не бачить. Безцільний урок перетворюється на пусте витрачання часу, втомлює учнів, привчає їх до бездіяльності, прищеплює погану моральну рису – лінощі.

Багаторічний досвід переконує, що мету уроку найважче визначити саме в тих випадках, де, здавалося б, робота дуже проста і ніяких труднощів у визначенні мети нема. До таких уроків належать, крім уроків читання в початкових класах, уроки іноземної мови, а також ті уроки арифметики, алгебри, геометрії, тригонометрії, фізики, хімії, де розв'язуються задачі. На

уроках іноземної мови один з головних видів роботи – читання тексту. І ось якраз тут часто можна зустрітися з марнотратством часу: нема самостійної, індивідуальної роботи кожного учня над текстом. А головна мета якраз полягає в тому, щоб учні вправляли органи артикуляції, читали текст кожний окремо, найкраще – пошепки. Треба відводити спеціально час для мовчазного читання, при цьому вчитель має уважно спостерігати, як працює кожний учень, вчити працювати самостійно.

І вам, молодому керівникові школи, і завучу хочеться порадити: відвідайте й аналізуйте уроки математики (як у початкових, так і в середніх та старших класах) із спеціальною метою – аналіз самостійності мислення, розумової праці учнів.

При відвідуванні й аналізі цих уроків особливо важливо побачити як працює кожна дитина, чи ставить учитель цю мету: самостійна розумова праця всіх без винятку дітей.

Для чого і як перевіряти знання?

Великою вадою багатьох уроків, на яку директор, на жаль, не завжди звертає увагу, є марнотратство часу на першому етапі уроку - під час перевірки домашнього завдання. Якраз тут найбільше ігнорується цілеспрямованість уроку: учитель опитує протягом 15-20 хвилин трьох-чотирьох учнів, ставить їм оцінки, а клас у цей час нічого не робить, у кращому разі сумлінні учні, які чекають виклику, підчитують за підручником відповідь на наступне запитання. З напруженням чекає клас, кого викличе вчитель після того, як попередній учень відповів. Та ось учитель назвав прізвище викликаного, клас полегшено зітхнув, і всі почали займатися своїми справами...

Так поступово, день за днем, учні привчаються до неробства: третину уроку вони нічого не роблять. Потім бездіяльність переходить і на інші етапи уроку.

Однією з головних причин слабких, поверхових знань, причиною лінощів, недбайливості школярів якраз і є марнотратство часу на уроці. Директор школи не повинен миритися з тим, що перевірка й оцінювання знань перетворюється в самоціль, що учня викликають тільки для того, щоб поставити оцінку. Відвідаючи й аналізуючи урок, звертайте увагу на те, що робить клас у ті хвилини, коли викликаний учителем учень відповідає (біля дошки чи з місця). Під час перевірки знань всі учні повинні бути зайняті активною, самостійною індивідуальною розумовою працею, причому в старших класах (VII-X) ця робота повинна мати характер самоперевірки.

Отже, аналізуючи урок, слід робити висновок про те, як відбуваються навчання – розвиток, поглиблення знань під час їх перевірки і оцінювання. Шляхи активізації розумової праці при цьому можуть бути різноманітними, перед думаючим педагогом широке поле для творчості.

Особливими є форми перевірки знань у початкових класах. Тут нема потреби спеціально виділяти час на перевірку знання правил (граматичних; арифметичних) – усе це можна перевірити в процесі виконання практичної роботи. Роблячи висновок про те, як учитель початкових класів організовує

одночасно застосування знань і перевірку їх, ви аналізуєте одне із складних педагогічних явищ на уроці. Застосування знань приносить дитині найбільш значні успіхи. Розмовляючи з учителем після уроку, треба особливу увагу приділяти тому, які знання застосувалися у вправах, який крок уперед на шляху розвитку знань зробили при цьому учні.

Чи навчаються діти вчитися?

Великої уваги директора потребують ті методи і прийоми, мета яких - навчити дітей вчитися. Інтелектуальний розвиток дітей на уроках має дві сторони, дві складові частини: 1) знання про природу, суспільство і духовне життя людей; 2) уміння опановувати ці знання під керівництвом учителя і самостійно. Від єдності і гармонії цих двох сторін інтелектуального розвитку залежать успішність учнів, їх кругозір, любов до книги і науки.

Дуже велике значення мають уміння оволодівати знаннями в початкових класах. Предметом постійної уваги директора повинно бути питання: в якому взаємозв'язку перебувають такі уміння, як уміння бачити і спостерігати навколишній світ, думати, читати, писати? Відвідуючи й аналізуючи уроки в початкових класах, треба вивчати підраховувати, скільки часу в учителя йде на те, щоб навчити дітей оволодівати знаннями. Чи достатня кількість часу йде на читання вголос, чи не підміняється читання розмовами, різними вступними бесідами? Чи перевіряє вчитель, що і скільки діти читають уголос дома? Багаторічні спостереження привели нас до висновку: щоб навчитися вільно, виразно, свідомо читати, учневі протягом чотирьох років навчання в початкових класах треба читати вголос не менше 200 годин (10 хвилин щодня в I-II класах і 15 хвилин у III-IV класах). Усю цю роботу вчитель повинен розподіляти в часі, а директор – перевіряти, як учитель керує індивідуальним читанням кожного учня.

Ми із завучем відвідуємо уроки в початкових класах із спеціальною метою: слухаємо читання. При цьому ставиться завдання: за рік оцінити читання кожного школяра, знати, як він оволодіває умінням вільно читати, які книжки, крім шкільного підручника, читає.

Щоб навчитися швидко, чітко і грамотно писати, за роки навчання у початкових класах учень повинен виконувати спеціальні вправи для вироблення необхідного темпу письма. Відвідуючи й аналізуючи уроки, треба вивчати не тільки зміст, а й обсяг роботи кожного учня.

Особливо велику роль відіграє вміння думати - зіставляти, порівнювати, узагальнювати, пояснювати причинно-наслідкові, функціональні та інші зв'язки, залежності. Відвідуючи й аналізуючи уроки, директор школи повинен робити висновки про те, які розумові задачі розв'язують учні, наскільки органічно входять ці задачі в процес оволодіння знаннями.

У середніх і старших класах велике значення має ще одне вміння – самоконтроль, самоперевірка. Періодичне відвідування уроків і аналіз системи уроків дають директорові досить матеріалу для того, щоб зробити висновок, наскільки вміло і цілеспрямовано формується в учнів це вміння.

Навколишня дійсність – перше і найважливіше джерело знань. Від того, як використовує вчитель це джерело, залежить розвиток розумових сил і здібностей учнів. Досвідчені вчителі, навчаючи, виховують передусім завдяки тому, що найважливіші об'єкти мислення їхніх учнів – предмети і явища природи, праці, суспільного життя. Завдання директора – робити висновки про те, наскільки вміло веде учитель дітей до першоджерела знань, як, спостерігаючи навколишній світ і взаємодіючи з ним у процесі праці, діти навчаються логічних прийомів аналізу й синтезу, абстракції й узагальнення. Відвідуючи й аналізуючи уроки в початкових класах, треба особливу увагу звернути на те, чи проводяться заняття з розвитку мови серед природи.

Розумова праця учнів у процесі вивчення нового матеріалу.

Відвідуючи й аналізуючи уроки, директор повинен звертати особливу увагу на те, як самостійне вивчення входить органічною складовою частиною в процес оволодіння новими знаннями.

Директорові треба знати, як учитель допомагає учням світ видимих речей робити об'єктом їх самостійного вивчення. Педагогічна майстерність тут багатогранна, і завдання директора полягає в тому, щоб всіляко розвивати її, впроваджувати передовий досвід у практику всіх педагогів.

Періодично я практикую дослівний запис окремих частин викладу. Цей запис ми разом з учителем аналізуємо, звертаючи увагу на логічну послідовність думки, на те, як сприймається учнями виклад, що вони зрозуміли, як запам'ятали.

Як розвиваються і поглиблюються знання?

У процесі відвідування й аналізу уроків директор повинен звернути особливу увагу саме на те, як застосовуються набуті раніше знання для здобуття нових. Ця найважливіша складова частина того, багатогранного явища, яке у практиці називається закріпленням знань.

Аналізуючи уроки, треба робити висновок про те, як учитель добирає практичні завдання для розвитку і поглиблення знань про вивчені раніше закономірності, правила, закони, формули та інші узагальнення, як виконання цих завдань пов'язується з вивченням нового матеріалу. Висновок цей, як і всі інші висновки про урок, робиться, звичайно, не тільки для того, щоб оцінити даний урок, а, в першу чергу, щоб зробити всі уроки кращими.

Міцні знання всіх учнів - головний критерій оцінки уроку.

Ефективність уроку, результати роботи вчителя – це не кращі відповіді окремих учнів, викликаних після розповіді, пояснення, а добрі знання всіх учнів. Директора не повинно обманювати показне благополуччя, яке нерідко створюється на уроках тим, що кращі учні дають добрі відповіді. Треба зробити

висновок про те, чи розрахував учитель завдання для самостійної, індивідуальної роботи так, щоб їх виконали всі учні.

Директорові і завучу треба бути добре обізнаними з практичними знаннями і навичками учнів, особливо у початкових класах. Ми із завучем ділимо початкові класи: одні класи бере під свій контроль директор, інші – завуч. Відвідуючи уроки протягом усього навчального року, ми перевіряємо вміння читати і писати – ставимо свої оцінки кожному учневі, аналізуємо загальний стан умінь, разом з учителями намічаємо, що треба зробити для вдосконалення умінь. Двадцятирічне узагальнення матеріалів аналізу уміння читати і писати дало змогу нам зробити деякі висновки, що стосуються процесу навчання.

Це такі висновки:

- учень, який відмінно оволодів умінням вільно читати і вільно писати в початкових класах, ніколи не буває невстигаючим у середніх і старших класах;
- чим раніше набуто умінь вільно читати і вільно писати, тим вища якість знань у середніх і старших класах, тим більше в учня вільного часу, який використовується для всебічного розвитку;
- чим міцніше вміння вільно писати, здобуте в початкових класах, тим вища грамотність учня в середніх і старших класах;
- якщо учень, закінчуючи початкову школу, не оволодів міцним умінням вільно читати, в його розумовій праці у V-VIII класах переважає зубріння притупляються його розумові здібності.

Ці висновки переконали нас у тому, що конкретний аналіз практичних умінь і навичок – дуже важливий елемент керівництва навчально-виховним процесом.

Особливої уваги і тут потребують діти з відхиленнями в розумовому розвитку. Відвідуючи й аналізуючи уроки, я вивчаю, що робить учитель для того, щоб у цих дітей поступово розвивалося уміння бачити і спостерігати, помічати, «відкривати» незрозуміле.

Як даються домашні завдання?

Головне, чого слід добиватися директорові школи, - щоб домашню роботу вчителі не уявляли як кількісний додаток до класної роботи. Домашня робота – це розвиток, поглиблення знань, удосконалення уміння вчитися, підготовка до оволодіння знаннями в класі, спостереження над предметами і явищами природи і праці, розвиток індивідуальних нахилів і запитів, задоволення і розвиток багатогранних інтелектуальних потреб.

Особливої уваги потребує індивідуалізація домашніх завдань. Якщо вчитель не дає окремим учням завдань індивідуального характеру, то це означає, що він не вивчає сил, можливостей, здібностей кожного школяра. Вивчаючи особливості розумової праці учнів, учитель бачить, що деякі діти швидко забувають. Забування знань і особливо умінь – предмет уваги досвідченого педагога. У класі завжди знайдуться два-три учні, яким періодично треба давати невеликі завдання спеціально, щоб запобігати

забуванню. Відвідуючи й аналізуючи уроки, треба робити висновок, чи не упускає вчитель цього дуже важливого моменту практичної роботи. Завучу треба час від часу радитися з усіма викладачами даного класу спеціально з питання: які домашні завдання дають вони тому самому учневі, щоб запобігти забуванню, чи не перевантажений він роботою.

Узагальнення в процесі аналізу уроків.

У ході аналізу уроків перед директором розкриваються важливі закономірності навчально-виховного процесу. Осмислення цих закономірностей виявляється в конкретних методах і прийомах навчання і виховання – в усьому тому, що стає педагогічним переконанням колективу, розвивається в досвіді кращих учителів, збагачує майстерність молодих педагогів. Багаторічний досвід переконує, що в ході аналізу уроків треба узагальнювати фактичний матеріал у вигляді доповідей, присвячених окремим проблемам навчально-виховної роботи. Протягом останніх п'яти років на засіданнях педагогічної ради вчителі заслухали такі доповіді директора:

- Засвоєння математичних і граматичних понять на уроках.
- Логічна послідовність у викладі нового матеріалу.
- Вивчення знань учнів на уроці.
- Розвиток і поглиблення знань.
- Знання і практичні уміння.
- Застосування знань як найважливіший шлях їх розвитку і поглиблення.
- Індивідуальна розумова праця учнів на уроці.
- Проблема часу на уроці.
- Розпиток і поглиблення знань у процесі перевірки домашніх завдань.
- Як вивчати знання учнів у ході викладу нового матеріалу.
- Уміння оволодівати знаннями.
- Спостереження над предметами і явищами природи.
- Якчити дітей думати.
- Розумова праця дітей з уповільненими процесами мислення.
- Специфіка домашньої розумової праці.
- Осмислення і запам'ятовування на уроках.
- Єдність навчання і виховання.

Велику роль відіграє індивідуальна бесіда з учителем, але, на мій погляд, узагальнення закономірностей педагогічного процесу, зроблене в доповідях, жвавий обмін думками, дискусія – все це формує педагогічні переконання колективу, сприяє розвитку педагогічної майстерності, спонукає до творчих пошуків.

ТИПОВІ ПОМИЛКИ
під час оцінювання результатів моніторингу
(за В.С. Лазаревим)

1. Надмірна суворість в оцінці. Це пов'язано із:

- тенденціями завищення вимог до працівників, прагненням мотивувати свої дії на межі можливого;
- можливістю самого керівника підстрахувати себе у такий спосіб;
- думкою, що людина розслабиться, знизить свої показники.

Як наслідок такого підходу:

- викривлення реальної картини діяльності;
- відволікання від реально існуючих складних проблем;
- створення ситуації, коли педагог незадоволений своєю роботою, порядками в організації і самим керівником;
- зміна педагогом мотивів та перегляд цінностей не в кращий бік,

2. М'якість в оцінці пов'язана із такими причинами, як:

- лібералізм керівника;
- невпевненість керівника;
- бажання зберегти гарні стосунки або інколи й людину в колективі;
- бажання підтримати працівника на певному етапі.

Позитивність такого підходу до оцінювання в тому, що у працівників формується впевненість у собі, своїх можливостях досягти успіху. Проте, якщо цей підхід використовується як основний, то виникає загроза некритичного ставлення до себе і до роботи, вчитель втрачає конкурентність з позиції своїх колег, а керівник взагалі губить важелі контролю.

3. Центризм в оцінці передбачає оцінювання за середніми показниками (а це як середня температура по лікарні). Таким чином, керівник прагне:

- бути великодушним, не образити педагогів;
- орієнтуватись на узагальнені та середні показники.

Негативний наслідок на поверхні: відсутній аналіз сильних і слабких сторін у роботі, домінує формальний підхід.

4. Ефект ореолу - пов'язаний із ставленням до людини, до її діяльності на підставі раніше сформованої думки. Наприклад, педагог завжди виступає на педрадах з ініціативами – він творчо працює; педагог завжди сумнівається в доцільності змін – він не бажає працювати. Тоді під час відвідування уроку «ініціатора» виникнення проблеми буде сприйматися як випадковість, а у того, хто піддає все сумніву – як закономірність.

Негативні наслідки такого підходу до оцінювання пов'язані із помилковим виявленням реальних причин невдач, низьких результатів діяльності, виникненням конфліктних ситуацій.

5. Ефект свіжості – педагог оцінюється не на підставі достатньої кількості подій (він останнім часом змінився, не так ставиться до роботи).

Основний негатив такого підходу – невиправданий моральний і психологічний тиск на працівника.

6. Ефект контрасту означає оцінювання працівника з позиції показників роботи інших. Тому на фоні негативних результатів більшості у працівника навіть незначні результати можуть сприйматись як досягнення. І навпаки - за умов досить високих показників колег гарна робота педагога, може сприйматись як недостатня.

7. Атрибуція – пояснення результатів діяльності виключно якостями працівника без урахування інших причин, умов та факторів. Таким чином, акцент робиться на «він не хоче, він не вміє, він не доклав зусиль», а не на «чи були умови, чи були ресурси, чи був час».

Поради для керівника, яких доцільно дотримуватись під час моніторингової діяльності.

(за Н. М. Власовою).

1. Не можна, «тиснути» на співробітника принизливою критикою його особистості.
2. Краще оцінювати обставини, а не людей.
3. Не треба шукати винуватців, краще шукати причини та шляхи усунення проблеми.
4. Не зачіпати особистість працівника, краще аналізувати його дії та операції.
5. Не використовувати метод управління за негативними відхиленнями, краще – метод позитивних рішень.
6. Не накопичувати претензії для «публічного розносу», краще викласти їх наодинці з працівником, в невеликих дозах.
7. Перш ніж звинувачувати співробітника, проаналізувати свою вину.
8. Не применшувати значущість внеску працівника. Не боятися перехвалити працівника (успіх частіше окрилює, ніж розслаблює).
9. Якщо співробітник називає причини зриву завдання, не відмахуватися від них (він дійсно краще бачить причини зриву, ніж будь-хто інший).
10. Виключити суб'єктивізм в оцінці підлеглих.
11. Не прагнути карати працівників за будь-які помилки (страх перед покаранням зробить працівників обережнішими, стараннішими, але знизить ініціативу).
12. Якщо необхідно висловити негативну оцінку, то:
 - говорити твердим, впевненим голосом, без роздратування;
 - зачіпати тільки діяльність, а не особистість;
 - розрізняти своє ставлення до підлеглого як до працівника і як до людини;
 - не намагатися переконати підлеглого, що він безнадійний, а навпаки, вселяти в нього віру, що він може виправитися;
 - після негативної оцінки, треба перейти на нейтральне, обговорюючи більш приємні речі.

Правила ефективного моніторингу.

1. Моніторинг не повинен обмежуватись інцидентом, приурочуватись до якихось особливих випадків.
2. Тотальний контроль породжує недбалість, знижує ініціативу виконавців.
3. Прихований контроль викликає в колективі лише роздратування, підозрілість, чутки, доноси.
4. Слід контролювати не лише окрему (улюблену) ділянку роботи. Небезпека полягає в тому, що люди швидко з'ясовують, що перевіряється в школі, а що – ні.
5. Формальне здійснення моніторингу свідчить про поверховість у роботі керівника, нерозуміння ним завдань управління та ступеня своєї відповідальності за те, що відбувається в школі.
6. Не можна контролювати, спираючись на недовіру. Такий підхід зумовлює негативне ставлення до підлеглого, пошук не результату, а помилки.
7. Не слід тримати своїх висновків при собі. Вони втрачають цінність і для керівника, і для вчителя, контроль перетворюється на формальну процедуру. Необхідно встановити двостороннє обговорення.
8. Стандарти (норми, критерії, програми, правила) моніторингу слід обговорювати в колективі. Вони повинні бути сприйняті та усвідомлені.
9. Необхідно ширше використовувати методи морального і матеріального стимулювання згідно з наслідками моніторингу за досягнення високих результатів.
10. Повинен спрацьовувати принцип: хвалити – у присутності людей, а критикувати – наодинці. Критика повинна обмежуватись роботою (процесом, методами, результатами, а не зачіпати особистість).
11. Слід усвідомлювати, що компетентність перевіряючого і його науково-методичний рівень – передумова успіху.
12. Контроль повинен бути методично спрямований, передбачати реальну допомогу під час корекції наслідків.
13. Моніторинг повинен бути раціональним (раціональність використання часу та ресурсів, кількість контрольних робіт, відвіданих уроків, наказів тощо).
14. Моніторинг повинен виявляти резерви ефективності (підвищення рівня викладання, виховання і таке інше).
15. Необхідно поєднувати адміністративний контроль із самоконтролем та взаємоконтролем.

ЕТИЧНІ ВИМОГИ**до менеджера/керівника, яких Йому необхідно дотримуватись у процесі моніторингової діяльності.**

1. Не винось на загальне обговорення нетипові помилки чи промахи окремих учителів, які не дають чогось навчального для всього колективу. Про такі промахи веди розмову тільки з тим, хто їх допустив.

2. Не аналізуй недоліки вчителів в присутності колег, бо тимчасові невдачі можуть бути зафіксовані колегами як постійний недолік педагога.

3. Безапеляційність – не твій соратник. «Ми не кажемо педагогам: роби так чи інакше, а кажемо їм: вивчайте закони психічних явищ, якими ви хочете керуватись, і робіть, керуючись цими законами і тими обставинами, в яких ви хочете їх застосовувати» (К.Д.Ушинський).

4. Про результати моніторингу повідомляй педагогічному колективу тільки після обговорення із суб'єктами моніторингу.

5. Виявляй делікатність у своїх запитаннях, репліках, жестах, поглядах у поведінці. Слово авторитетного керівника вагоме вже само по собі. Яку б оцінку ти не давав учителеві, вона не повинна супроводжуватися ні іронічним тоном, ні зневажливим поглядом, словом чи жестом. Пам'ятай: «Недобре слово, пущене в колектив, отруює всіх і того, хто пускає цю отруту» (К. С. Станіславський).

6. Разом з результатами моніторингу повідомляй і про їх причини, серед яких можуть бути і об'єктивні, не залежні від учителя (особливості класу, стан забезпечення предмету тощо).

7. Не забувай! Підлеглість дуже рідко буває приємною. Ось чому керівник повинен використовувати силу влади лише заради досягнення важливої педагогічної мети й тільки тоді, коли всі інші засоби виявилися марними.

8. В основі моніторингу повинні бути співставлені результати роботи одного й того ж вчителя з одним і тим же класом у різні періоди, а не порівняння вчителя з колегами.

9. Керуйся принципом: «Якомога більше вимог до людини і якомога більше поваги до неї» (А. С. Макаренко).

10. Адміністратор не повинен оголошувати своє ставлення до результатів моніторингу, треба лише аналізувати їх з точки зору відповідності до нормативів.

11. Будь принциповим у головному і поступливим у дрібницях. Зайва принциповість у другорядному сприймається як адміністративна амбіція, намагання показати свою владу, обмежити самостійність у творчості вчителя.

12. Ініціатива при проведенні моніторингу повинна бути за суб'єктом моніторингу (вчитель сам повинен проаналізувати урок, вказати причини успіхів та недоліків тощо).

13. Ніщо так не деморалізує людей, як зайве розпорядження.

14. Рекомендації вчителів повинні висловлюватися у тактичній формі, не повинні мати вигляд «істини в останній інстанції».

15. Треба пам'ятати, що погано проведений урок, низький результат, не є причиною для зміни особистісних відносин між адміністрацією і вчителем.

**Орієнтовні питання для підсумкового контролю з курсу
«Менеджмент в освіті».**

1. Наведіть факти, які свідчать, що колективній праці первісних людей була притаманна певна організованість.
2. Розкрийте причини, зміст і значення першої управлінської революції (приблизно 3000 рік до н. е.).
3. Доведіть, що друга управлінська революція мала світсько-адміністративний характер (1792-1750 роки до н. е.).
4. Охарактеризуйте третю управлінську революцію з точки зору застосування методів управління у проведенні будівельних робіт, розробці технічно складних проектів, ефективних методів управління і контролю якості продукції (605-562 роки до н. е.).
5. Доведіть, що четверта управлінська революція стала результатом промислової революції XVII-XIX століть.
6. Поясніть, чому п'ята управлінська революція називається менеджерською (XX ст.).
7. Назвіть конкретні факти, що свідчать про разючі управлінські звершення у стародавньому Єгипті і Вавилоні.
8. Проаналізуйте розвиток управління у стародавньому Китаї та Індії.
9. Охарактеризуйте розвиток управління у стародавній Греції та Римі.
10. Проаналізуйте джерела вивчення української управлінської думки.
11. Оцініть внесок Генрі Тауна у розвиток менеджменту.
12. Розкрийте сутність і значення школи наукового управління.
13. Охарактеризуйте здобутки класичної школи управління.
14. Визначте головні ідеї неокласичної школи управління.
15. Проаналізуйте характерні особливості школи поведінкових наук.
16. Оцініть здобутки емпіричної школи управління.
17. Обґрунтуйте особливості вітчизняної науки управління (XVIII-XIX ст.).
18. Дайте стисло характеристику процесного, системного і ситуаційного підходів до менеджменту.
19. Визначте особливості становлення управління в галузі освіти.
20. Розкрийте сутність понять «управління», «керівництво», «менеджмент», «освітній менеджмент», «шкільний менеджмент», «внутрішньошкільний менеджмент», «педагогічний менеджмент», «дидактичний менеджмент».
21. Що таке організація?
22. Які соціально-економічні та соціально-психологічні функції виконує організація?
23. Дайте визначення поняття «освітня організація».
24. Якими є основні цілі освітніх організацій?
25. У чому особливість результатів діяльності освітніх організацій?
26. Що таке організаційна культура начального закладу?

27. Що є основним складовим організаційної культури навчального закладу?
28. Проаналізуйте основні типи шкільної організаційної культури.
29. Охарактеризуйте основні закони менеджменту.
30. Охарактеризуйте основні принципи шкільного менеджменту.
31. Які основні функції шкільного менеджменту?
32. Дайте визначення методів шкільного менеджменту.
33. Визначте основні функції методів шкільного менеджменту.
34. Які методи шкільного менеджменту застосовують в практиці управлінської діяльності навчальним закладом?
35. Що таке шкільний менеджмент?
36. Якою є основна мета шкільного менеджменту?
37. У чому полягають основні завдання шкільного менеджменту?
38. Розкрийте сутність і переваги стратегічного управління.
39. Що таке стратегія?
40. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації.
41. У чому полягає сутність інноваційного освітнього менеджменту.
42. Опишіть структуру інноваційного менеджменту.
43. Визначте фактори впливу на інноваційний процес у навчальному закладі.
44. Опишіть технологію розроблення інноваційного освітнього проекту.
45. Яку роль відіграє моделювання в теорії та практиці управління навчальним закладом?
46. Які основні освітньо-організаційні моделі управління навчальним закладом?
47. Чи впливає освітньо-організаційна модель управління на розвиток навчального закладу?
48. Які структурно-організаційні і моделі управління навчальним закладом можна віднести до інноваційних?
49. Чим відрізняється модель управління інноваційними навчальними закладами від інших моделей?
50. Чи обов'язково потрібні «агенти» внутрішніх змін (інноватори) у навчальному закладі, що розвивається?
51. Як Ви розумієте поняття “менеджер”, ”лідерство”, ”лідер”?
52. Охарактеризуйте місію менеджера.
53. Які типи шкільних лідерів Ви можете назвати і охарактеризувати?
54. Визначте якості лідера та менеджера.
55. Порівняйте стилі менеджменту.
56. Визначте особливості типології керівників.
57. Проаналізуйте ознаки стилю менеджменту.
58. Співставте індивідуальні стилі менеджменту.
59. Дайте узагальнюючу характеристику факторів впливу на визначення стилю менеджменту.
60. Обґрунтуйте вимоги до сучасного менеджера.

61. Дайте коротку характеристику людських якостей менеджера.
62. Спробуйте обґрунтувати сутність компетентності менеджера.
63. Спробуйте обґрунтувати функціональну компетентність менеджера.
64. Оцініть компоненти структури психологічної готовності менеджерів до менеджменту.
65. Складіть коротку характеристику командного менеджменту.
66. Визначте характерні особливості ефективної команди.
67. Назвіть основні фактори мотивації діяльності персоналу.
68. Обґрунтуйте критерії оцінювання персоналу.
69. Охарактеризуйте поняття “якість”, ”якість освіти”.
70. Назвіть компоненти якості діяльності навчального закладу.
71. Розкрийте сутність освітнього маркетингу.
72. Опишіть основні маркетингові інструменти.
73. Складіть коротку характеристику змісту управлінської діяльності менеджера навчального закладу.
74. Розкрийте суть і значення інформаційного забезпечення внутрішньо-шкільного менеджменту.
75. Поясніть структуру моделі системи інформації внутрішньошкільного менеджменту.
76. Охарактеризуйте змістові компоненти зовнішньої інформації.
77. Розкрийте зміст державно-нормативної інформації галузі освіти.
78. Розкрийте зміст міжнародної інформації галузі освіти.
79. Розкрийте зміст директивно-нормативної інформації МО і НУ.
80. Розкрийте зміст директивно-нормативної інформації управління освіти і науки облдержадміністрації, управління (відділу) освіти міськ-, райдержадміністрації.
81. Розкрийте зміст інформації про стан ринку освітніх послуг.
82. Визначте особливості внутрішньої інформації.
83. Перерахуйте основні вимоги до системи внутрішньошкільної педагогічної інформації.
84. З'ясуйте зміст щоденної, щотижневої, щомісячної, щосеместрової, щорічної внутрішньошкільної педагогічної інформації.
85. Спробуйте обґрунтувати особливості інформаційно-аналітичної діяльності менеджера навчального закладу.
86. Проаналізуйте основні аспекти внутрішньошкільного моніторингу.
87. Обґрунтуйте основні вимоги до внутрішньошкільного моніторингу.
88. Перерахуйте пріоритетні напрямки внутрішньошкільного моніторингу.
89. Наведіть класифікацію видів внутрішньошкільного моніторингу.
90. Визначте етапи моніторингової діяльності.
91. Поясніть важливість демократичного підходу до внутрішньошкільного моніторингу.
92. Обґрунтуйте важливість гуманістичного підходу до внутрішньошкільного моніторингу.
93. Охарактеризуйте зміст атестації педагогічних працівників.
94. Визначте мету атестації педагогічних працівників.

95. Назвіть принципи та умови, на яких базується атестація педагогічних працівників.

96. Оцініть види атестації, кваліфікаційні категорії, педагогічні звання педагогічних працівників.

97. Перерахуйте основні складові характеристики професійної кваліфікації.

98. Проаналізуйте систему атестації педагогічних працівників.

99. Порівняйте рівні професійної діяльності вчителів.

100. Поясніть сутність форм співробітництва психолога і вчителя в ході атестації.

101. Оцініть зміст науково-методичної роботи у навчальному закладі.

102. Охарактеризуйте структуру системи науково-методичної роботи.

103. Поясніть мету і завдання науково-методичної роботи.

104. Окресліть пріоритетні напрями науково-методичної роботи.

105. Назвіть і охарактеризуйте принципи науково-методичної роботи в навчальному закладі.

106. Дайте характеристику колективних (масових, групових) форм науково-методичної роботи.

107. Розкрийте і поясніть головну функцію методичних об'єднань.

108. Спробуйте визначити роль індивідуальних форм науково-методичної роботи.

109. Окресліть зміст та оцініть нетрадиційні форми науково-методичної роботи.

110. Оцініть критерії оптимальності кінцевих результатів науково-методичної роботи в навчальному закладі.

111. Викладіть свою думку щодо сутності передового педагогічного досвіду.

112. З'ясуйте основні критерії передового педагогічного досвіду.

113. З'ясуйте основні критерії раціоналізаторського досвіду.

114. З'ясуйте основні критерії новаторського досвіду.

115. Охарактеризуйте зміст підготовки до вивчення досвіду.

116. Викладіть свою думку щодо методів вивчення та узагальнення досвіду.

117. Визначте рівні узагальнення передового педагогічного досвіду.

118. Опишіть організацію впровадження передового педагогічного досвіду.

119. Назвіть способи пропаганди і поширення передового педагогічного досвіду.

120. Оцініть умови ефективного впровадження передового педагогічного досвіду.

Тягур Р. С.

Тягур Т. Р.

МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ

Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів

Редактор

Коректура

Комп'ютерний набір і верстка *СПД Вошинський В. В.*

Здано до друку . Формат А4. Папір друк. №2. Друк офсетний. Наклад 1000. Замовлення № 1000.

Підприємство "ІНІН"
76014, м. Івано-Франківськ, вул. С. Височана, 18