

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

*Навчальний посібник
за ред. проф. А.В. Рибчука*

Дрогобич
2022

УДК 005:37.01 (075.8)

М 50

*Рекомендовано до друку вченою радою
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка
(протокол № 5 від 28.04.2022 р.)*

Рецензенти:

Брич Василь Ярославович, д.е.н., професор, директор ННІПІ Західноукраїнського національного університету;

Черненко Наталія Миколаївна, д.пед.н., професор кафедри освітнього менеджменту та публічного управління ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського».

Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі:

М 50 А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с.

У посібнику розкрито концептуальні засади, функції, принципи та методи управління діяльністю закладів освіти. Проаналізовано еволюційні етапи визрівання педагогічного менеджменту як інструмента активізації управлінських функцій в освітній сфері. Узагальнено теоретичні напрацювання фахівців педагогічного менеджменту та проаналізовано проблеми функціонування освітніх закладів в умовах тривалого реформування системи освіти в Україні. Акцентовано увагу на діяльності закладів вищої освіти, показано роль фінансового менеджменту як фактора стійкого і сталого розвитку ЗВО. Визначено алгоритм організації освітнього процесу в закладах освіти, розкрито соціально-психологічні аспекти менеджменту освіти та особливості діяльності колективу освітнього закладу, показано принципи формування маркетингової політики та специфіку управління конкурентоспроможністю закладу освіти.

При підготовці посібника були використані наукові доробки фахівців у сфері педагогічного менеджменту.

Посібник розрахований для магістрантів педагогічних спеціальностей і може бути корисним для усіх, хто цікавиться проблемами освітнього менеджменту.

З М І С Т

Передмова	4
ТЕМА 1. Концептуальні засади менеджменту освіти	6
ТЕМА 2. Система управління освітніми закладами	38
ТЕМА 3. Заклад освіти як об'єкт управління	68
ТЕМА 4. Організація освітнього процесу в закладах освіти	96
ТЕМА 5. Соціально-психологічні аспекти менеджменту освіти	145
ТЕМА 6. Організація діяльності колективу освітнього закладу	167
ТЕМА 7. Маркетинг у системі управління закладом освіти	208
ТЕМА 8. Управління конкурентоспроможністю освітнього закладу	230
Тестові завдання до дисципліни «Менеджмент освіти»	249
Тести до навчальної дисципліни «Менеджмент освіти»	252
Ситуативні завдання до дисципліни «Менеджмент освіти»	292
Афоризми класиків теорії управління	295
Глосарій	301

П Е Р Е Д М О В А

Трансформація сучасної системи освіти, передбачає мету – сформувати особистість, здатну самостійно орієнтуватися у великому потоці інформації, отримувати необхідні знання, нові навички та вміння за допомогою досвідчених освітян. Останнім часом соціальна роль та функції педагогічної діяльності суттєво розширилися, і це покладає на управлінські кадри освітніх установ додаткову відповідальність та вимагає від майбутніх і чинних керівників освоєння такої нової галузі наукового знання та практики, як освітній менеджмент, який інтегрує у собі сутнісні основи як педагогіки, так і менеджменту.

Освітній менеджмент можна охарактеризувати як унікальний багатоаспектний феномен, який об'єднав у собі педагогіку та менеджмент, що є за своєю сутністю двоїстою природою, яка дає змогу розглядати явище освітнього менеджменту як з педагогічного, так і з економічного погляду. Педагогічний менеджмент як діяльність пов'язаний не лише з управлінням освітньою установою та освітнім процесом, але й з діяльністю, спрямованою на розвиток організаційних можливостей його співробітників, розширення педагогічних функцій організації, формування корпоративної культури, залучення персоналу до інноваційної діяльності у сфері освіти.

Сьогодні поняття «освітній менеджмент» можна розглядати і трактувати як нове соціальне явище, організацію виховання, розвитку, навчання та формування управлінських компетенцій. Від того, наскільки успішно організовано керування освітньою установою, залежить ефективність її діяльності. В умовах реформування освіти, коли для освітніх систем характерний високий рівень нестійкості завдання, підвищення ефективності освітнього менеджменту виходить на перший план.

Модернізація системи освіти передбачає регулярне оновлення всіх її компонентів у зв'язку зі змінами у сфері культури, економіки, науки та технологій. Особлива увага повинна приділятися забезпеченню якості інноваційних процесів в освітньому середовищі. У зв'язку з цим характерним явищем в останнє десятиліття стало активне розгортання цифрових педагогічних технологій, які сприятимуть оновленню освітніх систем.

У закладах освіти різного рівня, поряд із завданнями поточного функціонування, склався контур розвитку, що дає їм змогу

активно адаптуватися до соціально-економічних умов, котрі змінюються, послідовно вдосконалюються у напрямі більш повного задоволення запитів, побажань, потреб споживачів освітніх послуг, замовників, суспільства загалом. Менеджмент вищої школи передбачає таку систему управління ЗВО, яка спрямована на забезпечення його високої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках освітніх послуг за рахунок високої якості освітнього процесу та підготовки фахівців, високого рівня їх професійних знань, навичок та умінь, принципової громадянської позиції та високих моральних якостей.

Система менеджменту вищої школи включає управління різними видами діяльності ЗВО (освітньої, науково-дослідницької, виробничої, підприємницької, фінансово-господарської); оперативне управління та координацію діяльності різних структурних підрозділів; стратегічне планування і управління; розробку політики у галузі якості вищої освіти, розвиток менеджменту якості та його інтеграцію із загальним управлінням ЗВО; розвиток персоналу та підвищення кваліфікації; забезпечення соціального захисту та підтримку викладачів, співробітників і студентів закладів вищої освіти. Результат освітньої діяльності суб'єктів менеджменту – надзвичайно важлива і складна складова базових понять теорії, методики та практики педагогічного менеджменту.

*Все управління, зрештою, зводиться
до стимулювання активності інших людей
(Лі Якокка)*

Тема 1. Концептуальні засади менеджменту освіти

Еволюція концепцій менеджменту в освіті. Сутність і характеристики основних системоутвірних елементів освітнього менеджменту. Цілі і завдання менеджменту освіти. Функції освітнього менеджменту. Закономірності та принципи менеджменту освіти. Методи педагогічного менеджменту. Фактори ефективності менеджменту в освіті. Результати діяльності суб'єктів педагогічного менеджменту. Людиноцентристський підхід в управлінні закладами освіти.

План

- 1. Сутність, цілі і завдання менеджменту освіти.*
- 2. Функції освітнього менеджменту.*
- 3. Закономірності, принципи та методи педагогічного менеджменту.*
- 4. Фактори ефективності та результати діяльності суб'єктів менеджменту освіти.*
- 5. Людиноцентристський підхід в управлінні закладами освіти.*

1. Сутність, цілі і завдання менеджменту освіти

Початок ХХІ ст. загострив важливі проблеми, сутність яких полягає у пошукові способів зваженого, обдуманого і адекватного управління складними системами, зокрема і системою освіти. Застосування ефективних управлінських технологій, що реалізувалися раніше переважно в економічній сфері, поширилося на сучасний освітній простір. Варто зазначити, що їхня затребуваність зростає, про що свідчать соціологічні опитування, різноманітні моніторинги у сфері освіти. З'явився навіть відповідний термін – **«менеджмент освіти»**.

У теорії і практиці освіти відзначається посилення прагнення до осмислення цілісного педагогічного процесу з позиції науки управління, наданню йому науково обґрунтованого характеру. Управління цим процесом – це цілеспрямована, свідома взаємодія його суб'єктів на основі пізнання об'єктивних закономірностей для досягнення оптимального результату. Управління освітою на сьогоднішній день пов'язане з поняттям «педагогічний менеджмент».

Англійське слово «менеджмент» (management) не перекладається українською мовою дослівно. Його прийнято розуміти як «управління», а «менеджер» – як «керівник». Застосування менеджменту не обмежується тільки сферою бізнесу. До управлінської діяльності будь-якої сфери, зокрема, освіти, можуть бути віднесені його постулати і теоретичні положення.

Метою менеджменту є формулювання і застосування у будь-якій організації і сфері діяльності людини загальних принципів управління, до яких належать:

- визначення цілей і завдань управління;
- розробка конкретних заходів щодо їх досягнення;
- поділ завдань на окремі види операцій, розподіл робіт;
- координація взаємодії різних підрозділів усередині організації;
- удосконалення формальної ієрархічної структури;
- оптимізація процесів прийняття рішень і комунікацій;
- пошук адекватної мотивації діяльності тощо.

З функціональної точки зору це виступає процесом планування, мотивації та контролю, які необхідні для формування і досягнення поставленої мети. *Процес управління – це безперервне здійснення послідовних дій від прогнозу майбутньої діяльності, постановки мети і розробки способів її досягнення до аналізу її фактичного результату.*

Менеджмент розглядається з різних підходів: як «вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей». У світовій практиці менеджмент розглядається як наука, мистецтво і діяльність щодо мобілізації інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів для ефективного і дієвого функціонування організації. У ньому бачимо синтез двох напрямів: комерційно-економічного, або організаційно-технічного, і психолого-педагогічного, пов'язаного з управлінням людьми, організацією колективу для досягнення поставленої мети.

Найбільш повне визначення менеджменту, яке може бути застосоване, наприклад, в освіті, натрапляємо у відомого американського теоретика менеджменту П. Друкера, який вважав, що *менеджмент у сучасних умовах є специфічним видом управлінської діяльності, яка орієнтована на людину і ставить за мету зробити людей здатними до спільної дії, надати їх зусиллям ефективність і згладити властиві їм слабкості, оскільки людська*

здатність робити внесок у суспільство залежить від ефективності управління підприємством, як і від власних зусиль і віддачі людей.

Перша «наукова школа управління» (1885–1920 рр.), пов’язана з іменем Фредеріка Уїнслоу Тейлора. Представники цієї школи обґрунтували необхідність підбору конкретних працівників для виконання певної роботи (розстановка кадрів), їхнє навчання працівників, підготовку і перепідготовку як всередині підприємства, так і на інших підприємствах, раціоналізації праці та її мотивації. Цією школою були розроблені 12 основних принципів управління.

У період 1920–1950 рр. успішно функціонувала «класична», або «адміністративна школа», пов’язана з ім’ям Анрі Файоля («батька менеджменту»), І. Бернарда та інших. Спеціалісти цього напрямку досліджували ефективність роботи усієї організації. Представники цієї школи звели усю роботу підприємства до таких основних видів діяльності: технічної; комерційної; фінансової; бухгалтерської; адміністративної. Водночас проповідувалася **теорія бюрократичної побудови організації і управління**, автором якої є М. Вебер. Вона розглядала організацію як машинний механізм, що функціонує за чіткими правилами в будь-якій ситуації. Метою бюрократії проголошувалися: швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність.

З початку 1950-х рр. і до сьогодні функціонує «школа людських відносин» як реакція на недоліки класичного підходу (М. Фоллет, Е. Мейо). Експеримент показав, що сили взаємодії між людьми можуть перевершувати зусилля керівника. Розвиток таких наук, як психологія і соціологія, та вдосконалення методів дослідження привели до формування *поведінкових наук* в менеджменті (З. Фройд, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг). Основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок раціонального використання її людських ресурсів. Було підтверджено, що система міжособистісних відносин впливає на результативність праці не менше, ніж її раціоналізація.

Аналіз різноманітних наукових підходів до визначення сутності управління, його ролі та функцій у діяльності організації дає підставу стверджувати, що «наукова школа управління», «класична, адміністративна школа» та «теорія бюрократичного управління» – сформували **технократичну концепцію управління**. Представни-

ки «школи людських відносин» – *людиноцентриську концепцію*. Інші науковці намагаються поєднати різні точки зору і враховувати нові підходи до теорії управління, які втілилися у «*синтетичну концепцію*» науки.

Загальні теоретичні засади наукового управління організацією поступово екстраполювалися і на сферу освіти. Відомі педагоги свого часу – А.С. Макаренко, К.Д. Ушинський, В.А. Сухомлинський і сучасні зарубіжні та вітчизняні вчені, розробили основи управління освітніми установами та трудовими колективами. Упродовж останніх двох десятиліть в теорії і практиці педагогічної науки використовуються декілька груп підходів, які можна умовно об'єднати в межах зазначених вище загальних концепцій управління: технократичні, людиноцентричні і синтетичні.

У теорії управління існує чотири основні і найбільш загальні підходи: *функціональний, процесний, системний і ситуаційний*. Проаналізуємо їхню прикладну роль стосовно управління у сфері освіти. Згідно з *функціональним підходом*, управління є процесом, який становить сукупність безперервних і взаємозалежних видів діяльності (дій та операцій), тобто управлінських функцій, де кожна функція, своєю чергою, є процесом, який складається із серії взаємопов'язаних дій. Означений підхід дає змогу представити діяльність цілісно, у вигляді управлінського циклу, усвідомити сутність і технологію складових її видів (функцій). Знання специфіки видів управлінської діяльності забезпечує керівникам закладів освіти її доцільну побудову з врахуванням особливостей об'єктів управління.

Відповідно *процесний підхід* управління розглядає безперервно повторювані взаємопов'язані дії не як самостійні, ізольовані, а як послідовно реалізовані функції управління. У забезпеченні такої безперервності і полягало, на думку А. Файоля, головне завдання менеджменту [21, с. 9].

У рамках *системного підходу* освітня установа розглядається як складна соціально-педагогічна система, тобто як сукупність взаємопов'язаних елементів. І тут діяльністю керівника є побудова цілісної моделі управління з урахуванням усього різноманіття суб'єктивних і об'єктивних чинників її розвитку, а також моделі управління з її різноманітними компонентами як сукупністю взаємозалежних підсистем. На сьогоднішній день можна констатувати наявність декількох напрямів у дослідженні функціонування закладу освіти з позицій *системного підходу*. Один з них – його аналіз як

системи вже чинної, в «готовому вигляді», але в контексті нової термінології. Ще один шлях – зіставлення ідеальної моделі з реальною, виявлення «білих плям» і формулювання проблеми для визначення завдань подальшого розвитку системи. Зазначені підходи (*функціональний та процесний*) до управління освітньою установою вписуються у технократичну концепцію.

Ситуаційний підхід передбачає (М. Альберт, С. О'Доннел, Г. Кунц, М.Х. Мескон та ін.) управління освітньою установою залежно від особливостей ситуації. Оскільки існує велика кількість факторів як у самій соціально-педагогічній системі, так і в навколишньому середовищі, то відсутній єдиний «кращий» спосіб управління нею. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше їй відповідає. Перехід до ситуативного управління за результатами означає радикальну зміну підходів до управління освітнім процесом, передовсім, його учасників, оскільки виключає формалізм в управлінні освітньою установою і орієнтує керівників на людський фактор.

Сучасні тенденції привели до того, що сьогодні сформувалася нова парадигма управління соціальними системами, що характеризується синтезом і розвитком прийнятих раніше поглядів основних «шкіл управління» (при домінуванні «школи людських відносин»); представлено нові погляди на управління на основі взаємодії трьох основних підходів: системного, процесного і ситуативного: з-поміж них ситуативний підхід до управління становить домінанту сучасної теорії і практики управління, зокрема і в освіті.

Появі терміна «менеджмент» в теорії вітчизняної педагогічної науки і практики сприяла низка чинників [4, с. 25]:

- застосування наукових підходів і технологій сучасного менеджменту в різних сферах управління, в тому числі і в сфері управління освітніми системами, що зумовлено їхньою універсальністю;
- інтеграція світового досвіду в теорію менеджменту освіти спричинила ототожнення термінів «менеджмент» і «управління».

Педагогічний менеджмент можна розглядати як особливу галузь менеджменту, що має свою специфіку і закономірності, притаманні лише їй. При розкритті поняття «педагогічний менеджмент» необхідно зазначити, що управлінню було приділено значну увагу у вітчизняній науковій літературі, де акцентується домінування процесу управління на всіх щаблях освіти і в різних розділах педагогічної науки.

Менеджмент освіти можна визначити як нестандартний вид управлінської діяльності педагога у трудовому і педагогічному колективі, що має на меті організацію навчального процесу, управління навчальною інформацією, організацію навчально-виховної роботи і супровід процесу комунікації для формування навчально-пізнавальної діяльності, яка забезпечує розвиток особистості і підготовку до життєдіяльності в нових соціальних умовах [7, с. 32].

Свого часу А. Файоль уперше виокремив функції управління – планування, організації, координації, розпорядження і контролю. Згодом спектр виконуваних управлінських функцій почав доповнюватися, розширюватися і уточнюватися [21, с. 18]. При зіставленні педагогічної та управлінської діяльності можна виявити збіг функцій: мотиваційної, конструктивної, організаційної, інформаційної, контролю і прийняття рішень. При аналізі дій, які потрібні з метою реалізації менеджменту з точки зору зміни ролі педагога чи керівника освітнього закладу, можна констатувати, що доцільною виступає інтеграція управлінської та педагогічної діяльності. Сучасна освіта вже не потребує вчителя, що звик діяти відповідно до інструкції і не здатний до самостійного прийняття рішень. Суспільство потребує ефективного управлінця навчального процесу, особистість, здатну сприяти процесу розв'язання назрілих проблем сучасного суспільства.

Основою педагогічного менеджменту виступило формування нового напрямку в діяльності педагога-управлінця. Особливість педагогічного менеджменту полягає в усвідомленні нової ролі педагогічного колективу в освітньому та виховному процесі. Предметом праці педагога як менеджера освітнього процесу є управлінська діяльність, спрямована на навчально-пізнавальний процес, на реалізацію навчання. Використання прийомів педагогічного менеджменту передбачає вміння управляти педагогічними ситуаціями, процесом соціалізації, навчально-пізнавальним процесом, що виступає одним з головних компонентів діяльності сучасного педагога.

Тому менеджер в освіті є не тільки фахівцем, що професійно виконує функції управління, а й професіоналом, що враховує специфіку закладу освіти як системи, де кожен управляє на своєму рівні і є суб'єктом управління, має певну орієнтацію – професійно працює з людьми. Область професійної діяльності менеджера – забезпечення раціонального управління системою освіти, організація систем

управління у режимі розвитку, вдосконалення управління відповідно до тенденцій соціально-економічного розвитку держави.

Очевидно, що провідна роль у педагогічному менеджменті як повсякденній практиці відводиться керівникові закладу освіти, а саме тій філософії і мотивації керівництва, на основі якої він організовує свою діяльність. Отже, керівник освітнього закладу повинен бути формальним лідером у своїй організації, використовуючи усі типи лідерства з метою досягнення успіху.

2. Функції освітнього менеджменту

Реалізація сутності та змісту системи менеджменту освіти розкривається у його функціях, які відображають основи управлінської діяльності, а точніше – сукупність певних дій, і складають управлінську діяльність загалом. Інакше кажучи, функція (від лат. Function – виконання) – це відношення між керуючою системою і керованим об'єктом, що вимагає від першої виконання певних дій для забезпечення цілеспрямованості або організованості керованих процесів. Домінуючим у розумінні педагогічного менеджменту є поняття про його функції, які відображають основний зміст управлінської діяльності. Виокремлені такі види управлінської діяльності: постановка мети, планування або прийняття управлінських рішень, організація, контроль, регулювання (або корекція) [9, с. 19].

До загальних функцій відносять такі, що визначають процеси комунікації та прийняття рішень, а саме: *планування, організацію, мотивацію і контроль.*

Функція планування. У сучасних умовах успіх будь-якої організації може забезпечити ефективне планування її діяльності. Перед тим, як розпочати бізнес, підприємець продумує, що саме, у який спосіб, за допомогою чого, і в який термін він зможе здійснити задумане. Такий підхід і лежить в основі управління будь-яким іншим видом діяльності. Планування ж належить до стадії постановки мети. Підсумком для цієї стадії є ідеальна модель досягнення поставленої мети з докладним описом процесу її реалізації. Поняття «планування» має багато трактувань. *Загалом, планування – це орієнтований в майбутнє систематичний процес прийняття рішень, який виробляється на основі сформованих цілей і альтернатив.*

Планування – це одна з найбільш важливих функцій управління, оскільки воно дає можливість враховувати дані минулого,

але при цьому спрямоване на знаходження шляхів розвитку організації в майбутньому. З цього можна зробити висновок, що надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого. Американський учений у сфері дослідження операцій і теорії систем Рассел Акофф уважав: "Краще планувати для себе – неважливо, наскільки погано, ніж бути планованим іншими – неважливо, наскільки добре". Сенс наведеного висловлювання полягає в тому, що організація, яке не вважає за потрібне планувати свою діяльність, стає засобом досягнення чужих цілей.

Функція організації розкривається у формуванні або удосконаленні структури об'єкта і суб'єкта управління. У процесі формування організаційної структури утворюються виробничі зв'язки. Визначаються функції і склад апарату управління, схема його впливу на керовану підсистему. Процес організації структурує роботу і формує підрозділи, виходячи з розмірів організації, її цілей, завдань, забезпечення персоналом. Існує зв'язок між функцією організації і функцією контролю, який проглядається через функціонування суб'єктів контролю. Для здійснення безпосереднього впливу на об'єкт управління і контролю, суб'єкт контролю повинен мати у своєму розпорядженні відповідний кадровий склад, виробити певний порядок взаємодії між ланками системи управління і методами контролю.

Функція мотивації. Члени організації повинні виконувати роботу відповідно до делегованих їм обов'язків. Керівники завжди здійснювали функцію мотивації, почасти навіть і не усвідомлюючи цього. Упродовж історії розвитку цивілізації по-різному використовувалися методи стимулювання діяльності. Існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо є можливість заробити. Отже, вважалось, що створення мотивів активної діяльності, – дуже простий процес, який зводиться до пропозиції відповідних винагород в обмін на працю.

Функцію контролю не можна розглядати з позицій ієрархічності, організованості її послідовного виконання. Контроль може бути як першою стадією управління, так і проявлятися на всіх або деяких стадіях, або лише на останній. Функція контролю володіє специфічними характеристиками. Якщо інші функції мають особливі властивості, що виражаються у своїх завданнях, то контроль має властивість універсальності. Він охоплює усі частини, елемен-

ти управлінського процесу, тому і є специфічним стосовно інших функцій управління.

Незважаючи на те, що контроль як самостійна функція відіграє значну роль у системі управління, не заперечується факт взаємозв'язку і взаємопроникнення контролю і таких функцій управління, як планування і прогнозування, організація, узгодження і координація, облік і аналіз. У світовій практиці широко застосовується поняття «management by objectives» («управління за цілями»). Встановлення конкретних виробничих показників в минулому (планування) дає змогу оцінити фактичні результати роботи, порівнюючи їх зі встановленими контрольними показниками. Такий метод управління об'єднує планування і контроль у сфері людських ресурсів, і допомагає оцінити кадровий потенціал на основі певних критеріїв.

Завдання педагогічної управлінської діяльності полягає у тому, щоб співвіднести її із завданнями формування особистості здобувачів освіти, скеровувати її на виявлення та реалізацію освітніх можливостей усіх форм і видів діяльності в умовах освітнього процесу. Управління педагогічним колективом за змістом є цілеспрямованим впливом суб'єктів управління освітньої організації на розвиток. Менеджмент освіти реалізується у процесі управлінської діяльності та пов'язаних з цією діяльністю відносинах: офіційних і неофіційних (неформальних) відносин лідерства. Офіційне керівництво визначається статусом керівника, органом колегіального управління, їх повноваженнями. Ця сфера керівництва регламентована відповідними нормативно-правовими актами.

Необхідно розглядати «педагогічне управління» та «самоврядування» у взаємозв'язку, як перехід одного функціонального стану в інший: педагогічне управління – самоврядування студентського та учнівського колективів – самоврядування особистості здобувача освіти. Це означає, що рівень розвитку самоврядування характеризує якість реалізації управлінської компетентності педагога.

Управлінська компетентність складається з таких компонентів: організаційна компетенція і власне управлінська компетенція. Якість реалізації управлінської компетентності педагога у закладах освіти визначається організаційними і управлінськими умовами щодо реалізації управлінської компетентності педагога. Такі умови складаються з двох елементів: організаційні та власне управлінські умови педагогічного управління.

Організаційні умови педагогічного управління реалізуються на підставі функціонального визначення діяльності педагога стосовно колективу і визначення структури зв'язку суб'єктів та об'єктів навчання. Власне управлінські умови полягають у визначенні мети самого управління на основі місії освітньої установи і систематизацією ресурсів для досягнення відповідної мети.

У педагогічному менеджменті можуть мати місце *різні рівні, або ролі управління*, а саме:

- 1) роль головного керівника, що передбачає участь у заходах, коли до цього зобов'язують посадові обов'язки;
- 2) роль лідера, відповідального за мотивацію і активізацію діяльності підлеглих, підбір і розстановку кадрів;
- 3) роль сполучної ланки. Передбачає здійснення листування, участь в нарадах, тобто полягає у встановленні зовнішніх контактів з організаціями та приватними особами;
- 4) приймач інформації. Сутність роботи полягає у пошукові та отриманні необхідної інформації. При цьому менеджер обробляє всю пошту, здійснює контакти з метою отримання інформації;
- 5) розповсюджувач інформації. Менеджер передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел, членам своєї організації, організовує розсилку інформації;
- 6) підприємець. У цій ролі менеджер розробляє і запускає «проекти до вдосконалення», що приносять зміни;
- 7) усуває порушення. Менеджер здійснює коригувальні дії у випадках, коли в організації назріває криза і виникають проблеми;
- 8) розподільник ресурсів. Відповідальність за розподіл ресурсів організації.
- 9) проводить переговори. Менеджер є відповідальним на всіх значимих і важливих переговорах.

Специфічні функції визначають вузько спрямоване управління навчальною інформацією залежно від поставленої мети. До цих функцій ми відносимо:

- накопичення, тобто стихійну і безсистемну систематизацію інформації;
- процес перенесення знань;
- структурування та формалізація, тобто виділення основних понять, вироблення структури представлення інформації;

- проєктування системи, тобто предметна постановка освітнього завдання;
- коригування знань.

Функції управлінського циклу спрямовані на розвиток рефлексії і, змінюючи один одного, утворюють ланцюжок: мета → план → діяльність → реальний результат → рефлексія.

При цьому визначаються такі функції педагогічного менеджменту як засобу управління навчальною інформацією:

Інформаційно-аналітична функція педагогічного управління – професійна діяльність зі збору інформації, її обробки за допомогою цільового аналізу. Узгодженість мети педагогічного управління із соціальним замовленням. Інформаційно-аналітична функція дає змогу обґрунтувати результати навчальної діяльності кожного підрозділу, аналіз фактичного стану, доцільність і ефективність використовуваних методів управління освітньою інформацією. Інформація повинна бути достовірною, точною і правильно зібраною, ефективно систематизованою, необхідною для прийняття управлінських рішень. Показники змістової діяльності інформаційної системи управління в організації освіти такі: якість навчального процесу, динаміка його зростання і зниження, творчо-пошукові роботи, досягнення педагогів тощо.

За допомогою узагальненої інформації подається оцінка поточної ситуації, аналізується, визначається внутрішнє, зовнішнє значення, у результаті чого приймаються рішення, необхідні для аналізу, інформація має систематизуватися протягом року. Канали інформації: індивідуальні бесіди зі співробітниками, бесіди з педагогічним колективом, обмін думками, засоби масової інформації, мережа Інтернет, письмові інформаційні листи, електронна пошта, дані діагностики і моніторингу, результати педагогічних, психологічних, соціальних досліджень, результати спостережень, документи, статистичні дані, тестування учасників освітнього процесу.

Інформаційна функція передбачає три рівні інформації: адміністративна рада – топ-менеджмент освітньої установи; колективні колегіальні органи закладу освіти (вчена рада, методична рада, громадські організації); рада самоврядування суб'єктів навчання. Керівник установи повинен розуміти важливість інформації, запам'ятовувати, отримувати і порівнювати дані, отримані з декількох джерел. Керівництво має своєчасно надавати інформацію співро-

бітникам. Спілкування з педагогічними працівниками у сфері навчального процесу повинно ґрунтуватися на взаєморозумінні та повазі.

Результатом реалізації *планово-прогностичної функції* є розробка і реалізація певної навчальної програми, що включає в себе модулі управління навчальною інформацією, які забезпечують освоєння навчального матеріалу і осмислення його значущості для виконання завдань навчання – навчальних програм та освітніх стандартів, що зберігаються у системі. Також необхідна і можлива побудова індивідуальних освітніх траєкторій для об'єктів навчального процесу. Процес реалізації поставлених цілей у практичній діяльності, яка складається з прийняття конкретних рішень і видів діяльності, базується на прогнозуванні, виборі і розробці проєктів їх досягнення. Функції формування плану в рамках організаційної структури управління дає можливість вибору шляхів досягнення і постановки цілей шляхом розподілу завдань.

Для реалізації визначеної мети складається план, який дає чіткий напрям на майбутню і найближчу діяльність і є безперервним процесом її реалізації. Планування здійснюється на основі аналізу функціонування колективу і складає своєрідний алгоритм із зазначенням часу і термінів його виконання, процесу виконання, відповідальних осіб. У реалізації плану повинен брати активну участь весь колектив, оскільки ця функція утворює систему комплексних заходів, спрямованих на подолання актуальних проблем закладу освіти. Планування діяльності відповідно до вимог сучасного менеджменту – це постановка цілей і завдань, визначення критеріїв успіху, узгодження і планування методів еволюції освітнього процесу.

Мотиваційно-цільова функція педагогічного управління – професійна діяльність щодо цілевизначення, що передбачає формування структури зв'язку суб'єктів та об'єктів навчання як можливість досягнення запланованого рівня освітнього процесу. Мотивація діяльності трудового і педагогічного колективу передбачає їхню участь у розробці інноваційних проєктів, прийняття відповідальності, спільній командній роботі, активність у навчальному процесі, виконання будь-якої роботи з творчим підходом, інноваційні ініціативи, прогресивне мислення.

Керуючись концепцією мотивації, менеджер повинен скласти систему мотивації співробітників при організації роботи. Суспільне

визнання, підтримання результатів діяльності викликає в особистості повагу до самої себе, тому менеджер освіти повинен постійно інформувати педагогів, наскільки якісно вони виконали роботу. Творчість породжує відчуття задоволеності співробітника і стимулює його професійне зростання.

Мотивація – функція узгодженої діяльності педагогічного колективу, окремих працівників, громадських організацій, усунення негативних явищ, упорядкування роботи і внесення коригувань за допомогою оперативних прийомів, інструментів, засобів впливу відповідно до специфіки керованих об'єктів. Важливою функцією є стимулювання, підтримка тих, хто активно задіяний у сучасній системі менеджменту. Якщо співробітники задоволені своєю роботою, їхні успіхи були винагороджені, отримали фінансову або духовну підтримку, вони через працю реалізують свої потреби, проявляють активність. Тому стимулювання має особливе значення у трудовій діяльності.

Контрольно-діагностична функція педагогічного управління виражається у професійній діяльності з моніторингу, контролю та подальшої діагностики діяльності колективу, використання педагогічних технологій відповідно до професійної готовності і особистісних якостей педагога. Основною метою *функції* є оперативне виявлення, оцінювання та аналіз педагогічного процесу і одержуваних результатів, – як остаточних, так і проміжних. При здійсненні діагностування як функції управління результати розглядаються у зв'язку зі шляхами і способами їх досягнення, виявляються тенденції і динаміка формування результатів навчального процесу. Реалізація функції діагностування передбачає виконання низки взаємопов'язаних процедур: контролю, перевірки і оцінювання, накопичення і подальшого аналізу статистичних даних, виявлення динаміки і характерних тенденцій, прогнозування перебігу освітнього процесу, підвищення його якості. В інформаційній економіці контрольно-діагностична функція набуває нового, над-особистісного значення і ролі менеджера навчальної інформації.

Регулятивно-корекційна функція управління закладом освіти заснована на спостереженні, аналізі й оцінці результатів освітнього процесу. При цьому повинні відслідковуватися, фіксуватися і аналізуватися успіхи і труднощі здобувачів освіти, проектуватися і реалізовуватися заходи педагогічного впливу для коригування ходу педагогічного процесу. Ця функція проявляється на основі аналізу

інформації про поточні параметри навчального процесу, досягнутих проміжних результатів і співвіднесення їх з еталонними значеннями, зокрема, поставленими цілями навчання. Інформація про поточний стан педагогічної системи буде отримуватися безперервно, у реальному масштабі часу, еталонні значення будуть зберігатися у системі. Регулятивно-корекційна функція управління пов'язана з функціональною діяльністю педагога, оскільки він є менеджером навчальної інформації. Отже, сутність педагогічного менеджменту полягає в оперативному коригуванні способів і методів навчання, що забезпечують успіх у пізнанні та освоєнні навчальної інформації.

Проведений аналіз специфіки класичних функцій менеджменту, їх модифікації, застосування і використання у сфері освіти засвідчує, що в межах інформаційного освітнього простору існують всі передумови для їх безперервної реалізації, що надає їм і всьому педагогічному моніторингу в цих умовах нової властивості – безперервності. Ключовою у педагогічному менеджменті в інформаційному освітньому просторі повинна бути технологія забезпечення безперервності через систематичне використання неперервного педагогічного моніторингу. Ефективність управлінської діяльності вимірюється передовсім тим, наскільки раціонально виявиться реалізація перерахованих вище функцій педагогічного менеджменту.

3. Закономірності, принципи та методи педагогічного менеджменту

Необхідність системних закономірностей, що визначають відносини між елементами системи, уможливили виокремити такі системоутворювальні чинники освітніх систем:

- базові елементи освітніх систем;
- відносини між елементами освітніх систем;
- взаємодія елементів освітніх систем (закони системи);
- зовнішні умови функціонування освітньої системи.

Виявлені ***системні закономірності*** визначають межі управління розвитком освітніх систем:

- потенціал освітньої системи значною мірою залежить від типу організації взаємодії її елементів;

- для освітніх систем характерна висока ступінь нестійкості, «причина» і «наслідок» можуть мінятися місцями;
- освітня система може зберегти стійкість за рахунок протидії зовнішнім і внутрішнім умовам;
- структурна стійкість освітньої системи визначається стійкістю найбільш слабкої підсистеми;
- тривалість циклів розвитку системи, підсистем та її об'єктів, які включають у себе більш дрібні елементи, має різні періоди, при цьому ці цикли у складний спосіб синхронізовані між собою;
- прояв нестабільності або криз освітньої системи спостерігається у зовнішньому і у внутрішньому середовищі;
- термін життя системи відповідає усім наявним у ній ресурсам;
- коефіцієнт корисної дії освітньої системи істотно нижчий від 100 %.

При здійсненні управлінської діяльності педагогічних систем керуються *системою принципів системності і цілісності, синергетики, цільової орієнтації, технологічної, компетентнісної, результативної, зворотного зв'язку.*

Принцип системності і цілісності в управлінні. Керівництво системною і цілісною природою педагогічного процесу є основою для створення передумов ефективного управління. Системний підхід в управлінні дає підставу розглядати педагогічний процес як цілісну систему, спираючись на її основні якості. Ця позиція забезпечує цілісність структури, складу педагогічних систем усіх рівнів, системоутворювальних чинників, функціональних компонентів і взаємозв'язків.

Синергетична позиція. Соціальні системи відкриті і змінюються, здатні до саморозвитку через спілкування із зовнішнім середовищем. Відповідно до таких якостей проявляється синергетична властивість усіх рівнів педагогічної системи. Дотримання синергетичного принципу забезпечує саморозвиток суб'єктів педагогічної системи на основі самоврядування. Ці зміни допомагають створити умови для розвитку, активізації цілісної системи та її компонентів і забезпечити перехід системи до нової якості.

Цільова орієнтація вимагає орієнтиру на досягнення певної мети, а також забезпечення організації змінами у всіх компонентах системи, підсистемах відповідно до цілей системи загалом. Цей

принцип також включає у себе функції аналізу і прийняття рішень на основі пошукової та дослідницької діяльності при постановці цілей.

Технологічна позиція полягає у розробці технологічного алгоритму виконання поставлених перед системою завдань і забезпеченні попереднього визначення необхідних ресурсів. Розподіл і координація діяльності учасників відповідно до вимог технології забезпечують просування організації за програмними цілями, що дає змогу ідентифікувати цілі осіб і мету розвитку системи.

Принцип компетентності вимагає наявності у суб'єктів, які організовують зміни системи, компетенцій, необхідних для досягнення цілей. Управління здійснюється за допомогою інформаційної, комунікативної, рефлексивної діяльності, оскільки педагогічні аналізи і рішення, зазначені вище, в процесі діяльності, дії прогнозування і планування, в основному, тісно пов'язані з компетенціями його учасників.

Принцип зворотного зв'язку. Поряд з цілями і завданнями управління системою визначаються очікувані результати. У процесі педагогічного або управлінського процесу аналізуються хід, шляхи і способи досягнення результату і надається об'єктивна оцінка. Будь-яка педагогічна система як відкрита соціальна система, має діалогове спілкування із середовищем, батьками, різними громадськими організаціями, людьми всередині колективу. Принцип результативності забезпечується вибором технологій і ефективних методів, ресурсів, спрямованих на попередній конкретний опис очікуваних результатів та їх досягнення, а також доцільність результатів визначається експертизою. Очікувані результати можуть бути отримані не тільки на останньому етапі, але і як проміжні по декількох етапах діяльності системи.

Специфічні принципи освітнього менеджменту:

- ✓ свідомість;
- ✓ доступність;
- ✓ систематичність;
- ✓ наочність;
- ✓ потужність;
- ✓ гуманізм;
- ✓ досвід практичної дії.

Уявлення про освітню систему як про складну динамічну структуру, що складається з ендогенних нелінійних підсистем,

схильних до хвиль екзогенних і ендогенних впливів, є найбільш реалістичною моделлю. Отже, значна кількість складових освітнього менеджменту (педагогічна, економічна, соціальна, психологічна, інформаційна) визначають необхідність урегулювання суперечностей між потребами та інтересами стейкхолдерів освіти. Системна складність і хаотичний характер освітніх процесів істотно ускладнює управління системою. У зв'язку з цим зняття суперечностей між економікою, педагогікою та інтересами держави, суспільства і особистості бачиться можливим при реалізації процесного підходу в освітньому менеджменті на всіх рівнях системи, що дає змогу не тільки встановити межі освітніх і допоміжних процесів, структурувати їх входи, виходи і ресурси, але й здійснювати управління якістю усіх названих процесів, тим самим задовольняючи потреби усіх стейкхолдерів освіти. Підсумовуючи, можна зробити такі висновки: економічна ситуація в країні позначилася і на процесі управління освітніми установами. Тому управління освітою все більше наповнюється новим змістом, співвідноситься з таким поняттям, як менеджмент. Однак головним завданням освітнього менеджменту є створення умов для ефективної освітньої діяльності. Використовуючи функції, методи і принципи менеджменту, освітній менеджмент співвідносить їх, передовсім, з колективом. Ефективність його залежить від системного підходу при реалізації комплексу проблем освітніх закладів.

Методи педагогічного менеджменту – це сукупність прийомів і способів впливу на колектив, групи і окремих працівників освітньої організації для досягнення поставлених цілей у процесі реалізації його функцій. Суб'єктами впливу (керуючим суб'єктом), що реалізують той чи той метод, можуть виступати: керівники освітньої організації, їхні заступники, керівники структурних підрозділів, педагогічний колектив.

У процесі управління освітніми системами керівник, виходячи з найбільшої доцільності, використовує у тій чи тій ситуації, тих чи тих умовах сукупність різних методів. Керівник використовує методи управління, передовсім, як способи виконання окремих процедур з постановки цілей, прийняття рішень та їх реалізації, і в цьому ключі, – як методи щодо виконання окремих функцій управління: цілевизначення, планування, організації, контролю і аналізу. Вибираючи методи управління, керівник виходить з того ж, коли виби-

рає способи організації, тому що методи управління характеризують способи організації: формальні, менш формальні, неформальні.

Для керівника дуже важливо правильно не тільки обирати, але й поєднувати методи управління, які залежать від:

- особистісних рис і переваг керівника, його життєвого досвіду;
- цілей, що стоять перед установою (соціальне замовлення, внутрішні цілі установи, запит споживачів, стан навчально-виховного процесу тощо);
- матеріально-технічної та фінансової бази закладу;
- складу підлеглого персоналу (кваліфікація, стаж роботи, вік, освіта тощо).

Організаційно-педагогічні методи управління забезпечують певну впорядкованість об'єктів і суб'єктів управління, передачу необхідної інформації педагогам, розвиток організаторських якостей учасників освітнього процесу.

Основними показниками розвитку цих якостей є:

- чітке цілевизначення;
- вміння виділити основну ланку в передбачуваній роботі;
- наявність чіткого плану;
- розподіл відповідальних виконавців;
- чіткий і конкретний інструктаж;
- економна витрата часу;
- ритмічність підготовки, проведення і аналізу;
- якість і повнота самоаналізу.

Методами реалізації цієї групи є:

- наради;
- співбесіди з підлеглими («круглі столи», індивідуальні співбесіди).

Серед вимог до проведення нарад можна виділити такі:

- знання керівником і використання закономірностей педагогіки і психології дорослих, що дають можливість ефективно донести інформацію, її засвоєння та прийняття виконавцями;
- проведення нарад тільки тоді, коли це дійсно необхідно, і коли не існує більш ефективного способу передачі інформації;
- на нараду рекомендується виносити тільки питання, пов'язані із загальними проблемами вдосконалення роботи школи, які потребують наукової інформації;

– при передачі оперативної інформації недоцільно її змішування зі стратегічною.

Співбесіда з працівниками класифікується залежно від того, чия ініціатива (керівника або педагога), яке питання (стратегічне або тактичне).

Ситуативна співбесіда, коли зміст визначається відхиленнями в діяльності системи або необхідністю передачі оперативної інформації, а стратегічну співбесіду, коли педагог заздалегідь знає, що вона буде, які питання будуть обговорюватися. При проведенні співбесід необхідно віддавати пріоритет стратегічним співбесід.

До групи розпорядчих методів можна віднести роз'яснення законів, нормативних документів що регламентують діяльність педагогів і організації, що здійснює освітню діяльність загалом, а також доведення їхнього змісту до підлеглих.

До локальних актів можуть бути віднесені:

- накази;
- розпорядження;
- положення;
- інструкції.

Однією з вимог до розпорядчого документа, поряд з чіткістю, є знаходження балансу між регламентацією раціонального функціонування системи і нормативно-аналітичним забезпеченням інноваційної діяльності.

Професійно-методичні аспекти управління покликані забезпечити не тільки чисто управлінські, але й педагогічні функції керівника. До цих аспектів можна віднести:

- використання керівником категорій і понять педагогіки і психології у процесі управлінської діяльності;
- впровадження досягнень психолого-педагогічних наук у практику роботи освітньої організації;
- вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду;
- різні способи підвищення кваліфікації та методичної майстерності педагогів.

Головною вимогою до використання усіх професійно-методичних аспектів управління є їхня націленість на реалізацію завдань вдосконалення діяльності, а не тільки підтримання функціонування системи. Саме тому керівником повинна забезпечуватися, з-поміж іншого і необхідна спрямованість планування роботи установи.

Соціально-психологічні методи управління – це, те, що найчастіше називають «мистецтвом управління». Ці аспекти і прийоми організації взаємодії в системі «керівник – підлеглий» є предметом розгляду психології управління. Соціально-психологічні методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління – педагогічний колектив та окремих працівників:

- спираються на об'єктивні закони розвитку соціології і психології;

- впливають з урахуванням колективної психології (настрої колективу, групових відносин, громадської думки);

- враховують психологічні особливості різних соціальних груп і окремої особистості.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дають змогу встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів, і надати їм підтримку, забезпечити ефективні комунікації і врегулювання конфліктів у колективі. Елементи, регульовані за допомогою соціологічних методів, включають:

- соціальне планування (умови праці тощо);

- соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ювання, спостереження, співбесіда, соціометричний метод).

Прикладом соціально-психологічних методів управління може служити задоволення і стимулювання персоналу, але часто воно здійснюється від «досягнутого», що веде до застою, відсутності мотивації у діяльності. Необхідно змінювати стимулювання педагогічної праці: учитель повинен отримувати грамоти, доплати, премії тощо. Необхідність використання в практиці управління організацією соціально-психологічних методів керівництва очевидна, оскільки вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, бачити перспективи зміни конкретної ситуації, приймати оптимальні управлінські рішення [14, с. 46].

Економічні методи управління посідають важливе місце в системі методів управління організацією, що здійснює освітню діяльність. Це зумовлено тим, що управлінські відносини на сьогодні, багато в чому визначаються економічними відносинами, в основу яких покладені об'єктивні потреби й інтереси людей.

Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, який задовольняє вимоги колективу зага-

лом і кожного працівника зокрема, є принциповим питанням для будь-якої організації, що здійснює освітню діяльність. Економічні методи управління засновані на матеріальній зацікавленості працівників і активізують їхню діяльність. Для більшої зацікавленості грошові виплати, такі як заробітна плата, премії, прив'язують до досягнутих результатів викладачів та стимулюють їхню діяльність. Чинна система економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і застосовуються безпосередньо керівництвом освітньої організації.

Методи педагогічного менеджменту необхідно систематизувати за рівнями управлінської діяльності. Можна виокремити три такі рівні [7, с. 29]:

- 1) *особистісний (індивідуальний) – мікрорівень*, на якому розв'язуються завдання відповідності працівника конкретному робочому місцю;
- 2) *груповий (соціально-психологічний) – мезорівень*, у межах якого проводиться оптимальна розстановка працівників у колективі;
- 3) *соціологічний – макрорівень*, на якому формуються соціальні механізми створення «елітних груп» управління (керівних працівників різного рівня).

4. Фактори ефективності та результати діяльності суб'єктів менеджменту освіти

Проблеми ефективності діяльності закладів освіти особливо загострилися в останнє десятиліття, коли різноманіття форм власності створило сприятливе середовище, що дає змогу їм найбільш повно реалізувати освітні та виховні можливості в системі багаторівневої, безперервної освіти. Виходячи з потреб ринку праці, з'явилися різноманітні типи закладів освіти з новими профілями навчання, додатковими ускладненими навчальними програмами, підвищеним рівнем освіти.

У сучасних умовах для керівників усіх типів закладів освіти головною проблемою стали взаємовідносини з ринком праці, працюють не тільки над вдосконаленням освітнього процесу, але і розв'язують проблеми адаптації своїх викладачів і студентів до нових умов ринкової економіки. Виконання закладами освіти цих усклад-

нених функцій неможливе без психологічних і педагогічних досліджень, технологій навчання управління педагогічною діяльністю [6, с. 16].

Завдання оновлення закладів освіти в нових соціально-економічних умовах вимагали переорієнтації цілей аналізу сформованої системи аналітичної інформації. Основною метою контрольно-аналітичної діяльності в закладах освіти був процес пізнання об'єкта, збір і первинна обробка інформації про нього і супутня цьому робота: розробка навчально-методичних рекомендацій з ліквідації відхилень від норми; впровадження інноваційних соціологічних, психологічних і педагогічних технологій вивчення об'єкта дослідження; використання ефективних педагогічних засобів освітнього процесу. Тому головним завданням управлінців прийнято було вважати:

- вивчення стану педагогічного об'єкта (явища);
- перевірка виконання управлінського рішення;
- визначення відповідності результатів поставленим вимогам.

Соціально-педагогічна реальність поставила на порядок денний переорієнтацію її цілей пізнавального (проміжного) на перетворювальний з виходом на кінцевий результат діяльності. У зв'язку з цим зміст блоків традиційної аналітичної інформації вдосконалюється відповідно до нових цілей і виходом на ефективні параметри результатів діяльності закладу освіти.

На практиці ефективність часто вживається як синонім слова «результативний». Ефективними називають дії, які ведуть до результату, задуманого як мета. Ефективність діяльності будь-якої системи повинна багато в чому визначатися метою управління. Існують різні підходи до визначення поняття «ефективність управління». У нормативних і законодавчих документах також відсутня єдність навіть у підходах до цього питання. Пропонуючи ефективність як найважливіший критерій якості управління, вони не рекомендують шляхів оцінки ефективності управління закладом освіти.

При аналізі ефективності управління організацією, наводяться різні визначення. *«Ефективність управління»* розрізняють у двох аспектах: широку і вузьку ефективність. Вузька ефективність – це ефективність з позиції самого управління та властивих йому критеріїв. Широка ефективність означає зіставлення витрат на управління уже з показниками не якості управління, а діяльності організації

загалом. Між широкою і вузькою ефективністю існує звичайне співвідношення частини і цілого.

Аналіз досвіду управлінських інновацій дає можливість включити в поняття «ефективність управління» закладом освіти такі складові характеристики:

- реалізацію поставленої мети;
- якість освітнього процесу, мотивацію навчальної та творчої діяльності;
- забезпечення соціальної комфортності освітнього процесу для педагогічних колективів.

Поняття «ефективність управління» закладом освіти можна представити у вигляді чотирьох компонентів:

- цільова ефективність управління;
- ресурсна ефективність управління;
- соціально-психологічна ефективність управління;
- технологічна ефективність управління.

У теорії управління освітніми установами намітилася тенденція до розробки і застосування комплексних методик оцінки діяльності керівника. Це передбачає наявність одночасно декількох предметів у структурі використовуваної інформації, а отже, судження про якість керівника має різні підстави. При аналізі управлінської діяльності слід оцінювати і особистість керівника, і умови його педагогічної діяльності, і результати освітнього процесу.

Значення критерію ефективності функціонування керованої педагогічної системи залежить від її стану, а може залежати від управлінських впливів, тобто, з чийої точки зору аналізується ефективність. Якщо відома залежність стану керованої системи від управління, то отримуємо залежність ефективності функціонування керованої системи тільки від управлінських дій. Такий критерій називається критерієм ефективності управління. **Отже, завдання управління освітньою організацією формально може бути сформульовано так: знайти допустимі управлінські дії, що мають максимальну ефективність (таке управління називається оптимальним керуванням).** Для цього потрібно розв'язати задачу оптимізації – здійснити вибір оптимального управління, яке завершується досягненням певного її результату, тому під оцінкою ефективності функціонування закладу освіти розуміється оцінка результату діяльності. Наявність вимірюваного результату дає змогу

оцінювати ступінь досягнення мети як попередньо очікуваного результату діяльності.

Ефективність діяльності менеджера освіти – ступінь відповідності її результатам, цілям суб'єкта, який здійснює діяльність. Впливаючи на компоненти управління – керуючи ними, можна впливати і на результат діяльності і отже, на ефективність загалом. Результат діяльності суб'єкта управління визначається його дією і станом (результатом діяльності) керованої системи.

Результат освітньої діяльності суб'єктів менеджменту – надзвичайно важлива і складна основа базових понять теорії, методики і практики педагогічного менеджменту. Вона об'єднує цілу низку актуальних понять і визначень.

Якість знань – міцність, глибина і системність знань та їх усвідомлене застосування на практиці.

Ступінь навченості – рівень послідовних показників засвоєння матеріалу в процесі навчання.

Розрізняють п'ять послідовних показників ступеня навченості:

- 1) *розрізнення* – здобувач освіти відрізняє певний об'єкт, процес або явище від їх аналогів за загальними характеристиками;
- 2) *запам'ятовування* – засвоєння певної інформації навіть без її розуміння, результатом чого може стати неусвідомлене відтворення;
- 3) *розуміння* – наявність власної думки, судження щодо будь-якого об'єкта, процесу або явища. Усвідомлене відтворення засвоєної інформації; сумарної характеристики показників «запам'ятовування» і «розуміння» і є відтворенням.
- 4) *елементарні вміння і навички* – здобувач освіти застосовує теоретичні знання на практиці в алгоритмізованих, стандартизованих ситуаціях, виконання практичних завдань за трафаретом, шаблоном, взірцем (рівень репродуктивних умінь і навичок);
- 5) *перенесення* – здатність застосовувати отримані теоретичні знання на практиці творчо, в нестандартних, неалгоритмізованих ситуаціях, виробляти нові вміння та навички на базі уже сформованих.

5. Людиноцентристський підхід в управлінні навчальними закладами

Сучасний поведінковий аспект теорії менеджменту зорієнтований на людину, на соціальні цінності. Для інституту освіти, що є «людською організацією», це надзвичайно важливо. **Гуманізація управління педагогічним процесом** – це мета, умова і результат перебудови системи освіти. Оскільки вища школа є закладом, в якому в результаті колективної праці формується і розвивається особистість студента, оскільки управління педагогічним процесом має бути зорієнтоване на людину, мати гуманістичний характер, що виражається у відносинах співпраці на основі поваги до людини і довіри до неї. Що вищий рівень співпраці всередині апарату управління, між адміністрацією і викладачами, то глибшою і стійкішою буде гуманізація відносин між викладачами і студентами. **Найцінніше і найголовніше в педагогічному процесі – людина, її зростання, розвиток, виховання.**

Отже, і педагогічний менеджмент має бути зорієнтований на людину і мати яскраво виражену людиноцентристську спрямованість. Основою гуманістичного управління є: повага до людини, довіра до неї, цілісний погляд на викладача і студента та фокусування уваги на розвитку особистості. Гуманістична орієнтація відносин у системі «учитель – учень», встановлення зв'язків співпраці між ними передбачає зміну не тільки цілей, але й методів і прийомів роботи вчителя, а також вимагає перегляду його вербальних цінностей, навчає і виховує учнів у процесі комунікації. На думку дослідників, сьогодні школа змінює уявлення про характер взаємовідносин між учасниками педагогічного процесу – утверджується стиль довіри, співпраці та співтворчості, відбувається зближення їх позицій, посилюється роль емоцій, емпатії.

Неможливо заперечувати, що керівництво будь-якої організації досягає свої цілі через людей. Здійснюючи на співробітників необхідний вплив, воно домагається від них потрібної поведінки і результатів праці. І якщо говорять про якісну чи посередню роботу закладу освіти, то мають на увазі не саму організацію, а конкретний колектив працівників. Ігнорування ж в управлінні людської індивідуальності не може привести організацію до успіху. Однак людиноцентристський підхід утвердився у менеджменті не зразу. **Тобто, у менеджменті біологічний підхід до людини був замінений ана-**

лізом психологічної діяльності індивіда, а також висунуто вимогу «людина – головний об'єкт уваги». До поняття «людський фактор» була включена система відносин, що складається у працівника в організації.

Розкриємо більш детально зміст людиноцентристського підходу в управлінні закладами освіти. Як вже було сказано, дослідження Е. Мейо, а потім А. Маслоу показали, що поряд з матеріальними стимулами велике значення для якісної праці людини мають психосоціальні чинники: згуртованість педагогічного колективу, у якому вона працює, взаємини з керівництвом, сприятлива атмосфера, задоволеність працею тощо. Значення цих факторів пов'язано з наявністю у людини групи придбаних потреб. До них Маслоу відніс соціальні, іноді звані потребами у причетності до чого чи кого-небудь (до спільної справи або колективу). Вони об'єднують потреби людини в розумінні її іншими людьми, соціальної взаємодії з ними, в наданні їй підтримки та вираженні почуття прихильності, участі, необхідного співчуття.

Соціальні потреби розвиваються і перетворюються на людські потреби – в повазі з боку відомих особистостей, у визнанні ними особистих чеснот людини, а також в самоповазі. Нарешті, своєрідним «піком» духовних людських потреб є потреби в самовираженні своїх потенційних можливостей, які розширюються в міру розвитку людини як особистості і тому ніколи не можуть бути задоволені повністю. Задоволення потреб цієї групи дає змогу людині пережити почуття особистого успіху у трудовій діяльності.

Постійний, стійкий успіх вивільняє величезні, приховані можливості особистості. Трактуючи успіх з педагогічної точки зору, його можна порівняти насамперед зі створенням умов для досягнення успіху. Під такою ситуацією розуміється поєднання умов, при яких створюється можливість досягти значних результатів як окремою особою, так і колективом загалом. **Педагогічний менеджмент розглядає успіх з позиції задоволення у працівника потреб вищого рівня: у повазі значущими для особистості людьми (керівництвом, колегами по роботі) і в самовираженні через творчу професійну діяльність.**

Варто відзначити ще одну важливу особливість педагогічної діяльності. Будучи творчою за своєю суттю, вона об'єктивно стимулює в людині вищі духовні потреби, зокрема, у самовираженні

через творчість. Це відрізняє педагогічну професію від інших, що містять більший обсяг одноманітної, рутинної роботи нетворчого характеру. Задоволення потреби в самовираженні здійснюється шляхом досягнення цілей, пов'язаних з професійними інтересами і схильностями педагога в колективі, і досягається як особистий та колективний успіх.

Менеджмент освіти передбачає орієнтацію педагогічного колективу і кожного співробітника на успіх через реалізацію спеціальних методів задоволення вищих людських потреб. З позицій маркетингового підходу, це передовсім об'єктивно наявні потреби (конкретного освітнього закладу як керованого об'єкта, його окремих підсистем, компонентів, параметрів у забезпеченні виживання, підтримці раціонального функціонування і забезпечення розвитку), що знаходять або не знаходять вираження в прямих або побічних вимогах, побажаннях, запитах, очікуваннях різних суб'єктів життєдіяльності управління. Тому їх можна класифікувати так:

- об'єктивні (ті, що дійсно необхідні освітній установі) і суб'єктивні (висунуті зовнішніми суб'єктами, що взаємодіють з освітньою установою і групами внутрішньоорганізаційного співтовариства);
- чітко сформульовані, «озвучені» і неявні, що вимагають виявлення та осмислення;
- постійні і змінні;
- загальні для усіх освітніх установ, типові й унікальні, властиві саме цьому закладу освіти;
- зумовлені різними джерелами (наприклад, масштабом діяльності об'єкта управління, характером освітнього процесу або рівнем зрілості освітнього співтовариства);
- актуальні і перспективні;
- «адресовані» різним елементам системи управління.

Важливе питання, яке виникає у логіці проблематики якості управління, це – які змінні є ключовими для управління освітньою установою? Серед таких виділяються ті, які надають цілісність освітній системі, якою вона є:

- 1) Система цінностей, місія, образ випускника, найважливіші цілі і завдання освітнього закладу.
- 2) Форма і різновид освітньої установи.

- 3) Тип освітнього процесу, зокрема, такі визначальні його властивості, як рівень варіативності, інтегрованості, індивідуалізації та диференціації, розвитку кооперації у навчанні і вихованні тощо.
- 4) Переважальні технології освітнього процесу.
- 5) Характер організації освітнього процесу (традиційна система ставить до управління інші вимоги в порівнянні з більш новими системами організації навчання і виховання); рівень її складності (цей рівень вищий в освітніх установах, що мають різні потоки, форми організації).
- 6) Характер освітнього середовища, соціально-психологічного клімату, організаційної культури.
- 7) Рівень зрілості колективу, його згуртованості, самосвідомості.
- 8) Поточний режим життєдіяльності освітнього закладу. Режим стаціонарного, стабільного функціонування вимагає інших дій та іншої побудови системи управління, ніж режим здійснення нововведень, особливо системних, загальноорганізаційних.
- 9) Рівень забезпеченості ресурсами.
- 10) Стан системи управління освітньою установою.

Тривалий час у вітчизняній теорії соціального управління значення успіху як людської потреби і ціннісної орієнтації особистості протиставлялося досягненню колективного успіху організації, тобто людиноцентристський принцип і на практиці, і в теорії підпорядковувався соціоцентристському. Потреба в досягненні особистих успіхів придушувалася панівною системою зрівняльного розподілу матеріальних і моральних заохочень: засудженням проявів честолюбства, амбітності, підприємливості у трудовій діяльності як людських якостей, які суперечать загальноприйнятим нормам моралі. Все це спричиняло розвиток формалізму і протекції, призводило до придушення в людині здорових потреб досягнення особистого успіху, а значить, ініціативи, самостійності, творчості. Для сучасного керівника їх стимулювання є актуальним управлінським завданням.

Необхідною умовою орієнтації педагогічного колективу на успіх є добре знання керівником його потенційних можливостей і потреб, а також уміння вибирати реальні для організації і своїх підлеглих цілі. В управлінській діяльності врахування особливостей

конкретної особистості, тобто особистісно-орієнтований принцип – невід’ємна частина людино-центристського підходу до управління. Необхідність враховувати людську індивідуальність у менеджменті є одним з положень концепції ситуативного управління. Предметом його дослідження є конкретна ситуація і впливають на неї внутрішні і зовнішні змінні. І хоча кількість останніх дуже велика, більшість вчених у галузі менеджменту до числа найбільш значущих для досягнення практичних цілей відносять 10. Особливе місце серед них займає людська змінна, саме з нею і пов’язаний зміст особистісно-орієнтованого принципу управління.

До характеристик, що визначають відмінності в поведінці окремих людей, піддаються вимірюванню і впливу в процесі управління, належать:

- ✓ *здібності;*
- ✓ *обдарованість (схильність);*
- ✓ *потреби;*
- ✓ *очікування;*
- ✓ *сприйняття;*
- ✓ *ставлення (точка зору);*
- ✓ *цінності людини.*

Свого часу теоретики менеджменту і психологи вважали, що базисні риси особистості є постійними і однаково проявляються в усіх ситуаціях. Дослідження наступних років переконують, що поведінка людини залежить від ситуації. Змінам піддаються навіть такі базисні риси особистості, як чесність і здатність викликати довіру. При цьому ситуація впливає на поведінку людини сильніше, ніж властивості особистості. Адаптивність (гнучкість особистості) важлива в управлінні для розуміння значущості створення у закладі освіти такої обстановки, при якій освітянам буде вигідно проявляти свої найкращі якості (працелюбність, чесність, ініціативність, відкритість і ін.). І невигідно проявляти гірші. Створення робочого середовища, яке сприяло б закріпленню у поведінці позитивних якостей особистості, вимагає постійного стимулювання їх прояви як матеріального, так і морального.

Реалізація людиноцентричного підходу в практиці закладів освіти дає змогу подолати багато управлінських проблем, зокрема, формування сприятливого соціально-психологічного клімату у закладі освіти, стимулювання діяльності учасників освітнього процесу. Тому слід використовувати мотиваційний підхід, націлений на

практичну реалізацію людиноцентричного підходу. Призначення означеного підходу полягає у формуванні такого психолого-педагогічного механізму, який забезпечує ефективну діяльність всіх учасників. Мотиваційне програмно-цільове управління, розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на мотиваційну сферу підлеглого за допомогою норми-зразка діяльності, при якому мотиваційна сфера перебудовується відповідно до поставленої управлінської мети.

Алгоритм мотиваційного програмно-цільового управління такий:

- постановка управлінського завдання або визначення бажаного кінцевого результату;
- розробка цілей мотиваційної програми, в якій на основі загальних якісних характеристик визначається конкретний план дій виконавців;
- обробка і реалізація мотиваційно-управлінської програми як продукту інтеграції традиційного управлінського циклу з соціально-психологічної стратегією і тактикою.

Відповідно до сучасних психологічних уявлень, рівень умотивованості людини на досягнення якихось результатів визначається трьома параметрами: оцінкою досяжності результату, оцінкою очікуваних наслідків при досягненні цих результатів, оцінкою корисності наслідків. Саме тому, даючи видове завдання підлеглим, адміністрація закладу освіти повинна переконатися, що вони: *добре розуміють, яких результатів від них чекають; впевнені, що зможуть отримати ці результати; бачать позитивні наслідки для себе від участі в діяльності і оцінюють їх як більш значущі, ніж можливі негативні наслідки.*

Для здійснення ефективного управління керівнику закладу освіти необхідно вивчати особливості індивідуальної поведінки співробітників, вміти пояснювати і впливати на них, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей. У цьому і полягає сутність особистісно-орієнтованого принципу управління з позиції теорії менеджменту освіти.

Питання для самоконтролю

1. Як сформувалася теорія управління – менеджмент?
2. У чому полягає специфіка предмету вивчення теорії – менеджмент?
3. Як співвідносяться поняття: керування, менеджмент, педагогічний менеджмент?

4. Як формувалися ідеї Фредеріка Тейлора про механізми, закономірності та принципи управління?
5. Чому Ф. Тейлора називають "батьком наукового менеджменту"?
6. Які основні ідеї Анрі Файоля, як засновника школи класичного менеджменту, чи використовуються в педагогічному менеджменті?
7. Які принципи «школи людських відносин» та роль Елтона Мейо, як основоположника цієї школи?
8. Які функції виконує менеджмент у виробничих та освітніх процесах?
9. Які теоретичні засади теорії управління екстраполювалися на сферу освіти?
10. Які функції розкривають зміст менеджменту освіти?
11. Кому відводиться провідна роль у педагогічному менеджменті?
12. Які методи менеджменту використовуються в системі управління освітніми системами?
13. Що виступає домінуючим фактором у педагогічному менеджменті?
14. Які складові компоненти управлінської компетентності?
15. Як визначити результати освітньої діяльності педагогічного менеджменту?
16. Які рівні управління притаманні менеджменту освіти?
17. На які кінцеві результати орієнтує менеджмент освіти педагогічні колективи?
18. Які складові компоненти включає поняття «ефективність управління»?
19. У чому полягає зміст людиноцентриського підходу в управлінні освітніми організаціями?
20. Який алгоритм мотиваційного програмно-цільового управління?

Література

1. Григораш В., Касьянова О., Мармаза О. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. Харків : Ранок, 2003. 160 с.
2. Гринькова М.В., Штепа О.Г. Менеджмент в освіті. Полтава, 2003. 73 с.
3. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посіб. Київ : Главник, 2006. 144 с.
4. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шк. світ, 2007. 120 с.
5. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту. Київ : Ленвіт, 2007. 263 с.
6. Коберник О.М., Гагарін М.І. Менеджмент в освіті : навч. посіб. 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.
7. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя : Просвіта, 2003. 272 с.

8. Левченко Л.С. Стратегічний менеджмент навчального закладу : навч.-метод. посіб. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2011. 140 с.
9. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
10. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с.
11. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
12. Мороз І.В. Менеджмент і моніторинг освіти : навч.-методич. посіб. Київ : Освіта України, 2006. 144 с.
13. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. пр. / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
14. Паращенко Л.І., Калініна Л.М. та ін. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / Інститут педагогіки АПН України ; Асоціація керівників шкіл України ; за ред. Л.М. Калініна. Київ : ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. 312 с.
15. Пурій Г.М. Економіка освіти : конспект лекцій. Дрогобич : Ред.-вид. від. Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2011. 65 с.
16. Пурій Г.М., Хомик М.М. Особливості маркетингової діяльності навчальних закладів. *Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу* : матеріали Міжнар. науково-практичної конференції (м. Дніпро, 20 жовтня 2018 р.). Дніпро : НО «Перспектива», 2018. 128 с. С. 64–66.
17. Пурій Г.М., Фляк І.Р. Фандрайзинг як метод фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. *Актуальні питання розвитку науки та освіти (частина I)* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 19–20 жовтня 2019 року. Львів : Львівський науковий форум, 2019. 56 с. С. 26–28.
18. Соколова І.В. Теорія і практика вищої освіти : навч. посіб. 2016. 332 с.
19. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
20. Черниш А.П. Менеджмент освіти : навч. посіб. Київ : Вид-во «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 324 с.
21. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
22. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911.

Тема 2. Система управління освітніми закладами

Державна політика в галузі освіти. Основні моделі, структура та функції управління освітніми системами в провідних країнах світу (європейська модель освіти, американська модель освіти, японська модель освіти). Сутність підготовки та прийняття управлінських рішень у закладах освіти. Особливості та етапи управлінського циклу. Необхідність інформаційного забезпечення процесу управління. Принципи та моделі реалізації освітньої політики України (ліберальна, патерналістська, обмежена). Структура та зміст освіти в Україні. Система моніторингу якості освіти та освітньої діяльності

План

- 1. Державна політика у галузі освіти**
- 2. Сутність, моделі та функції державного управління освітньою діяльністю**
- 3. Органи управління освітою в Україні**
- 4. Інформаційне забезпечення управління у сфері освіти**
- 5. Система забезпечення якості освіти та освітньої діяльності**

1. Державна політика у галузі освіти

Відіграючи провідну роль у функціонуванні системи освіти, держава, властивими для неї методами (адміністративними, правовими, економічними), залучається до процесу управління освітньою діяльністю, реалізуючи державну освітню політику.

Державна політика загалом – це діяльність органів державної влади з метою реалізації визначеного політичного курсу і досягнення певних соціально-політичних цілей. Ключовими завданнями державної політики є своєчасне виявлення проблем у різних сферах суспільного життя, аналіз їх причин і окреслення шляхів розв'язання [27, с. 83]. Особливістю державної політики є свідоме регулювання суспільних відносин і розподіл ресурсів за допомогою офіційних інститутів держави [26, с. 33].

До необхідних атрибутів державної політики слід віднести:

- наявність повноважень з легітимного ухвалення і реалізації управлінських рішень органами державної влади;

- володіння достатньою компетенцією у сфері здійснення державної політики;
- сформованість системи розробки і прийняття рішень, моніторингу результатів їх виконання, оцінювання та коригування вжитих заходів [6].

Сфера освіти як провідний чинник у формуванні людини і громадянина відіграє визначальну роль у державотворенні і здійсненні державної соціальної політики, що зумовлено виконанням сучасною освітою низки важливих соціальних функцій: формування і трансляції цінностей та норм; соціалізації особистості; соціального контролю і регулювання тощо. Роль держави в таких умовах полягає у визначенні бажаних для суспільства результатів функціонування освітньої системи й оптимальних шляхів їх досягнення.

Державна освітня політика – це невід’ємна частина політики держави, що спрямовується на забезпечення функціонування і розвитку системи освіти; орієнтуюча і регулююча діяльність держави у сфері освіти, здійснювана для досягнення конкретних стратегічних цілей та розв’язання проблем загальнодержавного чи глобального масштабу [3, с. 56]; сукупність дій органів державної влади щодо формування та реалізації стратегічних завдань у сфері освіти, удосконалення системи освіти для задоволення особистих і суспільних потреб [28]. Сформована на вищому рівні влади державна освітня політика реалізується через закони, укази, міжнародні договори, постанови уряду, національні (міжнародні) програми тощо.

Державна освітня політика характеризується такими ознаками:

- належністю до загальної політики держави;
- наявністю спеціальної мети, яка полягає у задоволенні освітніх потреб особистості та суспільства, створенні сприятливих умов для розвитку і творчої самореалізації кожного громадянина;
- наявністю специфічної сфери реалізації (сфера освіти);
- наявністю спеціальних суб’єктів, що займаються її розробкою та здійсненням (визначені законодавством органи державної влади);
- сукупністю специфічних нормативно-правових актів як обов’язковою підставою для реалізації;

- орієнтацією на забезпечення як поточного функціонування, так і розвитку системи освіти;
- здійсненням впливу з боку державних органів і установ, що представляють різні гілки влади [28].

Державна політика у сфері освіти встановлює правила, процедури, механізми здійснення освітньої діяльності, актуальні, зокрема, і для органів державної влади та передбачає прийняття суб'єктами освітньої діяльності низки зобов'язань.

Освітня політика є структурованим переліком (планом) дій держави щодо з'ясування і розв'язання нагальних проблем системи освіти. Процес її формування може бути описаний як сукупність етапів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи реалізації державної освітньої політики

Серед найважливіших джерел міжнародного освітнього права, що формують основу державної освітньої політики більшості країн, слід відзначити передовсім документи ООН і її спеціалізованих установ, а саме: Загальну декларацію прав людини, Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, Конвен-

цію про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти, Європейську конвенцію прав людини [31].

Передумовою здійснення державної політики у сфері освіти в Україні, а також формування системи управління закладами освіти є Стаття 53 Конституції України, що гарантує право кожного громадянина на освіту та визначає обов'язок держави забезпечувати «доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам» [11]. Також в Основному Законі закріплена обов'язковість визначення засад законодавчого регулювання освіти (стаття 92); формування Кабінетом Міністрів України освітньої політики (стаття 116) тощо.

Окрім Конституції, **реалізацію державної освітньої політики в Україні забезпечують закони і підзаконні нормативно-правові акти:**

1) закони України: «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту» тощо;

2) укази Президента України: «Про Фонд Президента України з підтримки освітніх та наукових програм для молоді», «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні» тощо;

3) постанови Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні», «Про утворення територіальних органів Державної служби якості освіти» тощо;

4) накази Міністерства освіти і науки України: «Про затвердження Положення про Єдину державну електронну базу з питань освіти», «Про затвердження Положення про Національну освітню електронну платформу»;

5) стратегічні плани і прогнози розвитку освіти: цільові програми (державні, регіональні, місцеві), планові документи органів влади у галузі освіти [28].

У ст. 5 «Державна політика у сфері освіти» Закону України «Про освіту» [21] зазначено, що «освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства». *Головна мета державної політики у сфері освіти* відповідно полягає у визначенні стратегії розвитку освіти в

Україні, створенні життєздатної системи безперервного навчання й виховання для досягнення високих освітніх рівнів, забезпеченні можливостей постійного духовного самовдосконалення особистості, формуванні інтелектуального та культурного потенціалу нації [7].

Розробкою державної політики у галузі освіти займається Верховна Рада України, а її реалізацією – Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки, інші центральні органи виконавчої влади, місцеве самоврядування.

Державна освітня політика в Україні здійснюється на засадах:

- людиноцентризму, гуманізму, демократизму, верховенства права;
- забезпечення високої якості освіти й освітньої діяльності;
- гарантування рівного доступу до освіти без дискримінації, розвитку інклюзивного освітнього середовища;
- наукового характеру, різноманітності, цілісності і наступності системи освіти, сприяння освіті упродовж життя;
- прозорості та публічності прийняття та ухвалення рішень у сфері освіти, відповідальності та підзвітності перед суспільством органів управління освітою, освітніх закладів освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності;
- інституційного відокремлення контролю (нагляду) і забезпечення діяльності закладів освіти;
- взаємозв'язку із національною і світовою культурою, історією, традиціями, потребами ринку праці;
- свободи вибору виду, форми, темпу здобуття освіти, освітніх програм і закладів освіти;
- академічної доброчесності, академічної свободи, фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії закладів освіти;
- єдності навчання, виховання та розвитку, поваги до культурних цінностей, історико-культурного надбання і традицій українського народу;
- формування громадянської культури та культури демократії;
- поваги до прав і свобод людини, нетерпимості до приниження її честі та гідності, насильства, дискримінації;
- формування культури здорового способу життя, екологічної культури, дбайливого ставлення до довкілля;

- невтручання в освітній процес політичних партій і релігійних організацій, збалансованості інформації з політичних і світоглядних питань;
- державно-громадського і державно-приватного партнерства;
- інтеграції у міжнародний науковий і освітній простір;
- нетерпимості до проявів корупції та хабарництва;
- доступності для кожного всіх форм і типів освітніх послуг [21].

Державна політика у сфері освіти не є сталим явищем, вона постійно розвивається та доповнюється, адаптуючись до стратегічних пріоритетів держави та мінливих освітніх потреб, а також характеризується тривалим послідовним процесом становлення, що дає змогу здійснити її періодизацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Етапи формування державної освітньої політики в Україні

Період	Етап	Основні нормативні акти
1991–1997 рр.	визначення засад державної освітньої політики, розробка загальних підходів до участі держави в освітніх процесах	Закон УРСР «Про освіту», національна програма «Освіта» («Україна XXI ст.»)
1998–2002 рр.	становлення державної політики у сфері освіти, удосконалення спеціального законодавства, практичне втіленням правових норм	стратегії, нормативи, вимоги, стандарти у галузі освіти
2003–2016 рр.	розвиток освітньої політики, доопрацювання нормативно-правової бази, реалізація цільових програм розвитку освіти	стратегічний план дій – «Національна доктрина розвитку освіти»
2017–2021 рр.	модифікація державної освітньої політики, зумовлена зміною ціннісних орієнтацій, впровадженням передового зарубіжного досвіду, подальшим підвищенням вимог до якості освіти	Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про повну загальну середню освіту» тощо

Джерело: [28]

У наш час відбуваються законодавчі зміни, процеси дерегуляції, децентралізації, реформування системи управління освітою, місцевого самоврядування. Сучасними тенденціями розвитку управління освітою в нашій державі є розширення автономії освітніх закладів, переорієнтація функцій державних органів з безпосереднього управління на розробку і реалізацію освітньої політики, формування системи стратегічних прогнозів розвитку освіти.

2. Сутність, моделі та функції державного управління освітньою діяльністю

Державне управління освітою – це специфічний вид діяльності органів державної влади, що передбачає планово-прогностичний, організаційно-розпорядчий та контролюючий вплив на суспільні відносини в освітній галузі через застосування владних повноважень. Це особлива галузь державного управління, яка гарантує цілеспрямований розвиток системи освіти на засадах виконання положень законодавчих та інших нормативно-правових актів [22, с. 11].

Складовими системи державного управління освітою як елемента державно-управлінської діяльності є:

- стратегічне планування – теоретико-методична діяльність вищих органів управління освітою, зорієнтована на розроблення стратегії розвитку освітньої галузі та її окремих підсистем;
- державне регулювання – вплив на систему освіти шляхом її упорядкування, розробки загальних норм та правил діяльності, що запобігають негативним явищам та процесам у сфері освіти;
- адміністративне управління – поточна діяльність виконавчого і розпорядчого характеру спеціально створених органів управління освітою.

Суб'єкти управління освітою – сукупність спеціальних органів (державних і громадських) та посадових осіб, що виконують управлінські функції.

Об'єкти управління освітою – заклади освіти, органи управління освітою, підприємства, установи, організації та їх підрозділи, окремі особи, що зазнають організуючого, регулюючого і контролюючого впливу держави [12, с. 56–59].

Державне управління освітньою діяльністю здійснюється за допомогою *управлінського механізму* – сукупності засобів, важелів, стимулів та методів, якими суб'єкти управління освітою впливають на освітянську сферу для досягнення поставлених цілей. Такі механізми можуть бути політико-правовими, організаційними, економічними і соціальними.

Типовий процес державної управлінської діяльності у сфері освіти передбачає:

- концептуальне оформлення управління (визначення місії, стратегії і політики якості освіти, ролі і функцій освітніх закладів в суспільстві);
- організаційне оформлення управління (побудова організаційних структур і механізмів управління);
- технологічне оформлення управління (встановлення цілей, завдань, методів, технології освітньої діяльності);
- інфраструктурне оформлення управління (налагодження партнерських відносин з постачальниками ресурсів і стейкхолдерами, вплив на поведінку споживачів освітніх послуг, формування сприятливої громадської думки) [32].

Державне управління освітою як процес менеджменту може бути поділене на складові частини, що мають назву управлінських функцій.

Класифікація функцій управління освітньою діяльністю за ознаками змісту, характеру діяльності, місця в ієрархії управління конкретного його суб'єкта наведена у табл. 2.2. Кожна з перелічених управлінських функцій характеризується певною сферою застосування, специфічними методами реалізації, місцем у загальному процесі управління освітою. Зміст і межі реалізації функцій визначаються нормативно-правовими актами.

Під впливом екзогенних і ендогенних факторів функції управління освітою розвиваються, удосконалюються, з'являються та актуалізуються нові функції. Найбільш суттєвими чинниками, що стимулюють процес розвитку управління в освіті є:

**Таблиця 2.2. Класифікація функцій
державного управління освітою**

Класифікаційна ознака	Група функцій	Перелік функцій державного управління освітою
Зміст діяльності	Універсальні (загальні)	Цілевстановлення Планування Організація Мотивація Контроль
	Забезпечення функціонування і розвитку	Нормативно-правове забезпечення Організаційно-структурне забезпечення Кадрове забезпечення Фінансове забезпечення Матеріально-технічне забезпечення
	Операційно-технологічні	Оперативне управління Інноваційний розвиток Маркетингово-комунікаційна Міжнародного співробітництва
	Кадрові	Управління персоналом Соціальний розвиток Дисциплінарна
Характер діяльності	Універсальні адміністративні	Організаційно-розпорядча Консультативно-дорадча Організаційно-контрольна Виконавча Регулятивна
	Управління колективом	Забезпечення згуртованості Формування культури організації Управління конфліктами
	Синтетичні (похідні)	Стратегічна Інтеграційна Стабілізаційна Представницька Експертно-консультативна
	Соціально-психологічні	Орієнтаційна Мотиваційна Агітаційна Стимулююча Психолого-терапевтична

	Адміністративні (організаційно-правові)	Реалізація державної політики у сфері освіти Контроль за дотриманням законодавства Розробка прогнозів розвитку освіти Міжнародне співробітництво в освітній галузі
	Економічні	Регулювання економічних відносин суб'єктів освітньої діяльності, виробників і споживачів освітніх послуг
	Соціальні	Захист прав та інтересів працівників освітніх закладів Взаємодії з інститутами соціального партнерства і громадського управління
За місцем суб'єкта в ієрархії управління освітою	Стратегічне планування	Розробки стратегії розвитку Реалізації стратегії управління
	Тактичне управління	Розробки тактики управління
	Оперативна реалізація	Забезпечення виконання оперативних завдань

Джерело: [12, с. 87; 22, с. 16]

1. Зовнішні (екзогенні):

- **економічні**: розвиток економіки ринкового типу; загострення конкуренції на ринку освітніх послуг; рівень зайнятості; попит на кадри певної професії і кваліфікації; тенденції розвитку галузей економіки, перспективи бізнесу;
- **політичні**: рівень демократичності держави; ціннісні орієнтири політичних лідерів; особливості державного управління; ступінь централізації управління освітою; роль громадськості в розробці освітньої політики;
- **соціальні**: домінуючі суспільні ідеали, цілі і цінності; рівень престижності освіти; зміна освітніх потреб та вимог суспільства і держави до сфери освіти;
- **науково-технічні**: розвиток педагогіки, психології, теорії і практики менеджменту та маркетингу освіти, суміжних дисциплін; посилення інформаційних аспектів суспільного прогресу; розвиток інформаційних технологій; зростання

частки інтелектуальної праці як результат поширення новітніх технологій;

- **культурні:** зростання вимог до загальної та професійної культури особистості; вплив культурних цінностей на зміну освітньої парадигми [10].

2. *Внутрішні (ендогенні):*

- розвиток соціально-педагогічної інноваційної системи закладу освіти;
- тенденції диференціації закладів освіти, оптимізації та удосконалення мережі закладів державної та недержавної форми власності;
- запит учасників освітнього процесу на модернізацію систем управління ним;
- підвищення вимог до загальної і функціональної компетентності керівника закладу освіти;
- оновлення технології і змісту освітньої діяльності;
- нові підходи до фінансуванні закладу освіти тощо [13].

Формування принципів підходів до управління освітньою діяльністю є визначальним фактором забезпечення ефективності закладів освіти. Проте історія становлення національних освітніх систем свідчить, що функції та форми організації й управління освітою суттєво залежать від економічних, політичних, культурних традицій, від особливостей державного устрою і права. Хоча кожна національна система освіти є унікальною, залежно від того, як розподілені повноваження з прийняття рішень у сфері освітнього менеджменту, можна виокремити дві історично сформовані моделі: централізовану та децентралізовану.

Централізована модель передбачає концентрацію повноважень на найвищому рівні управління. Механізми створення державних закладів освіти, їх фінансування, навчальні плани і освітні програми, процедури прийому, переміщення і звільнення працівників, нагляду за приватними закладами освіти тощо – детально регламентуються законами, постановами уряду і центрального органу управління освітою, контролюються чиновниками. Для вищої освіти типовою є ієрархічність ЗВО, їх тісний зв'язок з органами влади, пряме міністерське регулювання, обмеженість безпосереднього впливу бізнес-структур [2].

Централізована система забезпечує стандартизацію переліку і якості освітніх послуг, сприяє формуванню та зміцненню почуття соціокультурної єдності громадян. Водночас вона заохочує авторитарні підходи до менеджменту освіти, обмежує інновації й ініціативу науково-педагогічних працівників, нав'язує певну шаблонність методів і форм освітньої та управлінської діяльності, не враховує особливості регіональних освітніх потреб. Централізована модель управління освітою є типовою для Італії, Франції, Іспанії, Греції, Португалії, східної Європи тощо.

На противагу їй, *децентралізована модель* передбачає делегування прав і відповідальності за прийняття рішень на нижчі рівні (регіональні уряди, місцеві громади), автономію (інституційну і фінансову) закладів освіти, їх тісніші стосунки з бізнес-спільнотою, сильне і незалежне самоврядування, непрямий державний контроль. Така модель управління створює сприятливі можливості для реалізації місцевих ініціатив, здійснення педагогічних експериментів, узгоджує траєкторію розвитку освіти з місцевою специфікою.

Активна зміна парадигми управління освітою на користь децентралізованої моделі спостерігається наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст., реалізуючись у різноманітних підходах до децентралізації: розосередження влади серед соціальних партнерів, регіональна передача влади, регіональна деконцентрація, локалізація, інституційна автономія, маркетизація. Зокрема, регіональна модель управління характерна для Австрії, Німеччини, Бельгії. Місцевий контроль в управлінні системою освіти здійснюється у Данії, Фінляндії, Швеції, Ірландії. Інституційна автономія характерна для освітніх систем США, Великобританії.

Можлива більш детальна класифікація моделей управління освітою, зокрема на прикладі США, у яких застосовувалися / застосовуються різноманітні моделі управління освітою, запозичені переважно зі сфери бізнесу, державного управління, ВПК:

- система планування, програмування і бюджетування (1960–1970-ті рр.);
- бюджетування на нульовій основі (1970-ті рр.);
- управління за цілями (1970–1980-ті рр.);
- стратегічне планування (1980-ті рр.);
- оцінювання ефективності та пошук ефективних зразків технології управління – бенчмаркінг (1970–1980-ті рр.);
- загальне управління якістю (1980–1990-ті рр.);

- реінжиніринг бізнес-процесів (1990-ті рр.);
- маркетингове управління освітньою послугою як товаром (1990-ті рр. – теперішній час);
- управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) (2000-ті рр. – теперішній час) [1, с. 52–53].

Під впливом інтернаціоналізації освіти, зміни політичних, соціально-економічних, культурних умов сьогодні усе чіткіше простежується тенденція до конвергенції децентралізованої та централізованої моделей управління освітою.

Для вітчизняної освіти також характерний поступовий перехід від централізованої до децентралізованої моделі управління, тобто формування моделі державно-громадського управління освітою на засадах співпраці держави, місцевої влади, громадськості.

Зокрема, в Національній доктрині розвитку освіти [18] акцентовано увагу на розроблення моделі управління освітою з максимальним залученням до цього процесу громадян, що уможливить підвищити демократичність та ефективність управлінської діяльності в освіті. Пріоритетом освітньої політики держави стає посилення ролі місцевого самоврядування, активізація участі батьків, меценатів, піклувальних рад, громадських організацій, ЗМІ у навчально-методичній, виховній, науковій, економічній діяльності закладів освіти, плануванні їх розвитку, оцінці та контролі якості освітньої діяльності [14]. Формується громадсько спрямоване управління освітою – різновид ситуаційного менеджменту, що означає залучення суспільства до прийняття управлінських рішень на різних рівнях управлінської вертикалі (від МОН України до закладу освіти), установлення залежності між запитами громадськості та пропонуванням освітніх послуг, що забезпечить максимальний результат освітньої діяльності.

3. Органи управління освітою в Україні

Поняття «освітня політика держави» передбачає, що *суб'єктом її здійснення є органи державної влади, які в законодавчо встановлених межах розробляють і здійснюють її від імені держави в межах загальнонаціональної політики.* Водночас суб'єктами державної освітньої політики, певною мірою, є і міжнародні організації та установи, що задають тенденції розвитку освіти на

глобальному рівні (ООН, ЮНЕСКО, ОБСЄ, ОЕСР, Рада Європи, Міжнародна Організація Праці, Європейський фонд освіти ЄС, Міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма EUREKA, Британська Рада, Німецька служба академічних обмінів (DAAD), Корпус миру США, Міжнародний Фонд «Відродження» тощо), регіональні та муніципальні органи управління освітньою діяльністю [31].

Кількість рівнів управління освітою, найменування і перелік повноважень органів специфічні для кожної країни:

- *національний* рівень – загальнодержавні чи федеральні міністерства або департаменти, їх підрозділи (комітети, комісії, відомства тощо);
- *регіональний* рівень – регіональні (область, штат, провінція, земля тощо) органи управління освітою;
- *місцевий* рівень – районні (окружні, муніципальні) органи управління освітою (ради, комітети, управління, комісії тощо);
- *рівень закладу освіти* – посадові особи, а також опікунські (громадські, адміністративні, дорадчі) ради (комітети), органи самоуправління трудових колективів освітніх закладів [12, с. 80].

В Україні визначення державної освітньої політики є прерогативою Верховної Ради України, а до органів, що безпосередньо здійснюють управління у галузі освіти, належать: Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, інші міністерства та відомства, Державна служба якості освіти України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, органи місцевого самоврядування. Чинна вітчизняна структура управління освітою відображена на рис. 2.2.

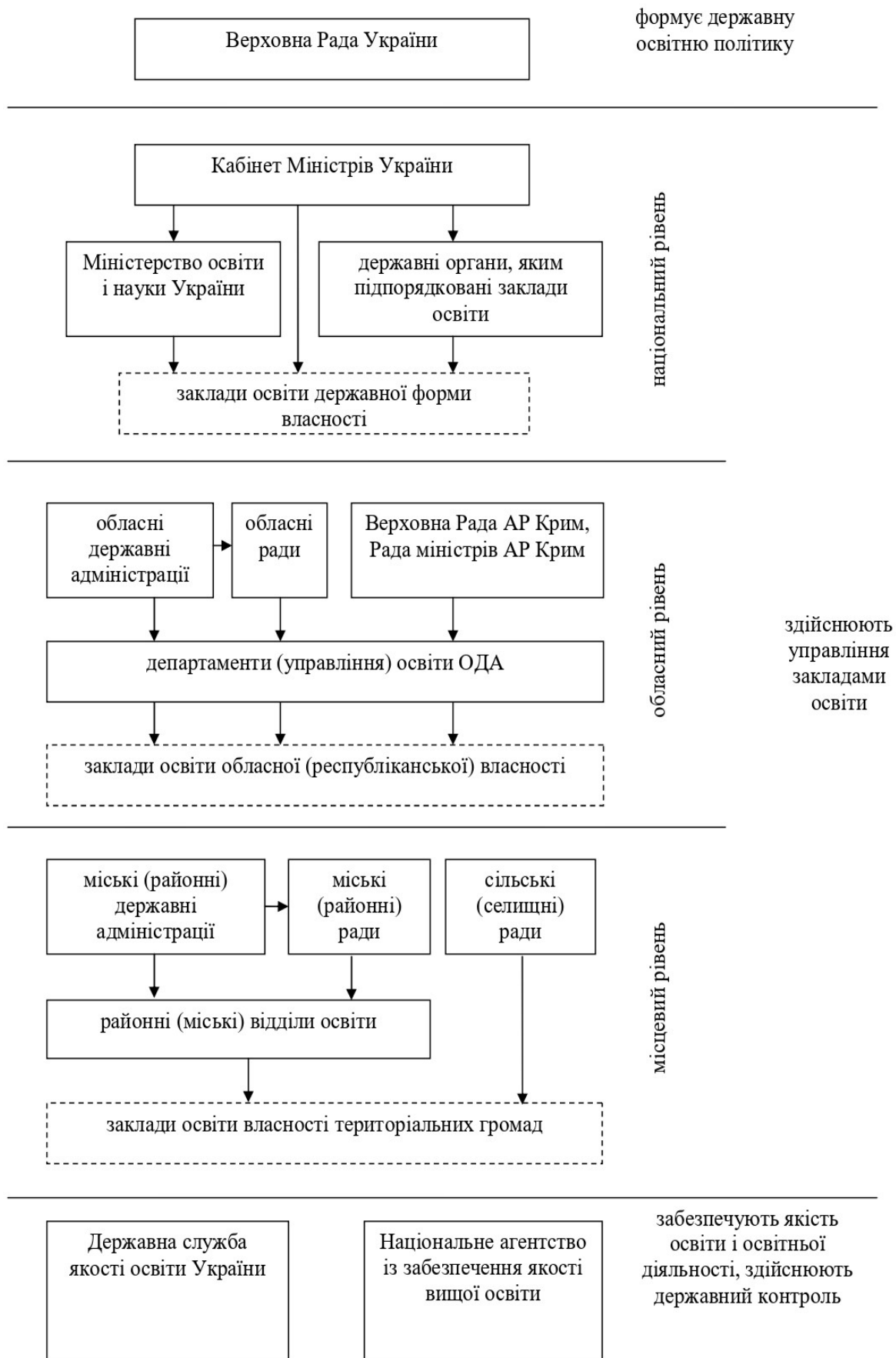


Рис. 2.2. Структура державного управління освітою в Україні

Перелік основних повноважень органів управління освітою в Україні наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Повноваження органів державного управління освітньою діяльністю в Україні

Орган управління у сфері освіти	Перелік повноважень
Кабінет Міністрів України	забезпечує реалізацію державної політики у сфері освіти та конституційного права кожної особи на освіту; затверджує стратегію розвитку освіти України, розробляє і виконує державні цільові програми у сфері освіти; створює державні заклади освіти або доручає їх заснування уповноваженим органам; визначає порядок формування і розподілу освітніх субвенцій, державного фінансування професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти; затверджує перелік посад науково-педагогічних і педагогічних працівників; затверджує перелік галузей знань та спеціальностей для підготовки фахівців вищої, фахової передвищої, професійно-технічної освіти, державні пріоритети з підготовки фахівців, науково-педагогічних, робітничих кадрів, їх підвищення кваліфікації і перепідготовки; затверджує ліцензійні умови провадження освітньої діяльності, визначає органи ліцензування закладів дошкільної та загальної середньої освіти; затверджує індикатори оцінки стану освіти в Україні та регіонах тощо
Міністерство освіти і науки України	розробляє і здійснює державну політику у сфері освіти і науки, інноваційної діяльності, стратегію розвитку освіти України, інші стратегічні документи, державні цільові програми у сфері освіти і науки; здійснює нормативно-правове забезпечення системи освіти; затверджує стандарти освіти і типові освітні програми, порядок акредитації освітніх програм; формує пропозиції щодо обсягу освітніх субвенцій, державного фінансування освіти і стипендійного фонду; створює державні заклади освіти; надає методичні рекомендації щодо освітньої діяльності й управління закладами освіти; здійснює ліцензування освітньої діяльності та контроль за дотриманням ліцензійних умов; затверджує порядок, види, форми моніторингу якості освіти, перевірок закладів освіти,

	сертифікації педагогічних працівників; затверджує форму і зміст документів про освіту державного зразка, порядок визнання здобутих в іноземних закладах документів про освіту; розробляє та затверджує умови прийому до закладів освіти; розробляє пропозиції державних пріоритетів підготовки фахівців, педагогічних, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації і перепідготовки у розрізі галузей знань; збирає, обробляє, аналізує освітню статистику, прогнозує розвиток освіти; забезпечує функціонування Єдиної державної електронної бази з питань освіти; затверджує план заходів, із запобігання та протидії булінгу в закладах освіти; здійснює міжнародне співробітництво у сфері освіти і науки тощо
Державні органи, до сфери управління яких належать заклади освіти	беруть участь у реалізації освітньої політики, формуванні стандартів освіти, розробці умов прийому до закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої і вищої освіти; за дорученням Кабінету Міністрів України здійснюють повноваження засновника державних закладів освіти; розподіляють державне фінансування та стипендійний фонд закладів освіти, аналізують якість їх освітньої діяльності тощо
Органи місцевого самоврядування, Верховна Рада і Рада Міністрів Автономної Республіки Крим	реалізують державну освітню політику на відповідній території, забезпечують розвиток мережі закладів середньої, професійної (професійно-технічної), позашкільної, спеціалізованої освіти, науково-методичних і навчально-методичних установ; засновують, реорганізують, перепро-фільовують, ліквідовують заклади освіти у т.ч. заклади післядипломної освіти; забезпечують проживання чи підвезення до місця навчання здобувачів профільної середньої та професійної (професійно-технічної) освіти, які навчаються не за місцем проживання; оприлюднюють офіційну звітність про використані на потреби закладів освіти кошти, інші видатки у сфері освіти тощо

Джерело: [21]

Становлення моделі державно-громадського управління освітою обумовлює необхідність партнерської співпраці центральних і регіональних органів державної влади з місцевим самоврядуванням, закладами освіти, педагогами, батьками, учнями, студентами, потенційними роботодавцями, іншими стейкхолдерами. Типові

форми залучення зацікавлених сторін до управління освітнім закладом: конференція трудового колективу; рада освітнього закладу; піклувальна (батьківська) рада; органи студентського (учнівського) самоврядування; регіональні конференції працівників освіти; територіальні ради з питань освіти тощо.

На сучасному етапі розвитку України при центральних органах влади створено громадські ради (колегії), у роботі яких беруть участь представники громадськості; на регіональному рівні відроджено локальні освітні округи з виборними освітніми радами; проводяться з'їзди педагогічних працівників, форуми батьківської громадськості, функціонує Громадська рада освітян і науковців (ГРОНУ), Спілка ректорів закладів вищої освіти, Асоціація керівників шкіл України, Асоціація керівників позашкільних закладів освіти тощо [29, с. 2–3].

У наш час реалізується амбітне завдання реорганізації системи управління освітою через децентралізацію, дерегуляцію, розширення автономії (інституційної, фінансової, академічної) закладів освіти усіх рівнів. Одна з цілей адміністративно-територіальної реформи – надання об'єднаним територіальним громадам (ОТГ) можливостей формування власної ефективної системи забезпечення своєї громади якісними освітніми послугами, розв'язання питань оптимізації мережі освітніх закладів, їх фінансування та розвитку. Проблема обмеженості ресурсів (людських, фінансових, часових, організаційних, інформаційних) органу управління освітою ОТГ у рамках концепції державно-громадського управління освітою може бути розв'язана шляхом створення Громадської Ради за участю батьків, педагогів, підприємців та керівників підприємств регіону, жителів населених пунктів ОТГ. Доцільним є залучення партнерських громадських об'єднань, зовнішніх експертів, участь у міжнародних грантових програмах [15, с. 5–7; 24]. Ключовим елементом ефективної системи управління освітою має стати максимальне делегування адміністративних, фінансово-економічних і методичних повноважень закладам освіти ОТГ.

4. Інформаційне забезпечення управління у сфері освіти

Інформаційне забезпечення управління освітою – це діяльність, спрямована на забезпечення суб'єктів управління освітньою діяльністю сукупністю відомостей, необхідних для виконання по-

кладених на них функцій і завдань [22, с. 18]. Усі процеси управління освітою є інформаційними, оскільки передбачають отримання, обробку і передачу інформації, потрібної для ухвалення управлінських рішень. Характерною особливістю управління сучасною системою освіти є стрімке зростання обсягів висхідної та низхідної інформації в ній.

Інформаційне забезпечення потреб органів управління освітою вимагає наявності:

- 1) внутрішньої системи створення та обміну інформацією;
- 2) системи акумулювання й аналізу зовнішніх даних;
- 3) системи звітності й інформування про результативність органу управління освітою [12, с. 113].

Конкретні інформаційні потреби обумовлюються належністю суб'єкта до певного рівня та ланки системи управління освітою, його функціями і повноваженнями. Інформаційні потреби не є сталими, залежать від фізичних та інтелектуальних можливостей посадових осіб, їх кваліфікації, виду та тематики інформаційних повідомлень, стадії управлінського циклу тощо.

Основними принципами організації ефективного інформаційного забезпечення в управлінні освітою є:

1. Інтенсифікація обміну інформацією, нейтралізація інформаційних бар'єрів та шумів.
2. Багаторівневість та методична єдність інформаційного забезпечення на усіх рівнях, інформаційна сумісність даних, уніфікація технологій обміну інформацією.
3. Відповідність інформації, що надходить, потребам, завданням і функціям конкретного суб'єкта управління.
4. Оптимальність інформаційного забезпечення, що виключає виникнення інформаційного голоду та надлишкової інформації [22, с. 18–19].

Типова система інформаційного забезпечення має відповідати актуальній структурі управління освітньою діяльністю, на кожному рівні якої розв'язуються специфічні завдання, зокрема у вітчизняних умовах:

перший рівень – заклади освіти як джерело інформації згідно з існуючими формами статистичної звітності та відповідають на запити органів управління освітою;

другий рівень – міські (районні) відділи освіти, що обробляють інформацію з першого рівня, і передають на наступний, а також є джерелом специфічної інформації;

третій рівень – обласні департаменти узагальнюють інформацію другого і частково першого рівня та передають її на наступний, формують запити до попередніх рівнів;

четвертий рівень – Міністерство освіти і науки України обробляє і аналізує інформацію як основу для стратегічних планів та програм розвитку освіти [5].

Інформаційне забезпечення системи управління освітою передбачає діяльність з обробки і передачі інформації про:

- концептуальні основи функціонування і розвитку галузі освіти (закони, укази, постанови, розпорядження органів центральної і місцевої влади);
- актуальні політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні та інші фактори, важливі для органів управління освітою і освітніх закладів;
- результативність і ефективність функціонування органів управління освітою;
- об'єкти зовнішнього середовища, із якими взаємодіють органи управління освітньою діяльністю [12, с. 114–115].

Зазначена інформації має відповідати вимогам *повноти, достовірності, достатності, точності, своєчасності, раціональності, несуперечливості, систематизованості, відповідності компетенції отримувача.*

Таким чином, складність і багатоаспектність завдань інформаційного забезпечення управління освітньою діяльністю, обумовлюють необхідність формування на національному рівні системи інформаційної підтримки суб'єктів менеджменту освіти.

В Україні Постановою Кабінету Міністрів України від 13.07.2011 р. № 752 було створено **Єдину державну електронну базу з питань освіти (ЄДЕБО)**. Власником ЄДЕБО є держава, а її розпорядником – Міністерство освіти і науки України, технічне адміністрування здійснює ДП «Інфоресурс».

Стаття 74 ЗУ «Про освіту» описує ЄДЕБО як автоматизовану систему, функціями якої є збирання, верифікація, обробка, зберігання і захист інформації про систему освіти та наводить перелік складових ЄДЕБО – реєстрів: суб'єктів освітньої діяльності; здобувачів освіти; документів про освіту; сертифікатів зовнішнього

незалежного оцінювання; педагогічних працівників та їх сертифікатів; студентських та учнівських квитків. Порядок ведення зазначених реєстрів, конкретний перелік та обсяг відомостей встановлюються Міністерством освіти і науки України. Важливо, що вся інформація, розміщена в ЄДЕБО (окрім персональних даних й інформації обмеженого доступу), доступна у форматі відкритих даних [21].

На практиці ЄДЕБО є інтегрованою інформаційно-телекомунікаційною системою, технічні засоби якої розміщуються виключно на території України, що складається із комплексу автоматизованих робочих місць, які, засобами зв'язку із застосуванням технологій віддаленого доступу, об'єднані в єдину інформаційну систему. ЄДЕБО підключена до мереж загального користування, захищена від порушень цілісності даних та надає різний рівень доступу для різних користувачів. На офіційному веб-сайті ЄДЕБО <https://info.edbo.gov.ua/> надається безкоштовний вільний доступ до інформації, що не є конфіденційною. Станом на 01.01.2021 р. до ЄДЕБО було підключено:

- 777 обласних, районних і місцевих органів управління освітою;
- 789 закладів вищої освіти, а також 686 відокремлених структурних підрозділів ЗВО;
- 1064 заклади професійної (професійно-технічної) освіти, 93 їх відокремлені структурні підрозділи;
- 323 заклади, що надають професійну (професійно-технічну) освіту, здійснюють професійно-технічне навчання, 25 їх відокремлених структурних підрозділів [20].

З 2016 р. в нашій державі функціонує «Інформаційна система управління освітою. Україна» (ІСУО). Система має трирівневу архітектуру: програмне забезпечення клієнтів, web портали, база даних; розташована на кластері з кількох серверів та забезпечує захист інформації відповідно до чинних вимог.

Web портал «ІСУО. Україна» (<https://isuo.org/>) побудований відповідно до рівнів підпорядкованості органів управління освітою: Міністерство освіти і науки України – обласні департаменти (управління) освіти – районні та міські відділи (управління) освіти – загальноосвітні заклади освіти. Залежно від рівня користувача змінюються функціональні можливості і обсягу доступної інформації:

- незареєстровані користувачі – реєстр закладів освіти та загальна відкрита інформація;
- директори шкіл та уповноважені фахівці – розгорнута інформація по даному освітньому закладу;
- фахівці районного відділу освіти – інформація щодо усіх закладів освіти у межах району;
- фахівці обласного рівня – у межах конкретної області;
- фахівці МОНУ — інформація про всі заклади освіти держави.

Система дає змогу працівникам місцевих органів управління освітою автоматично формувати статистичні звіти (76-РВК, 83-РВК, Д-4, Д-5, Д-6, Д-7, Д-8, Д-9 тощо), а також створювати системи внутрішньої звітності (паспорт закладу освіти, кількість учнів, дані про комп'ютерне забезпечення освітнього процесу тощо), автоматично отримуючи інформацію в електронному вигляді. Також портал забезпечує можливості пошуку в межах області, району, міста – учнів, вчителів (без персональних даних), закладів освіти за різними критеріями (класом, віком, статтю, посадою, кваліфікацією, мовою навчання тощо). Доступними є дані про фінансування закладів середньої освіти, потреби у навчальній літературі тощо.

Окремі модулі ІСУО надають можливості здійснювати:

- ліцензування закладів загальної середньої освіти – подання запиту на отримання ліцензії, перегляд і завантаження рішень про надання ліцензій;
- облік дітей шкільного та дошкільного віку (від 3 до 18 років, які проживають у населеному пункті);
- вибір підручників з переліку електронних версій оригінал-макетів, що представлений на веб-сайті;
- розподіл підручників – створення плану доставки підручників і моніторинг отримання їх закладами освіти;
- замовлення документів про освіту – формування переліку випускників на рівні закладів освіти та органів управління освітою [17].

Станом на 01.07.2021 р. до ІСУО підключено 16395 закладів дошкільної освіти, 17303 заклади загальної середньої освіти, 1715 органів управління освітою [4].

Інформаційну підтримку процесу управління освітою в Україні також забезпечують: web портали МОНУ (<https://mon.gov.ua/ua>),

Державної служби якості освіти (<http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/>), Інформаційної системи «Конкурс» (<https://www.vstup.info/>), Інституту освітньої аналітики (<https://iea.gov.ua/>), Інституту модернізації змісту освіти (<http://imzo.gov.ua/>) тощо. В інформаційній системі управління освітою використовується спеціальне програмне забезпечення, наприклад, «КУРС: Школа» (<http://ekyrs.org/ua/>) (надає можливість передавати дані до ЄДЕБО за допомогою ІСУО), «КУРС: Школа +», «КУРС: Сайт», «КУРС: Дошкілля» тощо.

Упровадження державно-громадської моделі управління освітою актуалізує проблему гарантування права громадян на доступ до інформації про діяльність органів управління освітою і освітніх закладів як передумову суспільного контролю за процесом управління освітою, якістю освітніх послуг та діяльністю посадових осіб. А це вимагає подальшого удосконалення інформаційних технологій збирання, обробки, зберігання, представлення і передачі даних про функціонування освітньої системи.

5. Система забезпечення якості освіти та освітньої діяльності

Невід’ємний елемент системи управління освітніми закладами – забезпечення якості освіти. Реалізація інноваційних перетворень у функціонуванні системи освіти, модернізація її змісту, адаптація сучасних педагогічних технологій є засобами задоволення соціального замовлення на формування компетентного фахівця, а також механізмом подолання невідповідності між зростаючими вимогами до якості освітніх послуг і об’єктивними можливостями їх надання, обмеженими ресурсами закладів освіти.

Згідно зі ст. 41 ЗУ «Про освіту» ***мета розбудови та функціонування системи забезпечення якості освіти на національному рівні полягає у гарантуванні належного рівня якості освіти, постійному та послідовному її підвищенні; формуванні довіри суспільства до системи та закладів освіти, органів управління нею; допомозі закладам освіти та іншим суб’єктам освітньої діяльності у підвищенні якості освіти*** [21].

Ключові елементи цієї системи:

- 1) система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня);
- 2) система зовнішнього забезпечення якості освіти;

3) система забезпечення якості роботи органів, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти.

Система забезпечення якості закладу освіти охоплює:

- стратегію, політику і процедури забезпечення якості освіти;
- систему і механізми забезпечення академічної доброчесності;
- критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів;
- критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності;
- критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників закладів освіти;
- ресурси для організації освітньої діяльності;
- інформаційну систему менеджменту закладу освіти;
- інклюзивне освітнє середовище закладу освіти тощо.

Система зовнішнього забезпечення якості освіти охоплює:

1) *інструменти, процедури і заходи, що реалізуються з метою забезпечення та підвищення якості освіти*: розробка і затвердження стандартів освіти (стандартизація), ліцензування освітньої діяльності, акредитація освітніх програм, інституційна та громадська акредитація, інституційний аудит, акредитація закладів освіти, моніторинг якості освіти, зовнішнє незалежне оцінювання, атестація і сертифікація педагогічних працівників, громадський нагляд;

2) *органи і установи, відповідальні за забезпечення якості освіти, а також установи, уповноважені державою проводити зовнішнє незалежне оцінювання*;

3) *незалежні установи, що здійснюють оцінку і забезпечення якості освіти* [21].

Центральним органом виконавчої влади в Україні, до функцій якого належить забезпечення якості освіти, підтримка закладів освіти, є **Державна служба якості освіти України (ДСЯОУ)**, утворена постановою КМУ від 06.12.2017 р. № 947 шляхом реорганізації Державної інспекції навчальних закладів з суттєвим розширенням переліку її завдань (рис. 2.3) та повноважень.

Сферою відповідальності ДСЯОУ є заклади дошкільної, позашкільної, загальної середньої та професійно-технічної освіти.

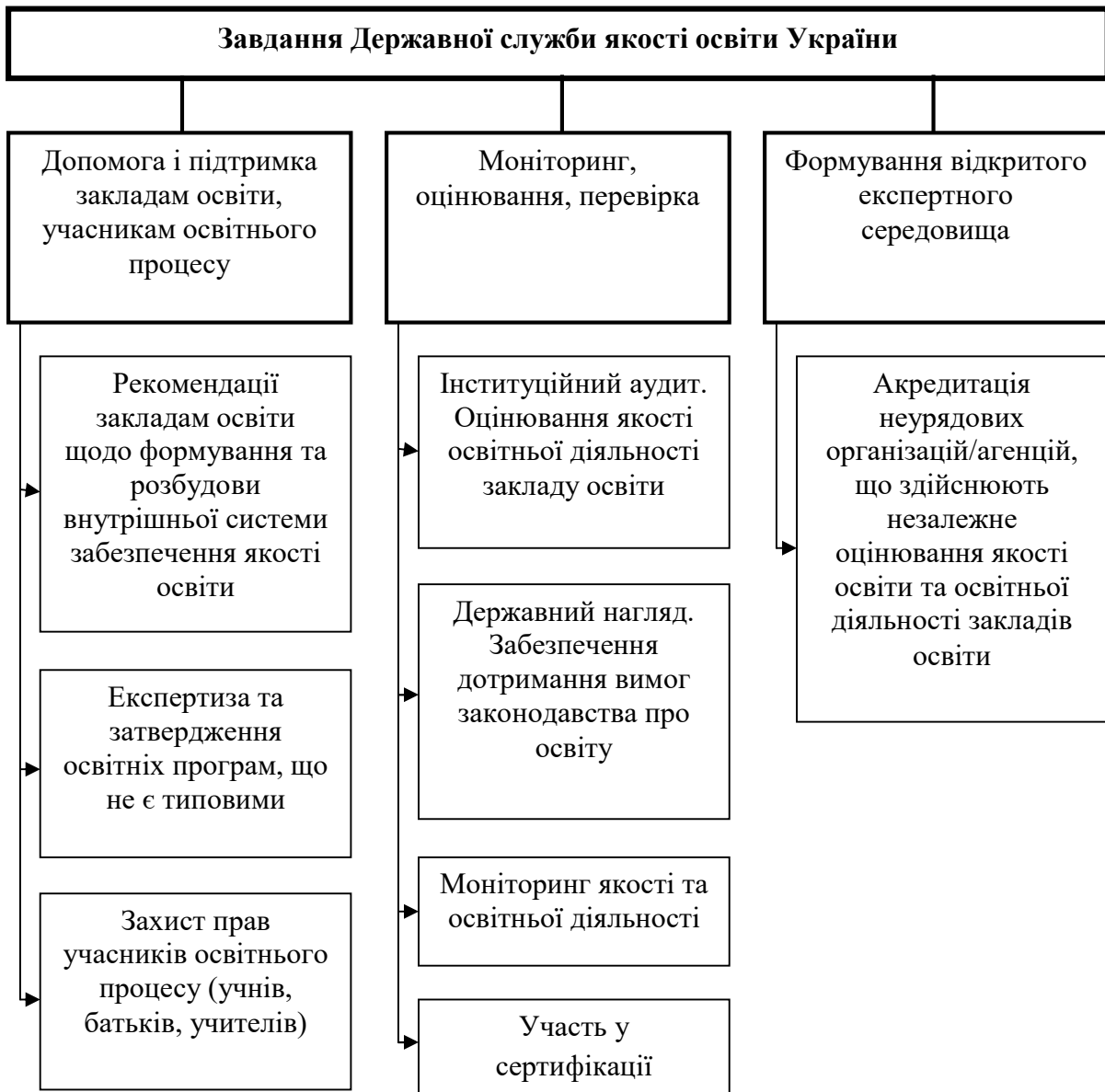


Рис. 2.3. Основні завдання Державної служби якості освіти України [19, с. 93].

Повноваження ДСЯОУ:

- 1) здійснення інституційного аудиту закладів освіти;
- 2) надання рекомендацій зкладам освіти з питань організації та розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- 3) акредитація громадських фахових об'єднань та інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти й освітньої діяльності;
- 4) затвердження нетипових освітніх програм дошкільної та загальної середньої освіти;

- 5) проведення моніторингу якості освітньої діяльності закладів освіти і якості освіти [30].

Заходи державного нагляду (контролю) щодо дотримання вимог законодавства закладами освіти здійснюються в межах річного плану ДСЯОУ, зокрема у 2020 р. здійснено 26 (із 233 за планом, 11 %) планових заходів державного нагляду (контролю) та 76 позапланових (позапланових перевірок та інституційних аудитів), у ході яких встановлено 877 порушень законодавства, зокрема у закладах загальної середньої освіти – 489, у закладах дошкільної освіти – 193, у закладах позашкільної освіти – 35, у закладах професійної (професійно-технічної) освіти – 160.

Рушійною силою забезпечення якості вищої освіти є незалежний колегіальний орган – **Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО)**, створене згідно Закону України «Про вищу освіту» у 2014 році. Як орган управління НАЗЯВО замінило Вищу атестаційну комісію (ВАК) та Державну акредитаційну комісію (ДАК), а також перебрало на себе окремі регуляторні і контрольні функції МОНУ.

Мета роботи НАЗЯВО – реалізація державної політики щодо формування культури якості вищої освіти.

Вичерпний перелік повноважень НАЗЯВО визначено у його статуті [23]. У власній діяльності агентство також керується стратегією НАЗЯВО [25] та річними планами її реалізації.

Основні аспекти діяльності НАЗЯВО:

1. Забезпечення якості освітніх послуг:

- впровадження ефективних процедур акредитації освітніх програм ЗВО;
- інформаційно-консультативна підтримка внутрішніх систем забезпечення якості освіти ЗВО;
- погодження стандартів і розробка критеріїв забезпечення якості вищої освіти.

2. Підвищення якості результатів наукової діяльності:

- впровадження ефективних процедур політики доброчесності наукових досліджень;
- удосконалення процедур атестації наукових кадрів;
- акредитація спеціалізованих вчених рад і моніторинг їх діяльності.

3. Здійснення системного впливу на вітчизняну сферу вищої освіти:

- проведення акредитаційних процедур та атестації наукових кадрів ЗВО;
- забезпечення ефективної взаємодії ЗВО з усіма стейкхолдерами;
- заохочення участі вітчизняних ЗВО у міжнародних освітньо-наукових рейтингах;
- встановлення партнерських стосунків з іноземними агентствами забезпечення якості, запозичення кращих світових практик у сфері управління якістю освіти, розвиток національних освітніх традицій тощо [16].

Нацагентство складається з 23 осіб. Управління його діяльністю здійснюють Голова та заступники Голови, що обираються НАЗЯВО і призначаються за його поданням КМУ. Фінансово-господарським, організаційним, інформаційним, матеріально-технічним забезпечення його діяльності займається секретаріат. Структура НАЗЯВО передбачає функціонування комітетів з питань: стандартів та економіки вищої освіти; оцінювання якості вищої освіти; акредитації освітніх програм, незалежних установ оцінювання якості та інституційної акредитації; діяльності та акредитації спеціалізованих вчених рад; етики; апеляційного [25].

Питання для самоконтролю

- 1. Які нормативно-правові акти формують юридичну основу реалізації державної освітньої політики в Україні?*
- 2. На яких основних принципах базується державна політика у сфері освіти в Україні?*
- 3. Охарактеризуйте етапи формування державної освітньої політики в Україні.*
- 4. Хто є суб'єктом та об'єктом управління освітньою діяльністю? З яких елементів складається механізм такого управління?*
- 5. Опишіть типовий процес управлінської діяльності органів державної влади у сфері освіти в розрізі окремих його етапів.*
- 6. Яким є вплив екзогенних факторів на сучасну систему управління освітою в Україні?*
- 7. Проаналізуйте переваги і недоліки централізованої та децентралізованої моделей управління освітньою діяльністю.*
- 8. Які рівні управління характерні для вітчизняної системи управління освітою? Поясніть їх особливості.*
- 9. Яка специфіка структури державного управління освітою в Україні?*

10. Охарактеризуйте повноваження загальнодержавних органів управління освітньою діяльністю в Україні.

11. Які можливості для підвищення якості освіти усіх рівнів створюють адміністративно-територіальна реформа, децентралізація, дерегуляція та розширення повноважень об'єднаних територіальних громад?

12. Які повноваження може мати громадська рада закладу освіти?

13. Що є предметом діяльності з інформаційного забезпечення системи управління освітою?

14. Яку роль в інформаційному забезпеченні процесу управління освітою відіграє Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО)?

15. Які можливості для контролю та забезпечення якості освіти створює «Інформаційна система управління освітою. Україна» (ІСУО)?

16. Які елементи (інструменти, процедури і заходи) формують сучасну систему зовнішнього забезпечення якості освіти?

17. Якими є повноваження Державної служби якості освіти України у сфері забезпечення і контролю якості освітньої діяльності? Як вона взаємодіє з іншими органами державного управління освітою?

18. З яких елементів має складатися внутрішня система забезпечення якості освіти?

19. У чому, на вашу думку, полягала необхідність створення нового спеціалізованого органу управління освітою – Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти?

20. Охарактеризуйте основні напрями діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Якою є система управління та структура цього органу?

Література

1. Беляков С.А. Зарубежный опыт совершенствования управления образованием: основные модели. *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. № 1. С. 45–63.

2. Вахштайн В.С., Железов Б.В., Мешкова Т.А. и др. Обзор систем высшего образования стран ОЭСР. Москва : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2005. 152 с.

3. Гогин Д.Ю. Государственная образовательная политика Российской Федерации на современном этапе : дис. ... канд. полит. наук. Москва, 2005. 159 с.

4. Головна. *Україна. ІСУО. Інформаційна система управління освітою*. URL: <https://isuo.org/> (дата звернення: 01.12.2021).

5. Гришина Т.В. Освітня технологія як професійний пріоритет учителя. Харків : Основа, 2007. 153 с.

6. Дем'янчук О.П. «Державна політика» та «публічна політика»: варіант перехідного періоду. URL: http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZ/NZV18_2000_polityk/05_demyanchuk_op.pdf (дата звернення: 01.12.2021).

7. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1993 р.

№ 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.12.2021).

8. Журавський В.С. Державна освітня політика: поняття, системність, політичні аспекти. *Правова держава*. 2003. Вип. 14. С. 20–30.

9. Звіт про діяльність Державної служби якості освіти України за 2020 рік. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Zvit-pro-diyalnist-Derzhavnoi%CC%88-sluzhbi-yakosti-osviti-Ukrai%CC%88ni-za-2020-rik.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).

10. Комарова О.А. Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 107–113.

11. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2021).

12. Крисюк С.В. Державне управління освітою. Навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою» Київ: НАДУ, 2009. 220 с.

13. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

14. Марчак О.О. Розвиток громадсько спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти. *Адаптивне управління в освіті*: зб. наук. пр. / заг. ред. Г.Є. Гребенюка. Харків: Стиль Іздат, 2007. С. 159–165.

15. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад. URL: <https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).

16. Місія та стратегія Агентства. *Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти*. URL: <https://naqa.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2021).

17. Можливості. *Україна. ІСУО. Інформаційна система управління освітою*. URL: <https://isuo.org/about> (дата звернення: 01.12.2021).

18. Національна доктрина розвитку освіти України. *Освіта України*. 2002. № 33. С. 4–6.

19. Освіта в Україні: базові індикатори. Інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017/2018 н.р. URL: <http://osvita.ua/doc/files/news/617/61743/1serpkonf-informatsiyuniy-byuleten.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).

20. Про ЄДЕБО. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/about/> (дата звернення: 01.12.2021).

21. Про освіту: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/conv#Text> (дата звернення: 01.12.2021).

22. Протасова Н.Г., Крисюк С.В., Лукіна Т.О. та ін. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти». Київ: НАДУ, 2012. 60 с.

23. Статут Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2015 р. № 244 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1130). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1130-2018-%D0%BF#n5> (дата звернення: 01.12.2021).
24. Створення органу управління освітою в ОТГ: методичні рекомендації та зразки документів. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/01/26.12.18.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).
25. Стратегія Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2022 р. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/СТРАТЕГІЯ.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).
26. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2002. 750 с.
27. Тертичка В.В. Механізм формування і здійснення державної політики. *Вісн. держ. служби України*. 2000. № 4. С. 83–89.
28. Тицька Я.О. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 2. С. 55–60.
29. Тодосова Г.І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10thidur.pdf> (дата звернення: 01.12.2021).
30. Утворено Державну службу якості освіти України. *Педрада*. 2017. URL: <https://www.pedrada.com.ua/news/4467-utvoreno-derjavnu-službu-yakost-osvti-ukrani> (дата звернення: 01.12.2021).
31. Хомишин І. Механізм реалізації державної політики в сфері вищої освіти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2016. № 855. С. 116–121.
32. Шапоренкова Г.А. Модели управления образовательными системами в контексте современных требований к качеству образования. *Вестник ЮУрГТТУ*. 2009. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami-v-kontekste-sovremennyh-trebovaniy-k-kachestvu-obrazovaniya> (дата звернення: 01.12.2021).

Тема 3. Заклад освіти як об'єкт управління

Поняття освітнього закладу. Місія освітньої організації. Організаційно-правові основи функціонування та класифікація освітніх закладів. Державні та приватні заклади освіти. Недержавні некомерційні заклади освіти. Формальні та неформальні організації в освітній сфері. Джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності. Бюджетні асигнування в освіту. Джерела формування кошторису закладу освіти. Загальний і спеціальний фонди кошторису освітнього закладу. Поняття нормативів фінансування. Додаткові джерела фінансування закладів освіти. Поточні та капітальні витрати. Сутність фандрайзингу. Евдавмент-фонди. Фінансовий менеджмент як фактор фінансової стійкості та сталого розвитку закладів вищої освіти.

План

- 1. Місія освітньої організації.*
- 2. Організаційно-правові основи функціонування та класифікація освітніх закладів.*
- 3. Джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності та формування кошторису ЗВО.*
- 4. Фінансовий менеджмент у закладах вищої освіти.*

1. Місія освітньої організації

Освіта як система і процес необхідна для реалізації потреби суспільства в розвинених, освічених особистостях. Вона здійснюється шляхом навчання в освітніх і спеціальних навчальних закладах. Ця система представлена комплексом підсистем, кожна з яких має певну мету та зміст, форми і методи навчання, а також включає інструменти управління освітніми організаціями.

Заклад освіти – організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості. Він є ланкою системи освіти та інституційною основою педагогіки. Освітні заклади засновуються на державній, комунальній чи приватній формі власності, є юридичними особами і діють на підставі статуту. Створення закладу освіти визначається, з одного боку, потребою в освітній ді-

яльності на певній території, а з іншого – наявністю необхідної матеріально-технічної, науково-методичної бази, педагогічних кадрів [12].

Стратегія розвитку кожного закладу освіти ґрунтується на основі положень Конституції України, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», Національної стратегії розвитку освіти на 2012–2021 роки, Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» від 30 вересня 2010 р., Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 р. № 1341 та інших нормативно-правових і організаційно-розпорядчих документів.

Згідно із *Законом України «Про освіту» (Прийняття від 05.09.2017. Набрання чинності 28.09.2017)*: «Завдання навчальних закладів різняться в залежності від їх рівня. В цілому, вони полягають у всебічному розвитку людини, розвитку її талантів, розумових і фізичних здібностей, вихованні високих моральних якостей, забезпеченні народного господарства кваліфікованими фахівцями. В різних державах навчальні заклади можуть бути як відокремленими від церкви (світськими), так і релігійними (духовними). Важливим елементом статусу навчального закладу є його самоврядування (автономія). Держава повинна контролювати якість освітніх послуг, які надаються закладами освіти [12].

1. Юридична особа має статус закладу освіти, якщо основним видом її діяльності є освітня діяльність.

Права та обов'язки закладу освіти, передбачені цим Законом та іншими законами України, має також фізична особа-підприємець або структурний підрозділ юридичної особи приватного чи публічного права, основним видом діяльності якого є освітня діяльність. Фізична особа-підприємець або структурний підрозділ юридичної особи приватного чи публічного права, освітня діяльність якого перестає бути основним видом його діяльності, втрачає права і обов'язки, у тому числі права на пільги, передбачені законодавством для закладу освіти.

Освітня діяльність вважається основним видом діяльності, якщо надходження на цей вид діяльності та / або від цього виду діяльності перевищують половину загальних надходжень цієї юридичної особи (фізичної особи-підприємця).

2. Заклад освіти як суб'єкт господарювання може діяти в одному з таких статусів:

- бюджетна установа;
- неприбутковий заклад освіти;
- прибутковий заклад освіти.

3. Заклад освіти залежно від засновника може діяти як державний, комунальний, приватний чи корпоративний.

4. Заклад освіти може здійснювати освітню діяльність одночасно на різних рівнях освіти та за різними видами освіти, утворювати для цього структурні підрозділи.

5. Заклад освіти для здійснення статутної діяльності може на договірних засадах об'єднуватися з іншими юридичними особами, створюючи освітні, освітньо-наукові, наукові, освітньо-виробничі та інші об'єднання, кожен із учасників якого зберігає статус юридичної особи.

6. Статус, організаційно-правова форма, тип закладу освіти визначаються засновником і зазначаються в установчих документах закладу освіти.

7. Заклади освіти усіх форм власності мають рівні права і обов'язки у провадженні освітньої діяльності відповідно до законодавства.

8. Заклади освіти діють на підставі власних установчих документів, що затверджуються їхніми засновниками відповідно до законодавства»[10].

Одним із факторів, що впливають на успіх діяльності університету, є його місія.

Місія освітнього закладу – це комплекс ключових стратегічних цілей, і відмінних рис і можливостей ЗВО. Місія допомагає визначити сутність освітнього закладу, його масштаби, перспективи і напрями розвитку, відмінності від конкурентів. *Місія організації є найважливішою складовою стратегічного плану розвитку будь-якого освітнього закладу.* Вона визначає основну мету діяльності. Освітня установа, як правило, починає свою діяльність з визначення чіткої місії, яка встановлюється вищим керівництвом. Чітке формулювання місії діє як «невидима рука», що направляє співробітників, дає їм можливість працювати незалежно і водночас колективно для досягнення загальних цілей [22, с. 18].

Місія – визначає сенс існування освітньої організації та спонукає колектив до реалізації напрямів діяльності університету.

Місію не слід розуміти як просто декларацію. Місія – це «стяг в руках колективу», який вказує напрям руху. Розробка місії – складний і багатоаспектний процес, що вимагає врахування багатьох факторів, а також передбачає використання певних методологій.

Ухвалення місії відкриває широкі можливості для застосування інструментів, які власне і роблять управління ефективним. До цього арсеналу входять:

- децентралізація управління і широке делегування повноважень організації;
- оцінка прийнятих на всіх рівнях рішень за результатами;
- розширення соціальної бази для прийняття рішень (у тому числі хворобливих);
- концентрація ресурсів на стратегічних напрямках; гнучке ставлення до структури організації – широке використання матричних структур [8].

Розробка місії є початковою точкою у роботі щодо підвищення ефективності організації та вдосконалення системи управління.

Місія призначена для розв'язання таких основних завдань:

- провести емоційно-ціннісні очікування бачення в основу для визначення і формулювання несуперечливих цілей;
- виокремити ключові компетенції організації, що відрізняють її від усіх інших, що діють на тому ж ринку і у тому ж просторі;
- створити критеріальні основи для оцінки всіх дій, здійснюваних в організації;
- пред'явити суспільству, владі й бізнесу документовані цінності і інтереси ключових осіб, які формують стратегічні пріоритети освітньої установи;
- сприяти створенню корпоративного духу, розширити зміст і зміст діяльності всіх співробітників освітньої організації.

Визначення місії освітньої установи може складатися з таких основних елементів.

1. *Позиціонування ЗВО в регіональному соціально-економічному просторі і його цільові групи та споживачі. Стратегії освітніх закладів на сьогодні все більше ґрунтуються на розумінні того, що університети повинні стати каталізаторами економічного і соціального розвитку територій. Для того, щоб інтегруватися в життя регіону, стати одним із джерел регіонального розвитку та дієвим*

учасником структурної реформи, університету необхідно включитися в систему взаємодії трьох основних суб'єктів соціального партнерства: органів влади, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства. Через розробку і реалізацію партнерських проєктів з цими суб'єктами університет стане інтегратором зусиль, спрямованих на розв'язання нагальних проблем регіонального розвитку [10].

Важливим аспектом зміцнення взаємодії ЗВО з реальним сектором економіки є його включення в інноваційно-технологічне середовище, що дає змогу не тільки здійснювати трансферт нових знань у реальну практику, але й предметно виховувати інноваційних організаторів у сфері науки, освіти, високих технологій, економічних, політичних і соціальних процесів.

2. Ключовим моментом при формуванні місії є розв'язання питання про позиціонування ЗВО в освітньому, науковому і культурному просторі, а також ті цільові групи, на які ЗВО орієнтується у своїй діяльності.

Сьогодні посилюється конкуренція серед освітніх установ за бюджетні і приватні кошти та абітурієнтів. Кожен заклад вищої освіти прагне зайняти свою нішу на ринку освітніх послуг. Це неможливо за відсутності чіткої орієнтації на сегмент ринку, в якому буде присутній університет.

Для більшості університетів, однак, місія – більше ніж просто стратегічний інструмент. Це той культурний «клей», який зможе допомогти університету функціонувати як єдине ціле. Цей «клей» складається з основних норм і цінностей, що впливають на функціонування закладу освіти [1, с. 23].

Дослідницька діяльність безпосередньо пов'язана зі створенням нових технологій і формуванням нових кадрових пропозицій, необхідних в економіці для впровадження певних технологічних рішень. Науково-технологічні модулі університетів орієнтуються на ринок технологій, причому принциповими умовами присутності університету на ринку технологій є глобальне лідерство в окремих сферах наукового знання і фокусування на певних напрямках розвитку прикладних технологій. Основний контрагент ЗВО на ринку технологій – бізнес. Відповідно будується і ринкова позиція дослідницького університету [9].

3. Визначення областей активності ЗВО, яке включає у себе перелік сфер діяльності, в яких планує працювати освітній заклад.

Тут можуть бути визначені ті цільові групи і географічний простір, на які орієнтується освітня установа. Розробка місії може бути представлена як послідовне формування набору сюжетів розвитку ЗВО і «наповнення» їх певним змістом у результаті мозкового штурму, проведеного серед учасників стратегічного планування.

2. Організаційно-правові основи функціонування та класифікація освітніх закладів

Нормативно-правова база України є базисом не тільки регулювання діяльності закладів вищої освіти всіх форм власності, але й визначає рівень фінансування сфери вищої освіти як взагалі, так і окремого закладу вищої освіти державної форми власності. Зокрема, до нормативно-правових актів, які регулюють сферу вищої освіти, варто віднести: укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази та інші підзаконні нормативні акти Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки і торгівлі України, Міністерства фінансів України, нормативні акти місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування [10; 11; 12; 13].

Але на функціонування закладів вищої освіти впливає не лише чинне законодавство, але й виконання Болонських домовленостей. Зокрема, їх виконання розпочинається з прийняття наказу МОН «Про затвердження Програми дій щодо реалізації положень Болонської декларації в системі вищої освіти і науки України на 2004–2005 роки». Але, незважаючи на виконання основних положень щодо кредитно-модульної системи, «рівень знань студентів в Україні став значно нижчим, проте вчитися стало складніше».

Варто підкреслити, що заклади вищої освіти насамперед забезпечують як економічний потенціал країни, так і рівень соціальних та політичних відносин [1, с. 13]. Вектор реалізації державної політики стосовно функціонування закладів вищої освіти в Україні спирається на освітню реформу, що була розпочата у 2014 р., а саме із затвердження нової редакції Закону України «Про вищу освіту». Цей закон спрямований на імплементацію заходів щодо наближення української сфери вищої освіти до сучасних європейських стандартів.

Програмним документом освітнього середовища стало прийняття Стратегії сталого розвитку «Україна–2020». Основними

показниками означеної програми мають стати такі показники діяльності закладів вищої освіти: 75 відсотків випускників загальноосвітніх закладів володітимуть щонайменше двома іноземними мовами; як держава-учасниця міжнародного дослідження якості освіти PISA Україна має увійти до 50 кращих держав-учасниць. Також значно вплинуло на функціонування закладів вищої освіти укладання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, згідно з якою учасники забезпечують: реформування вищої освіти; зближення у сфері вищої освіти в межах Болонського процесу; підвищення якості та важливості вищої освіти; поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти; розширення можливостей закладів вищої освіти; активізації мобільності студентів і викладачів [2, с. 23–28].

Основним документом, що регулює сферу вищої освіти, є Закон України «Про вищу освіту», згідно з яким основними функціями державної політики є сприяння [10; 11]: сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя; доступності вищої освіти; незалежності здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти); міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейській простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи; державної підтримки підготовки фахівців із вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності; державної підтримки освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг зі сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів закладам вищої освіти, що провадять таку діяльність; здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти; відкритості формування структури й обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців із вищою освітою.

Центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки є Міністерство освіти і науки України, вектор діяльності якого полягає у координації таких видів діяльності: Атестація щодо вільного володіння українською мовою, вступні компанії до закладів вищої освіти, робота з іноземними студентами, робота з внутріш-

ньо переміщеними особами, визначення квот прийому іноземних студентів, контроль за реалізацією дистанційної освіти, пільгова політика [12].

Якщо ширше окреслити діяльність Міністерства освіти і науки України, то варто додати таке: забезпечення формування та реалізації державної політики у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу (передачі) технологій, а також здійснення державного контролю за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або провадять іншу діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їх підпорядкування і форми власності.

Також одну з важливих ролей у державній політиці щодо функціонування закладів вищої освіти відіграє місцеве самоврядування. До основних компетенцій місцевого самоврядування варто віднести забезпечення виконання державних програм у сфері вищої освіти, зокрема, визначення релевантної кількості спеціалістів на місцях і внесення даних до центральних органів влади, на основі чого формується державна політика у сфері освіти і науки, пропозицій щодо обсягу державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою.

Одна з важливих функцій, яку виконує місцеве самоврядування, полягає у захисті працівників освіти, дітей, учнівської і студентської молоді, а також сприяє працевлаштуванню випускників закладів вищої освіти. Політика державного контролю, з одного боку, сприймається як позитивно, так і негативно, зокрема в умовах значної лібералізації галузі освіти [13].

Особливого значення в умовах сьогодення (COVID – 19) набуває дистанційне навчання, зокрема віртуальні відносини між «віртуальним» викладачем і «віртуальним» студентом. Тому є певні вимоги до освітнього процесу та навчального навантаження, що регулюються нормативно-правовими актами. Часткові зміни провадження освітнього процесу є недоречними, внаслідок чого лише буде спостерігатися гальмування розвитку освіти.

До основних вимог реалізації дистанційного навчання у закладі вищої освіти варто віднести: оптимізацію змісту навчальних курсів; розроблення технологій навчання; створення системи контролю. Питання дистанційної освіти має вже певні напрацювання, які пов'язані з проблемами інформатизації, що були в 90-х рр. ми-

нуло століття (Указ Президента України «Про державну політику інформатизації України» (1993), а також Постанова Кабінету Міністрів України «Питання інформатизації» (1994). На початку березня 2000 року було створено Українську асоціацію дистанційної освіти (УАДО), учасниками якої стали 9 закладів освіти та інші організації. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» запропонував Меморандум про створення інформаційної освітньої мережі «Українська дистанційна освіта» [8].

Наразі заклади вищої освіти перебувають у процесах постійної реорганізації, що вимагає більш ґрунтовних підходів до навчання студентів, для того, щоб вони змогли задовольнити ринок праці дипломованими і висококваліфікованими випускниками. Так, згідно з чинним Законом України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII в редакції від 19.01.2019 р., зазначено застосування нового якісного підходу до освітніх послуг у суспільстві, особливо до діяльності ЗВО, існує низка процедур щодо визначення освітньо-кваліфікаційного рівня «Постанови про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти», «Про внесення змін до Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах» та «Порядку ліцензування діяльності з надання освітніх послуг» [10].

У процесі дослідження імплементації державними органами влади своїх повноважень, спираючись на нормативно-правову базу щодо функціонування закладів вищої освіти, варто орієнтуватися на модель реалізації державної політики стосовно закладів вищої освіти. В основу моделі державної політики закладів вищої освіти покладено реалізацію Закону України «Про вищу освіту», у якому визначено, що державну політику найкраще розподіляти на локальний (місцеве самоврядування) та національний рівні.

3. Класифікація закладів освіти

Залежно від форми власності освітні заклади поділяються на державні та недержавні. Засновником державних закладів освіти є держава в особі її повноважних органів. Виходячи з цього, освітні заклади можуть перебувати у загальнодержавній власності і підпорядковуватися центральним органам влади (Міністерству освіти і науки, Кабінету Міністрів, іншим міністерствам чи відомствам)

або бути у комунальній власності і підпорядковуватися місцевим органам державної виконавчої влади. На сьогоднішній день статистичні дані свідчать про те, що на ринку освітніх послуг в Україні домінують заклади державної і комунальної форм власності, які функціонують як бюджетні установи [12].

Типи недержавних закладів освіти, як і державних, визначаються освітнім законодавством відповідно до специфіки їхніх освітніх програм. Приватні заклади освіти мають право самостійно розв'язувати проблеми щодо їхньої внутрішньої діяльності (наприклад, структури і змісту навчальних курсів, педагогічного навантаження та оплати праці викладачів), але зобов'язані забезпечувати якість освіти згідно з вимогами, встановленими державними стандартами освіти.

Недержавними можуть бути приватні комерційні або недержавні некомерційні заклади освіти. Приватні комерційні заклади освіти створюються з метою отримання прибутку та його подальшого розподілу між його засновниками. Основною умовою для реалізації цієї мети є надання освітніх послуг на платній основі.

Некомерційні заклади освіти можуть бути засновані на приватній, змішаній чи акціонерній формах власності. Вони функціонують як неприбуткові організації, основним завданням яких є надання якісних освітніх послуг з метою досягнення соціального ефекту, тобто забезпечення культурних, освітніх, наукових, благодійних та інших суспільнокорисних цілей. При цьому отримання прибутку і його розподіл між засновниками таких освітніх установ не є метою діяльності некомерційних закладів освіти.

Практика багатьох країн світу свідчить про те, що недержавні некомерційні заклади освіти займають досить вагоме місце в їхніх освітніх системах. До найбільш відомих у світі недержавних неприбуткових ЗВО належать Гарвардський, Єльський та Стенфордський університети.

Узагальнене поняття «ВНЗ» або «освітній заклад» у законодавстві відсутнє, однак є більш спеціальні поняття. Якщо у нормах Закону України «Про освіту» перераховуються лише різні види ВНЗ, то у згадуваній статті 1 Закону України «Про вищу освіту» надано визначення ВНЗ (на сьогодні – ЗВО) зі звуженням його поняття за формою власності: ЗВО – освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту, реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні

програми вищої освіти за певними освітніми та освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність [10];

ЗВО державної форми власності – ЗВО, заснований державою, що фінансується з державного бюджету і підпорядковується відповідному центральному органу виконавчої влади;

ЗВО комунальної форми власності – ЗВО, заснований місцевими органами влади, що фінансується з місцевого бюджету і підпорядкований місцевим органам влади;

ЗВО приватної форми власності – ЗВО, заснований на приватній власності і підпорядкований власнику (власникам). У статті 28 Закону «Про вищу освіту» надано визначення типів ЗВО – університету, академії, інституту, консерваторії (музичної академії), коледжу, технікуму (училища); а статтю 29 повністю присвячено Національному ЗВО [10].

Університет – багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) заклад вищої освіти четвертого рівня акредитації, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність;

Академія, інститут – галузевий (профільний, технологічний, технічний, педагогічний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) заклад вищої освіти, що провадить інноваційну освітню діяльність, пов'язану з наданням вищої освіти на першому і другому рівнях за однією чи кількома галузями знань, може здійснювати підготовку на третьому і вищому науковому рівнях вищої освіти за певними спеціальностями, проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру

навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність;

Коледж – заклад вищої освіти або структурний підрозділ університету, академії чи інституту, що провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям ступеня бакалавра та/або молодшого бакалавра, проводить прикладні наукові дослідження та/або творчу мистецьку діяльність.

Кожна особа реалізує своє право на освіту впродовж життя шляхом *формальної, неформальної та інформальної освіти*. Держава визнає ці види освіти, створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, що надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти всіх видів.

Формальна освіта – це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.

Неформальна освіта – це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

Інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

Неформальні організації – це групи працівників, які об'єднуються спонтанно на основі спільних інтересів і проводять свою діяльність задля досягнення певної мети. Основна відмінність між формальною та неформальною організацією полягає у тому, що перша має юридичний статус, певну ієрархічну структуру, мета її функціонування та правила поведінки усіх членів чітко зафіксовані у відповідних документах, тобто формалізовані. Неформальні організації входять до складу практично усіх формальних організацій і виникають з метою усунення певних недоліків, що мають місце у формальних організаціях [2, с. 16]. Незважаючи на те, що у неформальних організаціях немає офіційного керівника, вони значною

мірою впливають на кінцевий результат діяльності формальної організації. У неформальні організації педагогічні працівники об'єднуються за багатьма ознаками, серед яких найбільш поширеними є соціальний захист, шляхи досягнення професійного успіху, певні наукові інтереси, можливість професійного спілкування тощо.

4. Джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності та формування кошторису ЗВО

Сьогодні функціонування закладів вищої освіти (далі – ЗВО) в Україні неможливе без ефективного та своєчасного фінансування. Українські заклади вищої освіти з кожним роком опиняються у все більш важких умовах у зв'язку зі скороченням державних видатків. Найперше такі видатки стосуються поточних витрат, а саме виплат заробітної плати, енергоносіїв, технічного оснащення освітнього процесу та утримання майнових комплексів. Саме тому одним з найбільш актуальних завдань закладів освіти є пошук нових більш дієвих інструментів ефективного їх фінансування.

Фінансування освіти – це система відносин з метою формування, розподілу й використання різноманітних фінансових ресурсів у сфері освіти. У результаті дії цієї системи відносин утворюються різноманітні фонди фінансових ресурсів, призначенням яких є забезпечення оптимального функціонування закладів освіти. Особливий характер освіти змішаного типу зумовлює і відповідну складність цієї системи. Вагоме значення освіти для суспільства є основою того, що її фінансування забезпечує держава, з іншого боку – забезпечення освіти фінансовими ресурсами може відбуватися не тільки з державного бюджету [4, с. 53–56].

Головними джерелами фінансування витрат на освіту є:

- кошти державного та місцевого бюджетів;
- кошти юридичних і фізичних осіб, громадських організацій, фондів;
- спонсорські та добровільні внески і пожертвування;
- кошти галузей національної економіки, плата за додаткові освітні послуги та інші послуги, що надаються закладами освіти.

Фінансування освіти за рахунок вказаних джерел здійснюється такими методами:

- кошторисне фінансування закладів освіти;
- бюджетне фінансування закладів освіти на основі показника вартості навчання одного студента (учня);
- індивідуальна оплата навчання за рахунок власних доходів, грошових коштів юридичних осіб;
- спеціальні кредити для здобуття освіти;
- отримання спонсорських і добровільних внесків та пожертвувань;
- отримання додаткових доходів від різноманітних послуг неосвітнього характеру.

Державне фінансування закладів освіти може здійснюватися за допомогою таких методів: кошторисного, нормативного, за результатами діяльності та програмно-цільового. Кошторисне фінансування здійснюється на основі розрахунку встановлених груп витрат, причому враховується рівень минулого року. При кошторисному фінансуванні діють основні, базові нормативи (наприклад, співвідношення чисельності викладачів і студентів).

Нормативне фінансування передбачає системне врахування різноманітних нормативів для визначення обсягів фінансування закладів освіти. Нормативи можуть стосуватися або окремих параметрів функціонування закладів (співвідношення викладачів і студентів для різних профілів ЗВО та рівнів підготовки) або окремих категорій витрат (на придбання обладнання, меблів, автомобілів, комп'ютерів тощо). Фінансування у цьому випадку має здійснюватися щорічно за нормативами, але фактично цифри минулого року завжди залишаються орієнтирами для органів, що здійснюють фінансування.

Державне фінансування загалом може надходити у вигляді: прямого фінансування – державне замовлення, додаткових асигнувань за категоріальними програмами (підтримка обдарованої молоді, малозабезпечених верств, осіб з обмеженими можливостями та ін.), додаткових асигнувань за результатами діяльності (кількість випускників з відзнакою, скорочення норми вибуття тощо), виділення матеріальних ресурсів (наприклад, міжнародної технічної допомоги), надання пільг, субсидій, субвенцій тощо.

Під кошторисним фінансуванням ***слід розуміти покриття витрат бюджетних установ з метою виконання ними функцій***

та завдань, спрямованих на створення суспільних благ за рахунок бюджетного фінансування і коштів, які надходять у результаті надання платних послуг та отримання спонсорської допомоги. Потреби ЗВО лише частково задовольняються шляхом безпосереднього надання коштів з бюджету, які утворилися внаслідок перерозподілу ВВП, за джерелом походження бюджетні кошти – це кошти загального фонду бюджету [17, с. 234–238]. Кошторисне фінансування як метод фінансового забезпечення закладу освіти має як переваги, так і недоліки. *Переваги полягають у тому, що за допомогою цього методу забезпечується відповідність дохідної та видаткової частин кошторису, тобто фінансування планових витрат відбувається у повному обсязі. Окрім того, кошторисне фінансування передбачає чіткий та постійний фінансовий контроль за витрачанням грошових коштів.* Одночасно кошторисне фінансування має значні недоліки, пов'язані з тим, що цей метод не передбачає достатніх стимулів для раціонального й ефективного господарювання і зв'язку між рівнем фінансування ЗВО та результатами його діяльності.

Результативними показниками оцінки ефективності бюджетних програм фінансування ЗВО можуть виступати: кількість штатних одиниць, підрозділів, обладнання; кількість студентів, підготовлених бакалаврів, магістрів; кількість студентів на одного викладача, вартість підготовки одного студента; підвищення якості підготовки бакалаврів, магістрів порівняно з минулим навчальним роком. З метою оптимізації механізму бюджетного фінансування необхідні також удосконалення інформаційної бази прийняття управлінських рішень; наукове обґрунтування цільових планових показників; залучення до процесу бюджетування усіх працівників закладів освіти; підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності; розробка та запровадження системи внутрішніх звітних форм та організація документообігу; розробка або придбання програмного забезпечення бюджетування; виділення коштів на фінансування заходів щодо переходу на нову систему управління ресурсами ЗВО [7, с. 224–227]. *Понад 90 % державних інвестицій в освіту спрямовується на поточні видатки, з них – переважна частина – на виплату заробітної плати та нарахування на неї, які зростають внаслідок інфляційних процесів.* Така структура видатків не забезпечує достатньої можливості для перерозподілу ресурсів на користь тих, які безпосередньо

визначають якість освітніх послуг (підвищення кваліфікації освітян, розширення та оновлення ресурсної бази закладів освіти, впровадження новітніх технологій) та сприяють вдосконаленню освітньої інфраструктури [15, с. 81].

Оскільки фінансування з державного бюджету має бути достатнім для забезпечення якості професійної підготовки кадрів, яка визначається освітніми стандартами, норматив фінансування повинен відображати реальну потребу в коштах, а не використовуватися як спосіб розподілу бюджетних коштів і змінюватися у бік зменшення у зв'язку з їх нестачею [16, с. 145–151].

Формування кошторису закладів вищої освіти. Заклади освіти державної або комунальної форми власності фінансуються за кошторисно-бюджетним методом. Тобто їхня діяльність здійснюється на підставі кошторису, який надає йому повноваження щодо отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання своїх функцій та досягнення цілей. Показники кошторису закладу освіти повинні плануватися на підставі проведення наукових та економічно обґрунтованих заходів щодо визначення критеріїв розподілу коштів і напрямів використання фінансових ресурсів, а також визначення їх оптимальних обсягів. *Кошторис ЗВО має дві складові: загальний та спеціальний фонди. Загальний містить у собі обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання освітньою організацією основних функцій. Спеціальний фонд містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою своїх функцій.* Проекти кошторисів складаються всіма державними закладами освіти на наступний бюджетний рік [17, с. 237–238].

У структурі фінансування і в структурі **видатків коштів загального фонду** кошторису пріоритетне місце займають *видатки, пов'язані з оплатою праці та стипендіальним забезпеченням, тобто виплати, які мають соціальний характер.* Всі інші видатки фінансуються за залишковим принципом і мають незначну питому вагу.

До спеціального фонду закладів вищої освіти включено власні кошти бюджетних установ, тобто ті, які вони одержують від надання платних послуг, а саме: *плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з функціональними повноваженнями за основними видами діяльності; плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з функціональними повноваженнями – надходження коштів за виконаними договорами на створення науково-технічної продукції; кошти на виконання окремих доручень; кошти, що отримані як благодійні внески, гранти, дарунки.*

У дохідній частині проєктів кошторисів зазначаються планові обсяги надходжень, які передбачається спрямувати на покриття видатків установ із загального та спеціального фондів відповідних бюджетів. Формування дохідної частини загального фонду проєкту кошторису повинно здійснюватись на підставі розрахунків потреби бюджетних коштів, виходячи з прогнозованої кількості студентів, що навчатимуться за рахунок бюджетних коштів та прогнозованих витрат на навчання одного студента.

Дохідна частина спеціального фонду проєкту кошторису планується за кожним джерелом доходів спеціального фонду закладу вищої освіти. Обов'язково слід брати за основу такий показник, як плановий обсяг надання платних послуг, які можуть надаватись закладом освіти, а також інші розрахункові показники: ліцензійний обсяг прийому студентів на умовах контракту з фізичними та юридичними особами; ліцензійний обсяг прийому осіб на доуніверситетську підготовку; кількість ліжко-місць у гуртожитках; площа приміщень і вартість обладнання та іншого майна, що здається в оренду; кількість місць у студентських їдальнях; технічна потужність копіювальних пристроїв; наявність в університетах редакційно-видавничого бюро та обсяги поліграфічних послуг, які можуть надаватись на комерційній основі; наявність відомчих готелів, спортивно-оздоровчих таборів, баз відпочинку, очікуваний дохід від розміщення на банківських депозитних рахунках тимчасово вільних коштів ЗВО тощо. Під час формування показників кошторису на наступний рік необхідно враховувати фактичні показники одержаних доходів за кожним джерелом за останній звітний рік, а також очікувані зміни в умовах роботи закладу освіти.

Спеціальний фонд кошторису складають власні надходження закладів вищої освіти, які поділяються на групи. На основі зве-

деного показника доходів кошторису визначається обсяг видатків спеціального фонду кошторису. Витрачання коштів закладом освіти здійснюється самостійно, але відповідно до затвердженого кошторису і суворо за статтями витрат бюджетної класифікації. Під час формування кошторисів особливу увагу слід приділити законності та правильності розрахунків, доцільності запланованих видатків, правильності їх розподілу відповідно до економічної класифікації видатків.

Видатки ЗВО формуються згідно з економічною класифікацією видатків, яка застосовується всіма бюджетними установами та одержувачами бюджетних коштів за економічними ознаками з детальним розподілом коштів за їх предметними ознаками, і складаються з поточних видатків та капітальних видатків [6, с. 225].

Варто зазначити, що правильне планування видатків є запорукою ефективного та цільового використання коштів та унеможливорює витратити їх на цілі, що не відповідають кошторису закладу вищої освіти. Контроль показників проектів кошторисів закладів вищої освіти щодо законності та правильності розрахунків, доцільності запланованих видатків правильності їх розподілу за економічною класифікацією повноти надходження доходів здійснюють управління освіти та Міністерство освіти і науки України. На нашу думку, витрачання бюджетних коштів повинно здійснюватися освітніми закладами самостійно, виключаючи потреби освітнього процесу, відповідно до статей бюджетної класифікації. При цьому можливий варіант, коли кошториси освітнім закладам встановлюються одним показником загального обсягу фінансових ресурсів (з розподілом фінансування щоквартально) без визначення витратних статей. Звіт про витрачання бюджетних коштів повинен подаватися до органів управління освітою за всіма статтями бюджетної класифікації [7, с. 25].

Оплата додаткових послуг повинна мати стимулюючий вплив на розвиток освіти загалом, а з часом вона, напевно, буде введена до обов'язкового мінімуму. У приватних закладах освіти усіх рівнів оплата послуг освіти споживачами необхідна, оскільки не будуть реалізовані можливості приватного сектора як конкурента державного.

Особливості фінансування державних закладів вищої освіти полягають у такому. Державою законодавчо визначено основні

джерела їх фінансування – кошти державного бюджету, кошти галузей економіки, державних підприємств і додаткові надходження.

Бюджетний кодекс України дає змогу державним закладам вищої освіти поєднувати бюджетне фінансування із власними надходженнями, які утворюються внаслідок надходження плати за послуги, що надаються ЗВО згідно із законодавством. Тобто, фактично державним закладам вищої освіти надано право реалізовувати свої освітні послуги. Але при цьому слід врахувати вимоги статті 72 Закону України "Про вищу освіту", де визначено, що у закладах вищої освіти державної і комунальної форм власності кількість студентів, прийнятих на перший курс на навчання за державним замовленням, повинна становити не менше ніж 51 відсоток від загальної кількості випускників загальноосвітніх навчальних закладів [10]. Вища освіта в Україні фінансується з урахуванням суспільних та індивідуальних потреб. Суспільні потреби забезпечуються через державне замовлення шляхом виділення відповідних державних асигнувань. Фінансування державних закладів освіти здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів, коштів галузей.

Фандрайзинг – це діяльність, спрямована на залучення фінансових, матеріальних, людських ресурсів для некомерційних організацій з метою реалізації їх соціально-значущих проєктів. У світовій практиці фандрайзинг розглядають як діяльність, насамперед пов'язану із залученням коштів у громадські чи благодійні фонди. Це особливий різновид ділових комунікацій між закладами освіти і реальними, потенційними донорами: бізнес-організаціями, спонсорами, благодійниками, органами влади, що контролюють державний бюджет, адміністративними структурами державного, регіонального і муніципального рівня [3].

Законодавство США, Західної Європи націлене на залучення благодійних коштів в громадські, некомерційні організації. Це стало частиною життя суспільства. Не слід плутати залучення інвестицій і фандрайзингової діяльності для реалізації проєктів. У випадку із залученням інвестицій суб'єктом виступає інвестор, який прагне отримати прибуток від участі в комерційному проєкті. Це залучення додаткових коштів в організацію, в тому числі, включаючи нарощування основних фондів. Як правило, такі інвестиції мають довгостроковий характер. Суб'єктом фандрайзингу виступає донор, який має на меті отримання вигод, які не є прибутком. Ця

діяльність спрямована на реалізацію соціальних проєктів, включаючи поповнення обігових коштів, реалізація яких має коротко- і середньостроковий характер. В освітніх установах виникає необхідність у такому джерелі фінансування, як фандрайзинг, залучення благодійних коштів, позаяк це знижує їх залежність від платоспроможності абітурієнтів і тісно пов'язує їх з ринком праці [19].

Корпоративна, приватна благодійність і близьке їм позначенням поняття «соціальна відповідальність бізнесу». *Корпоративна благодійність – добровільна діяльність комерційної організації з надання допомоги соціально вразливій стороні або з підтримки соціальних проєктів – власних чи інших організацій. При цьому сфера вкладення коштів не має прямого зв'язку з основною діяльністю компанії.* Коли говорять про приватну благодійність, то розуміють жертвування приватними особами (фізичними і юридичними) на певні цілі грошей, речей, обладнання, продукції, інших ресурсів. Соціальна відповідальність бізнесу належить до благодійної чи спонсорської діяльності, як правило, великих компаній.

Спонсорство – близька, але не рівнозначна за своєю суттю форма благодійності. Тут є одна принципова відмінність. Спонсорство не безкорисливе, як благодійність. Спонсорство не надає безоплатно допомогу, як благодійність. Спонсорство має свої інтереси. Це інтереси компаній, окремих осіб, які шукають у цьому свою вигоду. Це можна назвати відкладеним попитом. Використовуючи у форматі благодійності передачу коштів, у тому числі грошових, компанії та окремі особи прагнуть підвищити свою репутацію, репутацію своїх торговельних марок, брендів, вироблених продуктів і послуг. Вони працюють на майбутній прибуток і в цьому плані, така благодійність не може розглядатися як безкорислива, безоплатна допомога однієї сторони іншій. Тут є користь – це інтереси власників, які прагнуть просунути свої товари або послуги на ринок.

Спонсорська допомога накладає на одержувача деякі зобов'язання. Спонсор розраховує просувати свою продукцію або послуги за рахунок проведених під його торговою маркою благодійних акцій. Ось тому спонсорство визначають як одну зі статей витрат на рекламу. Натомість благодійність – це безкорислива і безоплатна допомога. Відмінності між благодійністю та спонсорством слід вбачати також у джерелах надходження коштів.

Благодійні внески від організації, надходять, як правило, з чистого прибутку, а джерелом спонсорських внесків є собівартість продукції або послуг, які забезпечує компанія. Витрати спонсора можуть бути віднесені до витрат на рекламу продукції. При сплаті податку на прибуток витрати на внесення спонсорського внеску на умовах поширення реклами визнаються витратами на рекламу.

Технології фандрайзингу допомагають збільшити пожертви, залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел на статутні цілі ЗВО [3]. У цьому сенсі з'ясування інструментів і форм вивчення фандрайзингової діяльності вимагає спеціальної уваги з боку команди закладу освіти. Фандрайзинг – близьке за напрямом та за змістом поняття до корпоративної діяльності в сфері благодійності. Тут ми хотіли підкреслити різноманіття благодійної діяльності, її багатовидовий зміст. Розуміння близькості напрямів спонсорства, меценатства, філантропії, фандрайзингу, корпоративної благодійності до благодійної діяльності розширює горизонт пошуку засобів і форм залучення коштів в освітні заклади, вимагає від відповідальних фахівців і керівників вивчення інструментів цих напрямів благодійної діяльності, вони не протистоять благодійності, а навпаки, розширюють її горизонт застосування.

Отже, джерелами залучення ресурсів можуть бути:

- компанії;
 - приватні особи;
 - фонди;
 - державні органи.
- Усі ці суб'єкти благодійної допомоги можуть виступати як:
- фінансові спонсори;
 - спонсори на умовах бартеру;
 - інвестори;
 - грантонадаваюча організація;
 - меценат;
 - донор.

У вищій освіті поняття «ендавмент» має декілька значень. **Ендавментом (від англ. *endowment*) називають цільовий фонд, призначений для використання у некомерційних цілях, як правило, для фінансування організацій освіти, медицини, культури та інших і наповнюється переважно за рахунок благодійних пожертвувань.** Ендавмент-фонди формуються в основному за рахунок коштів приватних осіб, корпорацій, благодійних організацій,

асоціацій випускників, професійних асоціацій і становлять складний комплекс дарів [5, с. 233]. У широкому сенсі ендавмент можна визначити як загальну вартість інвестицій установи освіти. Його також визначають, як індивідуальні дарування, які є складовою великого фонду і використовуються для підтримки професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти, студентів, наукових досліджень, проведення наукових семінарів і конференцій.

Ендавмент-фонди вперше з'явилися в США, а на сьогоднішній день практика їх використання широко поширена не тільки в США, але і в Європі. Наприклад, лідерами за розмірами ендавмент-фонду є Гарвардський університет (35,9 млрд дол.), Система університету Техасу (25,4 млрд дол.), Єльський університет (23,9 млрд дол.), Стенфордський університет (21,5 млрд дол.) та Принстонський університет (21,0 млрд дол.). Більшість у десяти найзаможніших університетів Сполучених Штатів – це приватні заклади, і тільки два – державні (Мічиганський університет та Техаський університет A&M). Серед невеликих американських ЗВО розподіл коштів нерівномірний: лише 16 % мають ендавмент, більший за 50 млн дол., а значна частка не має його взагалі. З іншого боку, станом ще на 2012 рік 53 % усіх приватних коледжів та університетів мали ендавмент менший, ніж 10 млн дол. [18].

Прибутковість американських ендавмент-фондів становить, як правило, близько 10–11 % на рік [18]. При цьому на використання одержуваного інвестиційного доходу накладаються певні обмеження.

Виокремлюють, як правило, такі основні форми ендавментів:

- стипендії викладачам, які можуть використовуватися для запрошення зарубіжних професорів;
- стипендії викладачам для виконання науково-дослідницьких робіт;
- стипендії студентам на покриття оплати за навчання, за гарне навчання, на закордонні стажування.

Джерелами формування ендавмент-фонду можуть бути:

- державні та приватні фонди, які фінансують гранти на навчання, стажування, проведення наукових досліджень;
- внески і фінансові кошти бізнесу;
- пожертвування успішних випускників ЗВО;
- плата студентів за навчання;

- доходи від комерційної діяльності ЗВО (здача приміщень і транспорту в оренду та ін.).

Управління ендавмент-фондами здійснюється ЗВО, спеціально створеною незалежною радою. Крім того, для управління фондом рада наймає управлінську компанію.

Що ж може дати бізнесу пожертвування коштів у ендавмент-фонди? *Передовсім*, податкові пільги, що має бути закріплено на законодавчому рівні. *По-друге*, набуття статусу соціально відповідальної компанії. *По-третє*, участь у діяльності та розвитку ЗВО (участь провідних фахівців, керівників підприємств і організацій у викладанні; запрошення представників роботодавців на випускні іспити; більш активне залучення роботодавців до керівництва курсовими та дипломними проєктами, читання профільних спецкурсів, участь у підготовці екзаменаційних матеріалів, розробці та коригуванні освітніх програм). Водночас бізнес може бути замовником науково-дослідницьких робіт, постачальником слухачів курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації, фахівців для отримання другої вищої освіти. У результаті цього компанія отримуватиме конкурентоспроможного фахівця з достатньою теоретичною та практичною підготовкою, який з перших днів сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії [5, с. 237].

Проблема формування ендавмент-фондів і витрачання їх доходів залишається актуальною темою для вищої школи США, незважаючи на багаторічний досвід їх використання. Зауважимо, що ендавмент-фонди в Україні як додаткове джерело фінансування академічної діяльності перебувають на початковому етапі формування. На сьогодні тільки при двох українських ЗВО створені благодійницькі цільові фонди: Інституті міжнародних відносин Київського національного університету ім. Тараса Шевченка та при Університеті банківської справи Національного банку. Метою фондів є забезпечення фінансової стабільності ЗВО, успішної реалізації кола освітніх та наукових програм і проєктів, розвиток інфраструктури та незалежність від економічних і суспільних коливань.

5. Фінансовий менеджмент у закладах вищої освіти

Досягнення стабільності розвитку закладу вищої освіти вимагає узгодження фінансової та академічної стратегії. Місія і страте-

гічний план ЗВО не можуть бути засновані тільки на академічній або фінансовій складовій. Їх необхідно інтегрувати на основі відкритого обговорення наявних потреб і цілей із залученням старших академічних і господарських менеджерів. Фінансові можливості і ризики найбільшою мірою виникають у результаті дій викладацького складу закладу освіти. Тому важливо, щоб менеджери освітнього процесу були залучені до реалізації фінансової стратегії, а фінансисти розуміли цей процес і тих, хто його організовує і спрямовує.

Завдання ефективного управління і досягнення фінансової стійкості та економічної безпеки функціонування займають все більше місця у стратегії і тактиці розвитку закладу вищої освіти. *Одним із принципів функціонування ЗВО є ефективна фінансова база, за рахунок якої він відшкодовує свої сукупні економічні витрати і здійснює інвестування у розвиток матеріально-технічної бази, навчально-наукового потенціалу, соціальної інфраструктури темпами, необхідними для задоволення запитів споживачів його освітніх та інших послуг і реалізації стратегічних цілей. Отже, для досягнення фінансової ефективності і стійкості заклад вищої освіти повинен зосередитися на реалізації декількох завдань [15, с. 23–33]:*

- розробити чітку стратегію розвитку на основі оцінки своїх потреб і ризиків, а також наявних коштів для досягнення поставлених цілей;
- домогтися операційної стійкості, котра полягає у відшкодуванні поточних витрат і генеруванні доходів для покриття витрат за своїми звичайними операціями;
- розробити інвестиційну стратегію, що забезпечує розширене відтворення людського, інтелектуального, виробничого потенціалу;
- забезпечити адекватну оцінку ризиків і ефективне управління ними.

В останні роки в управління закладом вищої освіти все більш активно впроваджуються методика стратегічного і оперативного фінансового менеджменту. При виробленні як стратегічних, так і тактичних цілей ЗВО розпочинають дії з проведення аналітичної роботи, характерної для організацій підприємницького сектора економіки.

Важливим напрямом аналітичної роботи ЗВО у цьому напрямі є визначення правильного стратегічного позиціонування на ринку, що включає в себе:

- визначення основного напрямку господарської діяльності (надання послуг в сфері першого або наступних рівнів вищої освіти, підготовка наукових кадрів, надання послуг з перепідготовки населення, наукові дослідження, консалтинг тощо);
- з'ясування перспектив роботи університету на місцевому, регіональному, національному, міжнародному ринку освітніх послуг та наукової продукції;
- виявлення сильних і слабких сторін ЗВО, його можливостей і загроз;
- визначення ринкових секторів, в яких певний конкретний заклад освіти є лідером;
- зіставлення позицій конкретного вишу та його конкурентів в різних ринкових нішах.

Як показує аналіз матеріалів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), в багатьох країнах університети при плануванні діяльності використовують методики стратегічного аналізу, відомі в діловому плануванні [15, с. 59]:

- маркетинговий аналіз (PEST-аналіз, сканування середовища, сценарне планування);
- портфельний аналіз (Бостонська матриця, продуктивні життєві цикли);
- внутрішній аналіз (SWOT-аналіз сильних і слабких сторін).

Наступним кроком є оцінка матеріальних, кадрових, фінансових ресурсів ЗВО, необхідних для вироблення фінансово-інвестиційної стратегії та політики, що дає змогу закріпити лідерство у певних сегментах ринку і, по можливості, завоювати нові в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах. Стратегія повинна включати в себе:

- стратегію інвестування основної навчальної і наукової діяльності закладу вищої освіти (розвитку навчально-методичної бази, процесу навчання, досліджень тощо);
- стратегію формування та використання головних джерел ресурсів (людських ресурсів, інформаційних систем, навчальних ресурсів, систем обслуговування студентів і т. д.);

- стратегію залучення і використання фінансових коштів.

Для вироблення такої стратегії необхідно визначити, наскільки нинішні розміри ЗВО і баланс джерел його фінансування відповідають бажаним і оптимальним, чи володіє установа досить потужною фінансовою базою для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Серед використовуваних ЗВО фінансових стратегій можна виокремити такі [16, с. 148]:

- стратегія зростання, коли метою є збільшення розмірів закладу освіти і досягнення масштабних заощаджень, більшого впливу і фінансової гнучкості;
- стратегія ринкового перегрупування, до завдань якого можуть включатися зміни напрямів діяльності закладу вищої освіти, наприклад, профілю або набору пропонованих дисциплін, співвідношення програм різних рівнів вищої освіти, поєднання навчальної, дослідницької та консалтингової роботи;
- стратегія реструктурування, яке може відбуватися за різними напрямками. Воно може включати в себе відкриття нових кампусів або філій з метою задоволення виниклого ринкового попиту в окремих територіях або, навпаки, закриття окремих відокремлених територіальних підрозділів, які не забезпечують належної ефективності або необхідної якості освіти. У деяких університетах Європи, реструктурування означало перебудову внутрішньої організаційної структури, створення на базі невеликих факультетів або кафедр більших підрозділів (інститутів або шкіл) з наданням їм підприємницьких функцій. Нарешті, можлива зміна кадрової політики, впровадження системи стимулювання персоналу, який забезпечує реалізацію підприємницької функції закладу вищої освіти;
- стратегія генерування доходу, яка може включати продаж послуг і продукції, вигідне розміщення тимчасово вільних грошових коштів, а також залучення ресурсів у вигляді бюджетного фінансування, грантів, кредитів та позик.

Отже, фінансовий менеджмент має бути спрямований на досягнення фінансової стійкості ЗВО, тобто можливості освітнього закладу нести відповідальність і вчасно погашати поточні та довгострокові зобов'язання. При тому заклад вищої

освіти буде фінансово стійким за умови наявності у нього достатньої кількості фінансових ресурсів як для забезпечення стабільного функціонування, так і перспективного розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте завдання та функції закладу освіти.
2. У чому полягає місія освітньої організації?
3. Охарактеризуйте організаційно-правові основи функціонування закладів освіти.
4. Розкрийте принципи класифікації закладів освіти.
5. Охарактеризуйте особливості функціонування державних та приватних закладів освіти.
6. Назвіть характерні риси недержавних некомерційних закладів освіти.
7. Особливості формальних та неформальних організацій в освітній сфері.
8. Які джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності?
9. Механізм бюджетного асигнування освіти.
10. Поясніть структуру кошторису навчального закладу.
11. Розкрийте джерела формування кошторису закладу освіти.
12. Визначте особливості загального і спеціального фондів кошторису навчального закладу.
13. Поясніть поняття нормативів фінансування.
14. Які існують додаткові джерела фінансування закладів освіти?
15. Формування поточних та капітальних витрат.
16. У чому сутність фандрайзингу?
17. Особливості формування ендавмент-фондів.
18. Функції фінансового менеджменту в системі сталого розвитку закладів вищої освіти.

Література

1. Актуальні питання реформування освіти в Україні : монографія / за ред. С.Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2018. 246 с.
2. Біла книга національної освіти України / Акад. пед. наук України ; за ред. В.Г. Кременя. Київ, 2009. 186 с.
3. Бусленко Б.В. Фандрайзинг неприбуткових організацій в Україні. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/4_155397.doc.htm.
4. Дзюба С.Г., Плотнікова Н.В. Зарубіжний та український досвід диверсифікації джерел фінансування системи освіти. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2017. Вип. 17. С. 53–66.
5. Дмитришин М.В. Ендавменти у вищих навчальних закладах: проблеми та перспективи. *Фінанси, грошовий обіг, кредит*. 2017. № 34. С. 233–241.

6. Ілляшенко Т.О., Радіонова Т.О. Проблеми та перспективи фінансування освіти і науки в Україні в умовах економічної кризи. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 223–228.

7. Каленюк І.С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасному світі. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С. 24–36.

8. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page2>.

9. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 25.05.2020).

10. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII. 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 15.11.2020).

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти : Закон України № 392-IX від 18.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20#Text> (дата звернення: 15.11.2020).

12. Про освіту : Закон України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 29.05.2020).

13. Про повну загальну середню освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 30.05.2020).

14. Прокопенко І.Ф., Мельникова О.В. Вища освіта як чинник економічного зростання України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Економіка*. 2017. Вип. 17. С. 5–14.

15. Пшенична Л.В. Управління фінансово-економічною діяльністю : навч.-метод. посіб. : навчально-методичний комплекс для магістрів спеціальності 8.18010020 «Управління начальним закладом». Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 264 с.

16. Тріпак М.М. Джерела фінансування інклюзивного ВНЗ: пріоритетність місцевих або центрального бюджету. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль : «Економічна думка», 2017. Т. 27. № 4. С. 145–151.

17. Шаповал А.С. Методика економічного аналізу виконання кошторису бюджетних установ. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 234–238.

18. The 100 Best Universities in the World Today. URL: <https://thebestschools.org/rankings/best-universities-world-today/>

19. Toal R. Fundraising Essentials: Creating the perfect fundraising mix for your NGO. URL: <http://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/fundraising-essentials-creating-perfect-fundraising-mix-ngo/>. – Title screen.

Тема 4. Організація освітнього процесу в закладах освіти

Організація освітнього процесу. Форми та методи навчання. Інноваційні методи навчання. Планування навчальної діяльності. Освітні програми: зміст та структура. Навчальний план. Зміст та структура навчального плану. Навчальний предмет. Робоча програма навчальної дисципліни. Форми та види навчально-методичного забезпечення дисципліни.

Інновації в освіті. Інноваційний менеджмент. Основні вимоги до формування проєктів (програм) в системі освіти. Етапи впровадження нововведень в освітніх закладах.

Сутність та значення автономії в управлінні закладом вищої освіти.

План

1. Організація освітнього процесу: форми та методи навчання.

2. Планування навчальної діяльності.

3. Навчально-методичне забезпечення дисципліни.

4. Інновації в освіті.

5. Сутність та значення автономії в управлінні закладом вищої освіти.

1. Організація освітнього процесу: форми та методи навчання

Організація освітнього процесу. Освітній процес – це система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей. Складовими освітнього процесу є три основні підсистеми: навчальний процес, науковий процес та виховний процес. До принципів, на яких ґрунтується освітній процес, відносять такі: науковість, гуманізм, демократизм, наступність та безперервність, незалежність від втручання політичних, громадських чи релігійних об'єднань та організацій.

Організація освітнього процесу в закладах різних рівнів освіти – дошкільної, початкової, базової, повної загальної, професійно-технічної і вищої освіти, здійснюється відповідно до законів Украї-

ни «Про дошкільну освіту», «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту», нормативно-розпорядчих актів та інструктивно-методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України, стандартів вищої освіти, інших законодавчих актів України з питань освітньої діяльності.

Кожний рівень освіти характеризується особливостями щодо організації освітнього процесу, зокрема до визначення форм та методів навчання. Так, у закладах повної загальної середньої освіти форми організації освітнього процесу визначає педагогічна рада відповідно до:

- освітньої програми, якою передбачено часові межі навчання;
- навчального плану, в якому відображено обсяг навчального навантаження;
- регіональних особливостей тощо.

Особливості організації освітнього процесу у закладах вищої освіти зумовлені багаторівневою та багатоступеневою системою підготовки здобувачів освіти: на початковому (молодший бакалавр), першому (бакалавр), другому (магістр), третьому (освітньо-науковий – доктор філософії / доктор мистецтв), науковому (доктор наук), і здійснюється за відповідними освітньо-професійними, освітньо-науковими, науковими програмами.

Форми та методи навчання. *Форма* з латинської означає зовнішній вигляд, зовнішній обрис. Навчання – це результат сумісної діяльності того, хто навчає, і того, хто навчається, система регулювання, єдність процесів пізнання і навчання. Відтак форма навчання як категорія дидактики відображає зовнішній бік організації освітнього процесу, тобто все, що пов'язано з кількістю учнів, обсягом часу, місцем навчання, порядком його здійснення. Навчання має бути певним чином організоване, тому може відбуватися лише у певних формах, які створюють матеріальну основу.

Форма навчання – це система пізнавально-виховного спілкування, відносин між учителем та учнями, викладачем і студентами. Форма навчання реалізується через єдність цілеспрямованої організації навчання, насичення змісту, методичного забезпечення. Організаційні форми впливають на загальний хід і результат навчального процесу, його успішності тощо.

Педагогічна практична діяльність налічує більше тридцяти конкретних форм навчання, які змінювалися відповідно до трансформацій суспільних відносин.

Історично першою організаційною формою навчання вважається *індивідуальна*, що виникла у країнах античного світу і широко використовувалась у середньовічних державах Європи. За цією організаційною формою вчитель навчає учня індивідуально. Ця форма активно використовується і тепер наприклад як репетиторство, індивідуальні навчальні заняття та консультації. З початку XVI ст. індивідуальна форма навчання форматується у *індивідуально-групову*, згідно з якою вчитель працює з групою різновікових дітей, різного рівня підготовки, а не з одним учнем. Проте ця форма проіснувала відносно недовго. У сучасних умовах індивідуально-груповою формою навчання практикується в окремих випадках, скажімо, у малокомплектних школах, де на уроці можуть бути присутні учні різного віку і рівня підготовки. Така форма навчання стала основою для класно-урочної.

Класно-урока форма навчання була започаткована у XVI ст. братськими школами Білорусі та України, згідно з якою учнів за віком розподіляли на класи, що вивчали одночасно однаковий матеріал за узгодженим розкладом. Така форма навчання була науково обґрунтована ще у праці чеського педагога Яна Коменського «Велика дидактика» (1667), і до сьогодні переважає у більшості школах світу, в яких основною організаційною формою навчання є урок.

Класно-урочна форма навчання неодноразово удосконалювалась, модернізувалась. Так, наприкінці XVIII ст. з'явилася *беллланкарстєрська* система навчання, згідно з якою старші учні могли навчати молодших. І була ефективною, оскільки з масовим напливом до навчання робітників і селян не вистачало вчителів. Проте з часом значного поширення не отримала. Ще однією спробою удосконалення класно-урочної форми навчання була *мангеймська*, що виникла наприкінці XIX ст. у Німеччині з метою виокремити учнів за рівнями здібностей та успішності, сформувавши відповідні класи. Елементи такої системи збереглися і сьогодні у школах та США, Австралії, стали основою для створення різних типів шкіл у Англії.

На початку XX ст. пошук інших форм навчання як удосконалення класно-урочної активізувався. Зокрема у цей період виникають такі форми навчання, як батавська, метод проєктів, план Трам-

па. Батавська форма навчання, що виникла у США, передбачала розподіл уроку на дві частини: у першій учитель працював з учнями усього класу, а в другій – з тими, яким складно було засвоїти матеріал. Форма навчання – *метод проєктів* – передбачала заміну традиційних навчальних дисциплін виконанням учнями проєктів – дослідницьких, оповідних, конструктивних, ігрових (дослідження довкілля, будівництво спортивного майданчика тощо). Форма навчання «*план Трампа*» була започаткована американським педагогом Дж. Ллойдом Трампом з метою поєднання масової, групової та індивідуальної форм.

Тоді ж у США та деяких країнах Заходу виникають індивідуалізовані форми навчання, спрямовані на формування в учнів ініціативності, винахідливості, самостійності. Серед них найбільше поширення отримала форма навчання – *дальтон-план*, згідно з якою учня спонукали працювати самостійно за індивідуальним темпом виконання поставлених завдань. У сучасних формах навчання її елементи використовуються для заочної форми навчання. Паралельно тоді ж у країнах Європи виникає *комплексна* форма навчання, що передбачала об'єднання навчального матеріалу в теми-комплекси, однак вона виявилася неефективною і довго не проіснувала.

Починаючи з 50-х рр. ХХ ст. форма навчання *дальтон-план* модернізується у *бригадно-лабораторну*, згідно з якою колективна робота (формувався бригади з частини учнів) поєднувалася з індивідуальною над спеціальними «робочими завданнями», про виконання котрих перед учителем звітувалися бригадири. Окремі ефективні елементи такої форми навчання використовуються і сьогодні при виконанні групових лабораторних чи практичних завдань, самостійному опрацюванні основної чи допоміжної літератури з дисципліни.

Сучасні загальноосвітні заклади застосовують такі найбільш поширені форми, як *фронтальна, групова та індивідуальна*, які в чистому вигляді майже не зустрічаються. Кожна з цих форм навчання має свої переваги та недоліки. Вони взаємодіють з іншими, створюючи єдину організаційну структуру навчальної діяльності, в якій представлена сукупність організаційних форм. Основною організаційною одиницею навчання є *урок*, проте активно застосовуються і такі організаційні форми навчання, як семінарське та практичне заняття, лабораторна робота, навчальна практика, факультатив, співбесіда, гурткові заняття, додаткові заняття, екскурсія, інструк-

таж, домашня самостійна робота, консультація, колоквиум, залік, екзамен, конференції та інші.

У системі вищої освіти залежно від мети застосовують такі форми організації освітнього процесу, які вважаються традиційними для вітчизняної педагогічної школи:

1) *форми освітнього процесу:*

- навчальні заняття – лекції, практичні, семінарські, лабораторні, лабораторно-практичні заняття, спецкурси, спецсемінари, індивідуальні заняття, індивідуальні чи групові консультації, екскурсії. За різними критеріями виділяють такі види лекцій:

- за поставленою метою: навчальні, виховні, освітні, розвивальні;
- за науковим рівнем: академічні і популярні;
- за дидактичними завданнями: вступні, поточні, заключні, узагальнювальні, оглядові лекції, лекції-консультації, лекції-візуалізації, методологічні, інструктивні;
- за способом викладу матеріалу: бінарні, проблемні, лекції-дискусії, лекції-конференції, лекції-прес конференції, лекції із запланованими помилками; лекції-бесіди тощо.

Основними видами семінарських занять є: семінар-бесіда (евристична бесіда, дискусія, форум, дебати, симпозіуми), науковий семінар (заслуховування звітів про науково-пошукову роботу, у формі наукових конференцій), з використанням ігрових ситуацій (пізнавальні та рольові ігри), міжпредметні семінари, семінар «мозговий штурм» та інші.

- самостійна робота:

- аудиторна: консультації (індивідуальні або групові – методичні, передекзаменаційні), опрацювання наукової та навчально-методичної літератури, виконання індивідуальних науково-дослідницьких завдань, переклад текстів з іноземних мов; розв'язування ситуаційних завдань, виконання розрахункових завдань, виконання дослідів тощо;
- позааудиторна: опрацювання матеріалу лекцій і рекомендованої літератури; підготовка тем, лабораторних робіт, практичних (семінарських), винесених на самостійне опрацювання; перегляд фільмів, передач з подальшим обговоренням; робота з навчальними комп'ютерними програмами; підготовка до форм поточного і підсумкового контролю; підготовка рефератів, курсових, дипломних, магістерських робіт та ін.;

• практична підготовка – навчальна, виробнича (пов’язана з майбутньою професією – наприклад, на промисловому підприємстві, у фінансових установах, закладах освіти чи охорони здоров’я, сфері торгівлі та послуг, експедиції тощо) практика;

2) **форми контролю, оцінювання фахових компетентностей та програмних результатів навчання** – колоквиуми, заліки, іспити, захист курсових, дипломних і магістерських робіт;

3) **форми організації науково-дослідницької роботи студентів** – науково-дослідні гуртки, проблемні групи, об’єднання, школи, студентські наукові товариства, конференції тощо.

Метод (з грец. – шлях, спосіб пізнання) **навчання** – це взаємопов’язана діяльність вчителя та учнів, викладача та студентів, спрямована на формування і засвоєння системи теоретико-методологічних знань, набуття умінь і навичок, виховання та загальний розвиток. У вузькому значенні метод навчання розглядається як спосіб управління пізнавальною діяльністю учнів / студентів / слухачів, що реалізується через *три функції*: навчальну, виховну, розвиткову. Метод навчання як складне педагогічне явище, поєднує гносеологічний, логікозмістовий, психологічний та педагогічний аспекти. Складовими елементами методу навчання є прийоми навчання. Методи навчання покликані забезпечувати усі рівні засвоєння знань, умінь та навичок, а отже, враховувати мету та зміст рівня підготовки здобувача освіти, закономірності учіння, можливості організації пізнавальної діяльності.

Методи навчання у педагогіці класифікують за різними ознаками: джерелом навчальної інформації; видами навчання; дидактичною метою та завданнями; характером пізнавальної діяльності учнів / студентів; етапами навчання; логічним шляхом. При класифікації методів навчання у вищій школі більшість науковців дотримуються бінарного підходу, тобто трактують їх як способи діяльності у розрізі методів викладання (лекція, розповідь, дискусія, презентація тощо) та учіння (слухання, осмислення, спостереження, робота з літературою, виконання вправ, розв’язування задач, дослідницька робота, моделювання конструювання та ін.). Найбільше поширення у дидактиці останніх років отримала класифікація Ю. Бабанського, згідно з якою виокремлюють *чотири групи методів*:

1) організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

- словесні – бесіда, пояснення, розповідь, лекція, інструктаж, робота з підручником;
- наочні – демонстрація, ілюстрування, мультимедійна презентація, відео, самостійне спостереження;
- практичні – вправи та розв’язування задач, практичні, графічні, лабораторні й дослідницькі роботи, кейси;

2) стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

- методи формування пізнавальних інтересів учнів – створення ситуації новизни навчального матеріалу, опори на життєвий досвід учня, пізнавальних ігор, створення відчуття успіху в навчанні (метод «еврики», створення навмисної помилки або метод «допоможи мені»), диспут та навчальна дискусія («круглий стіл», дебати, форум, симпозіум, «судове засідання») та інші;
- стимулювання відповідальності та обов’язку в навчанні.

3) контролю, самоконтролю і корекції ефективності навчально-пізнавальної діяльності: усний та письмовий контроль (графічна, практична контрольна перевірка, тестування);

4) бінарні та інтегровані.

Інноваційні методи навчання. Безперервне оновлення наукових знань, розвиток інформатизації сучасної освіти, впровадження найсучасніших технологій та моделей навчання, потребує запровадження таких методів навчання, які дають змогу учневі / студенту за достатньо короткий проміжок часу засвоїти обсяг необхідної інформації. За останні роки у системі як повної загальної, так і вищої освіти України спостерігається помітна тенденція до посилення інноваційного підходу у пошуках нових технологій навчання, що зумовлено суттєвим зростанням творчої компоненти освіти, активізацією ролі усіх учасників освітнього процесу, посиленням творчо-пошукової самостійності учнів чи студентів. Визнання пріоритету інноваційних методів навчання передбачає суб’єкт-суб’єктну взаємодію, виступає засобом розвитку професійних властивостей та якостей фахівця, зокрема професійних інтересів, ціннісних установок та світогляду, які стимулюють стійкий інтерес до майбутньої професійної діяльності.

Інноваційні методи навчання характеризуються:

- ✓ зростанням ролі учня / студента у освітньому процесі, зміщення акценту освітнього процесу від вчителя / викладача до учня / студента;
- ✓ посиленням функції підтримки учня / студента, допомоги йому в організації індивідуального навчального процесу;
- ✓ можливістю оберненого зв'язку вчителя / викладача з кожним учнем / студентом у процесі використання навчальних та інформаційно-комп'ютерних технологій.

Розвиток інформаційних технологій сприяв активному поширенню інноваційних методів у процесі викладання, використання яких почалося у ХХ ст. Ці методи навчання дають змогу перейти від вивчення абстрактного предмету до застосування його як інструмента спілкування і мислення, а навчально-пізнавальну діяльність сфокусувати у творчому напрямі. У межах інноваційних методів застосовуються різні інноваційні технології, форми та прийоми.

Найбільш поширеними *інноваційними методами організації навчання* у закладі вищої освіти, які дають змогу використовувати нові технології викладання, є:

- 1) контекстне навчання, у якому поєднуються інтегровано навчальна, практична та наукова види діяльності студентів;
- 2) імітаційне навчання, в основі якого є імітаційно-ігрове моделювання, що відображає реальні суспільні відносини та процеси;
- 3) проблемне навчання, яке здійснюється шляхом ініціювання самостійного пошуку студентом знань щодо поставлених проблемних завдань викладачем навчального матеріалу;
- 4) модульне навчання, що дає змогу студентові самостійно працювати над навчальною індивідуальною програмою, у якій зміст навчального матеріалу подається у сформованих комплексах-модулях, що є одночасно цільовим планом дій, банком інформації та методичним вказівником щодо досягнення дидактичних цілей;
- 5) засвоєння знань у повному обсязі, що дає змогу зробити фіксованими результати навчання, оптимально змінюючи при цьому параметри умов навчання залежно від здібностей студентів;
- б) дистанційне навчання, яке здійснюється шляхом використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та засобів.

У практиці навчальними закладами застосовуються різні методи навчання як окремо, так і в поєднанні через модернізацію традиційного та переорієнтацію його на ефективне, цілеспрямоване,

формуючи нові, інноваційні для оптимального досягнення навчальної мети. Наприклад, під час проведення різних організаційних форм навчальних занять ефективними вважаються такі методи:

- для лекцій: словесні (пояснення, роз'яснення, розповідь, бесіда), наочні (ілюстрація, демонстрація, мультимедійна презентація, відео);
- для практичних занять – словесні (роз'яснення, диспут, дискусія, бесіда), наочні (ілюстрація, демонстрація, мультимедійна презентація, відео), «мозковий штурм» (брейнстормінг), комп'ютерні тренажери та ігри, робота з книгою, метод доцільних задач, проблемно-пошуковий метод, тренінги індивідуальні та групові (для формування як фахових компетентностей, так і для програмних результатів навчання) тощо;
- для організації самостійної роботи – метод проєктів, навчального пошуку, проблемний (проблемно-пошуковий), відео методи (перегляд відео лекцій, вправи on-line, on-line тестування, on-line консультації) тощо.

Тобто, традиційні, академічні лекційно-семінарські заняття можуть включати інноваційну складову, трансформуючись в інноваційні – проблемні лекції та семінари, тренінги, навчальні дискусії, аналіз конкретних професійних ситуацій, ділові, рольові ігри, «круглі столи» тощо. За умов надзвичайних обставин, зокрема карантину у 2020 р., стають дедалі актуальнішими інтерактивні дистанційні методи навчання, в основі яких лежить цілеспрямована та контрольована інтенсивна самостійна робота учня чи студента. За таких умов важливим і необхідним є застосування інформаційних інноваційних технологій (електронні освітні платформи, онлайн сервіси та інструменти, наприклад Moodle, Google Classroom, Zoom тощо), тобто застосування електронних засобів навчання, електронного супроводу навчальних занять, самостійної та виховної діяльності і тестових програмних засобів.

Під час такого навчання учень / студент може комунікувати з викладачем онлайн або за допомогою електронної пошти, виконувати творчі, проблемні завдання, моделювати ситуації, включаючи аналітичне і критичне мислення, знання, пошукові здібності, отримуючи інформацію зі спеціалізованих сайтів, із електронних баз даних, електронних бібліотек тощо. Зокрема, багато вишів для проведення семінарських занять використовують інтернет-технологію –

вебінар, який дає змогу демонструвати презентації, відеоролики, порівняльні таблиці, схеми тощо, при цьому зберігаючи інтерактивність заняття, що забезпечує моделювання функцій доповідача та слухача за сценарієм семінару.

У системі сучасного освітнього процесу використання інноваційних методів навчання передбачає застосування інтерактивних засобів, форм і методів освітньої діяльності в комунікативно-інформаційному середовищі закладу освіти. У навчальній роботі ЗВО серед інтерактивних методів, форм і прийомів найчастіше використовуються такі, як: аналіз помилок, колізій, казусів; аудіовізуальний метод навчання; метод «діалог Сократа»; метод «дерево рішень»; дискусія із запрошенням фахівців; ділова (рольова) гра; інтелектуально-конкурентні ігри («гонка за лідером»), метод «займи позицію»; коментування, оцінка (або самооцінка) дій учасників; майстер-класи; метод аналізу і діагностики ситуації; метод інтерв'ю; моделювання; навчальний «полігон»; метод «PRES-формула»; публічний виступ; робота в малих групах та інші.

На вибір методів навчання впливають фактори::

- ✓ дидактичні цілі і завдання навчального заняття;
- ✓ характер тієї чи тієї частини змісту навчального заняття;
- ✓ рівень інтелектуального розвитку і наявність знань учнів / студентів;
- ✓ методи тієї науки, основи якої вивчаються на певному етапі освітнього процесу;
- ✓ матеріально-технічна база закладу освіти;
- ✓ педагогічна майстерність і фахова компетентність викладача, його креативність та творчі здібності.

Планування навчальної діяльності. Управління навчальною діяльністю у закладах освіти реалізується через функції освітнього менеджменту, серед яких планування є початковою серед базових. **Планування** як функція менеджменту освіти полягає в обґрунтуванні основних напрямів навчальної діяльності відповідно до стратегії та мети розвитку закладу освіти, можливостей матеріального та інтелектуального забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту на ринку освітніх послуг. За терміном виконання окреслених напрямів діяльності заклади освіти здійснюють перспективне (стратегічне), річне, поточне (календарне) планування, що передбачає розроблення різних видів планів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Планування основних напрямів діяльності навчальних закладів за терміном виконання

Вид планування	Види планів для освітніх навчальних закладів	
	Загальноосвітній навчальний заклад	Вищий навчальний заклад
перспективне (стратегічне), орієнтовно 3–5 років	<i>перспективний план (концепція, програма) розвитку, в якому окреслюються напрями вдосконалення розвитку матеріально-технічного та кадрового забезпечення, навчально-виховного процесу;</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>стратегічний план</i> розвитку ЗВО, в якому окреслюються: <ul style="list-style-type: none"> ✓ місія і бачення ЗВО; ✓ стратегічні напрями діяльності; цілі і завдання; ✓ цільові індикатори; ✓ відповідність стратегічних напрямів і цілей ЗВО стратегічним цілям регіону і держави загалом; ✓ шляхи і засоби досягнення цілей; можливі ризики; ✓ взаємодія з регіоном, галузями, сферами. ✓ <i>перспективний план</i> розвитку, в якому визначаються напрями удосконалення: <ul style="list-style-type: none"> ✓ системи менеджменту та самоврядування трудових та студентських колективів; ✓ впровадження в освітню діяльність нових форм та методів навчання; ✓ науково-методичного, інформаційного і технічного забезпечення навчального процесу; ✓ організації наукових досліджень за пріоритетними державними програмами та напрямами; ✓ підготовки кадрів вищої кваліфікації та активізації наукової діяльності; оновлення матеріально-технічної бази тощо; • <i>перспективний план навчальної діяльності</i> включає розробку і затвердження:

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ освітніх програм (освітньо-професійна, освітньо-наукова чи освітньо-творча); ✓ навчальних планів підготовки фахівця на кожну спеціальність.
річне	план роботи школи на поточний рік;	<ul style="list-style-type: none"> • план основних заходів структурних підрозділів ЗВО на навчальний рік; • облік годин навчального навантаження науково-педагогічного складу на кафедрах на навчальний рік (семестр); • план методичної, наукової та організаційно-виховної роботи на навчальний рік;
поточне (календарне)	<ul style="list-style-type: none"> • розклад уроків, факультативів, гуртків, спортивних секцій; • календарний та поурочний план учителів, плани виховної роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня; • план роботи методичних об'єднань, інших форм методичної роботи, які працюють на базі школи; • план роботи шкільної бібліотеки; • план роботи батьківського комітету; • план-календар освітнього процесу, в якому зазначаються загальношкільні заходи; • план-календар роботи школи на поточний місяць, навчальну чверть чи семестр. 	<ul style="list-style-type: none"> • календарний графік навчального процесу на навчальний рік; • розклад навчальних занять, заліків, іспитів; • календарний план контролю освітнього процесу.

Планування навчальної діяльності – це комплекс заходів через оптимальний розподіл ресурсів для реалізації окреслених завдань та мети, досягнення узгодженості між усіма учасниками освітнього процесу. Процес планування ґрунтується на розробці документів, що регламентують узгоджену діяльність структурних підрозділів закладу освіти. Цей процес є постійним та періодично повторюваним, який здійснюється відповідними структурними підрозділами закладу освіти та реалізується усім педагогічним колективом.

У закладах вищої освіти планування освітнього процесу, в т. ч. навчальної діяльності, здійснюється навчальним відділом спільно з кафедрами та факультетами на підставі Закону України «Про вищу освіту», наказу МОН від 13.02.2019 р. «Про затвердження форм документів з підготовки фахівців у закладах вищої освіти» згідно із завданнями, визначеними керівними документами з урахуванням рівня навчально-матеріальної бази, особливостей підготовки фахівців різних напрямів підготовки та інших умов. За умови організації освітнього процесу за кредитно-модульною системою його планування здійснюється у кредитних модулях, що забезпечує можливість мобільності студента, досягнення сумісності програм підготовки за індивідуальними траєкторіями навчання.

Планування навчальної діяльності закладами освіти здійснюється через навчальний план, який складається відповідно до змісту освіти на основі освітньої програми.

Освітні програми: зміст та структура. *Освітня програма* – «єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання» [7]. Заклади освіти, що здійснюють діяльність на різних рівнях освіти, наукові установи, інші суб'єкти освітньої діяльності відповідно до чинного законодавства розробляють і затверджують (акредитують) освітні програми, або можуть використовувати типові.

Типові освітні програми для закладів середньої освіти I–III ступенів розробляються і затверджуються Міністерством освіти і науки України. **Зміст типових програм**, як правило, включає:

- загальний обсяг навчального навантаження, орієнтовану тривалість вивчення предмету, можливі взаємозв'язки окремих предметів чи факультативів, предметів за вибором тощо,

а також логічної послідовності їх вивчення, що представлено у річних навчальних планах;

- очікувані результати навчання учнів, які представлені у навчальних програмах;
- рекомендований зміст навчальних програм, які мають гриф «Затверджено Міністерством освіти і науки України» і розміщуються на офіційному вебсайті МОН;
- пропоновані форми організації освітнього процесу та методи системи внутрішнього забезпечення якості освіти;
- вимоги до здобувачів освіти за Типовою освітньою програмою.

Освітні програми розробляються закладом освіти на основі типових освітніх програм або стандарту освіти відповідного рівня, тому затвердження центральним органом забезпечення якості освіти не потребують.

Освітня програма для закладів середньої освіти I–III ступенів розробляється наскрізна (з 1 до 11 / 12 класів) або для певного рівня освіти і схвалюється педагогічною радою закладу освіти, схвалюється педагогічною радою закладу освіти, після чого затверджується його керівником.

Структура освітньої програми для загальноосвітнього закладу є типовою і орієнтовно складається з розділів:

1. Призначення закладу освіти та засіб його реалізації.
2. Опис «моделі» випускника як результат реалізації освітньої програми.
3. Цілі і задачі освітнього процесу закладу освіти.
4. Форма організації освітнього процесу, яка представлена навчальним планом та його обґрунтуванням.
5. Особливості організації навчальної та позанавчальної роботи з метою досягнення запланованого результату – «моделі» випускника.
6. Засоби діагностики реалізації освітньої програми.
7. Програмно-методичне забезпечення освітньої програми.

Цей перелік розділів може бути доповнений на розгляд адміністрації та педагогічного колективу закладу освіти.

Зміст освітньої (освітньо-професійної, освітньо-наукової чи освітньо-творчої) програми для закладів освіти, як правило, містить:

- викладений у логічній послідовності перелік освітніх компонентів;
- зазначення рівня освіти для осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою;
- загальний обсяг навчання у кредитах ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми;
- перелік очікуваних програмних результатів навчання (компетентностей), якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти.

Розроблення освітньої програми має базуватися на стандарті вищої освіти за відповідною спеціальністю для відповідного рівня вищої освіти з урахуванням вимог чинних професійних стандартів. Етапи розроблення освітньої програми такі:

- 1) створюється робоча (проектна) група та визначається гарант освітньої програми на підставі пропозицій випускових(ої) кафедр(и);
- 2) наказом керівника закладу вищої освіти (ректором) за поданням керівників структурних підрозділів (директора інституту, декана факультету) затверджуються склад робочої (проектної) групи та гарант освітньої програми;
- 3) робочою групою на чолі гаранта освітньої програми проводиться:
 - аналіз актуальності освітньої програми та здійснюється оцінка достатності наявних ресурсів;
 - формується профіль освітньої програми;
 - визначаються обов'язкові та вибіркові компоненти освітньої програми;
- 4) вченою радою ЗВО освітні програми затверджуються та вводяться в дію наказом ректора.

На початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти можуть створюватися освітні програми за галуззю знань або групою спеціальностей. На другому (магістерському) рівні вищої освіти розробляються міждисциплінарні освітньо-наукові програми у рамках стандартів вищої освіти. Здобувач вищої освіти, обравши навчання за освітньою програмою відповідного рівня, має право на отримання визначеної освітньої або освітньої та професійної (професійних) кваліфікації (кваліфікацій). Освітня програма може бути розроблена для єдиної спеціалізації у межах закладу вищої освіти або не передбачати спеціалізації. Освітні програми, крім обов'язкових, містять

освітні компоненти для вільного вибору здобувачів освіти, при цьому для осіб з особливими освітніми потребами можуть включати складник корекційного розвитку.

Структура освітньої програми для всіх галузей знань і спеціальностей закладів вищої освіти типова і охоплює такі розділи:

- титульна сторінка, в якій вказуються основні реквізити освітньої програми і дата та номер протоколу затвердження і наказу про введення її в дію з відповідними підписами керівників та скріпленими печатками закладу освіти;
- лист погодження освітньої програми, підписаний керівниками структурних підрозділів щодо її рекомендації та погодження до розгляду і затвердження вченою радою;
- передмова, в якій вказується, на основі яких стандартів розроблена освітня програма, склад робочої групи, реквізити зовнішніх рецензентів та стейкхолдерів, від яких отримано відгуки;
- профіль освітньої програми, де зазначаються: загальна інформація про освітню програму, мета та її характеристика, придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання, форма викладання й оцінювання, перелік програмних компетентностей та програмних результатів навчання, ресурсне забезпечення освітньої програми, умови реалізації академічної мобільності;
- перелік обов'язкових та вибіркових компонентів освітньої програми та їх логічна послідовність викладання;
- форма атестації здобувачів освіти;
- матриця відповідності програмних компетентностей компонентам освітньої програми;
- матриця забезпечення програмних результатів навчання відповідним компонентам освітньої програми.

Навчальний план. Зміст та структура навчального плану.
Навчальний план – документ, в якому детально описується організація освітнього процесу, який розробляється і затверджується закладом освіти на основі освітньої програми.

У закладах вищої освіти навчальний план за кожною спеціальністю розробляється методичною комісією (робочою групою) на основі освітньої програми підготовки бакалаврів, магістрів на весь період її реалізації. До складу робочої групи можуть входити керівники структурних підрозділів: директор інституту (декан фа-

культету) або його заступник, завідувачі та провідні фахівці випускових(ої) кафедр(и). Склад робочої групи затверджується розпорядженням керівника структурного підрозділу (директором інституту чи деканом факультету). Розроблений робочою групою навчальний план подається до розгляду випускових(ої) кафедр(и). Після затвердження навчального плану на засіданні випускових(ої) кафедр(и) рекомендується до розгляду вченою радою інституту (факультету). Схвалений вченою радою інституту (факультету) навчальний план погоджується керівником навчально-методичного відділу і проректором з навчальної роботи, затверджується вченою радою ЗВО та скріплюється гербовою печаткою.

Навчальним планом визначається організація підготовки фахівця, тому він повинен відповідати таким принципам:

- забезпечувати якість підготовки фахівців відповідно до вимог фахових компетенцій та програмних результатів навчання освітньої програми шляхом встановлення оптимального обсягу та співвідношення теоретичного і практичного навчання;
- бути науково обґрунтованим, відповідати досягненням науки, техніки, культури, практики й перспективам розвитку майбутньої сфери діяльності, бути досить гнучким;
- бути стабільним і актуальним, як правило, протягом усього терміну навчання, встановленого для підготовки фахівців.

Як правило, навчальний план складається з двох розділів:

- 1) перший розділ – це титульна сторінка, на якій зазначено загальні реквізити, графік освітнього процесу, зведений бюджет часу, форма(и) підсумкової атестації;
- 2) другий розділ – це власне план навчального процесу, сформований у вигляді таблиці.

Розглянемо зміст основних розділів навчального плану.

Загальні реквізити на титульній сторінці містять інформацію про:

– назву міністерства (*наприклад Міністерство освіти і науки України*), закладу вищої освіти, галузі знань, спеціальності, освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми (спеціалізації за наявності);

– форму навчання: денна, заочна чи дистанційна;

– освітній ступінь (молодший бакалавр, бакалавр, магістр, доктор філософії);

– терміни навчання (наприклад 3 роки і 10 місяців для освітнього рівня бакалавр);

– базову освіту, на основі якої проводиться підготовка здобувачів вищої освіти;

– кваліфікацію відповідно до стандартів вищої освіти України.

Графік навчального процесу представляє бюджет годин у тижнях навчальної діяльності для кожного року (курсу) навчання за відповідною освітньо-професійною або освітньо-науковою програмою. Як правило, він представлений у табличній формі на кожний рік, з розбивкою на тижні, за такими аспектами навчальної діяльності: теоретичне навчання; екзаменаційна сесія; практика; підготовка випускових (бакалаврських, магістерських) робіт; атестація здобувачів вищої освіти; канікули. Графік навчального процесу складається на навчальний рік і затверджується проректором з навчальної роботи ЗВО. У процесі розробки графіка навчального процесу для здобувачів вищої освіти використовують такі поняття і терміни:

- навчальний рік – 12 місяців, початок якого припадає, як правило, на 1 вересня і складається з днів навчання, проведення підсумкового контролю, екзаменаційних сесій, вихідних, святкових і днів канікул;
- тривалість навчального року – 52 тижні, а тривалість зимових і літніх канікул орієнтовно становить від 9 до 12 тижнів, при цьому для останнього року навчання літні канікули не плануються;
- тривалість теоретичної та практичної підготовки, семестрового і підсумкового контролю упродовж навчального року (крім випускових курсів) визначена у межах 40–44 тижні;
- навчальний тиждень – складова навчального часу студента, тривалість якого не перевищує 45 академічних годин;
- навчальний день – складова навчального часу студента, тривалість якого не перевищує 9 академічних годин;
- навчальний рік – період, що поділяється на 2 семестри, впродовж яких теоретичне навчання завершується екзаменаційними сесіями;
- тривалість навчальних та виробничих практик – не менше, ніж 4 тижні, які можуть плануватися, як у семестровий, так і у канікулярний період, тобто до і після екзаменаційних се-

сій, але з обов'язковим відривом від теоретичного навчання, що в графіку навчального процесу відображається окремо.

Зведений бюджет часу відображає загальну кількість тижнів різних аспектів навчальної діяльності відповідно до графіка навчального процесу. Нормативний зведений бюджет часу для здобувачі вищої освіти залежно від освітнього ступеня становить у кредитах ЄКТС: для бакалавра – 240; для магістра – 90–120 за освітньо-професійною програмою та 120 за освітньо-науковою програмою, у т.ч. дослідницька (наукова) компонента для повинна бути обсягом не менше 30 відсотків.

Форма підсумкової атестації здобувачів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівня вищої освіти визначається стандартом вищої освіти відповідної спеціальності. Підсумкова атестація здобувачів вищої освіти може здійснюватися за однією обраною формою (1 або 2 варіант) або їх поєднанням (3 варіант):

- 1) атестаційний екзамен чи екзамени;
- 2) захист кваліфікаційної роботи;
- 3) атестаційний екзамен (екзамени) та захист кваліфікаційної роботи.

План навчального процесу має табличну форму і відповідно до освітньої програми включає:

- перелік обов'язкових компонент (дисциплін);
- перелік вибіркових компонент (дисциплін навчального закладу та студента);
- перелік практик (навчальна, виробнича та ін.);
- форми семестрового контролю (екзамени, заліки) та їх кількість за семестр, рік, протягом усього терміну навчання;
- курсові роботи (проекти) та їх кількість за семестр, рік, протягом усього терміну навчання;
- логічну послідовність вивчення навчальних дисциплін та проходження практик із зазначенням семестру;
- розподіл дисциплін за циклами (загальної та професійної підготовки) навчання та кафедрами;
- обсяг часу у кредитах ЄКТС, встановленого для кожної навчальної дисципліни;
- розподіл загального обсягу годин, визначених для вивчення навчальних дисциплін, на аудиторну (лекції, лабораторні, семінарські або практичні заняття, індивідуальні заняття) та самостійну роботу студентів;

- кількість аудиторних годин та годин самостійної роботи за курсами і семестрами;
- загальний та річний обсяг дисциплін у кредитах та годинах;
- тривалість кожного семестру у тижнях;
- загальну кількість годин навантаження у тиждень.

З метою деталізації, планування та вдосконалення освітнього процесу щороку складається робочий (річний) навчальний план. У робочих навчальних планах для закладів вищої освіти виокремлюється *перелік навчальних дисциплін за вільним вибором студента*, а для закладів загальної середньої освіти – *варіативний складник базового навчального плану*, що є складовою частиною Державного стандарту відповідного рівня та навчального плану з типової освітньої програми.

3. Навчально-методичне забезпечення дисципліни

Навчальний предмет. Зміст освіти, представлений на рівні теоретичного осмислення в навчальних планах, отримує свою конкретизацію в навчальних предметах або навчальних курсах (дисциплінах). *Навчальний предмет* – це система наукових знань, практичних умінь і навичок, які дають змогу учням засвоїти з певною глибиною і відповідно до їх вікових пізнавальних можливостей основні вихідні положення науки або сторони культури, праці, виробництва. Основою для виділення навчальних предметів є певні сторони людського досвіду, науки, літератури, мистецтва, праці. Вивчення навчальних предметів утворюють сукупність теоретичних знань і практичних умінь та навичок.

Навчальна дисципліна як освітній компонент, формально структурована частина освітньої програми. *Навчальна дисципліна* – це система понять про явища, закономірності, закони, теорії, методи дослідження тощо будь-якої галузі, яка педагогічно адаптована для формування потрібного рівня теоретичних знань та практичних умінь і навичок у здобувачів освіти. За змістом вона відображає лише ті наукові знання і способи діяльності, що відповідають ієрархії цілей навчання і доступні для засвоєння тими здобувачами освіти на певному ступені навчання. Навчальна дисципліна відображає основні аспекти відповідної галузі науки, і саме через те є педагогічною моделлю відповідної наукової дисципліни (наука – це узагальнені, систематизовані, підтверджені фактами

знання). Характеристика будь-якої навчальної дисципліни передбачає з'ясування об'єкта, предмета, завдань, ролі і місця її у системі наукового знання. Об'єкт дисципліни – повна об'єктивна реальність, яку дисципліна вивчає, та на що спрямовується процес її дослідження. Предмет дисципліни вивчає конкретні властивості об'єкта: риси і якості явищ, зв'язки й відносини.

Робоча програма навчальної дисципліни є нормативним документом закладу вищої освіти. Цей документ розробляється і затверджується у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу в закладі вищої освіти. Робоча програма навчальної дисципліни призначена для:

- інформування здобувачів вищої освіти та інших учасників освітнього процесу зі змістом освіти, критеріями та засобами оцінювання результатів навчання тощо;
- визначення відповідності змісту освіти освітній програмі та стандартам вищої освіти під час акредитації;
- встановлення відповідності результатів навчання, отриманих в інших закладах освіти, за іншими освітніми програмами, у попередні роки, у неформальній та інформальній освіті, які потрібно зарахувати здобувачеві освіти за програмою академічної мобільності або при поновленні навчання.

Робочі навчальні програми є достатньо гнучким документом в організації навчального процесу, оскільки складаються щорічно з урахуванням результатів моніторингу від здобувачів освіти та відповідно періодичного перегляду освітніх програм, а також побажань і зауважень інших стейкхолдерів. За рішенням керівництва закладу вищої освіти, робочі навчальні програми можуть складатися і на декілька (до п'яти) років, а щорічно оновлювати лише окремі елементи, оформлюючи це як додатки до них.

Структура робочої програми навчальної дисципліни типова і, здебільшого, має таку логіку викладу:

- загальна інформація містить відомості про назву навчальної дисципліни; назву закладу вищої освіти, інституту чи факультету, кафедри чи іншого структурного підрозділу, який забезпечує викладання дисципліни; назву освітньої програми; мову навчання, реквізити особи, яка погоджує та затверджує робочу програму;

- розробник(и) робочої програми – зазначається власне ім'я та прізвище викладача(ів), науковий ступінь, вчене звання, посада;
- мета вивчення дисципліни, у т. ч. перераховані компетентності та програмні результати навчання, формування яких вона забезпечує відповідно до освітньої програми, а також коротке обґрунтування можливостей та переваг вивчення вибіркової дисципліни;
- обсяг вивчення дисципліни в кредитах ЄКТС та його розподіл за формами організації освітнього процесу (очна, заочна, дистанційна, екстернат) та за видами занять (лекції, семінарські / практичні, лабораторні, індивідуальні заняття, консультації, комп'ютерний практикум) з визначенням обсягу аудиторних годин та годин, виділених на самостійну роботу студента;
- статус дисципліни: обов'язкова чи вибіркова;
- передумови для вивчення дисципліни, тобто які дисципліни передували і є основою для вивчення даної дисципліни, або / і набуті компетентності та результати навчання, якими має вже володіти здобувач освіти перед вивченням цієї дисципліни;
- очікувані результати навчання, які мають деталізуватися відповідно до програмних результатів навчання за освітньою програмою, із зазначенням рівня сформованості, тобто чи досягається достатній рівень для виконання певного класу завдань професійної діяльності та / або подальшого навчання за освітньою програмою;
- критерії оцінювання результатів навчання за бальною шкалою ЄКТС з деталізацією оцінювання за виконання видів навчальної роботи (аудиторної і самостійної);
- засоби діагностики результатів навчання, у т. ч. методи їх демонстрування (екзамени, комплексні іспити, курсові роботи чи проєкти, тестування, командні та наскрізні проєкти, реферати, аналітичні та творчі звіти, есе, розрахункові та розрахунково-графічні роботи, лабораторні роботи, презентації та виступи на наукових заходах, завдання на тренаже-рах, лабораторному обладнанні, реальних об'єктах тощо, інші види індивідуальних та групових завдань);

- програма навчальної дисципліни, структурні елементи якої викладені у такій послідовності: основні теми дисципліни та їх короткий зміст з виокремленням тем (за наявності) лекційних, практичних, семінарських, лабораторних занять; орієнтовна тематика індивідуальних та / або групових завдань та короткі вказівки щодо їх виконання, у т. ч. орієнтовні теми курсових робіт, якщо передбачено навчальним планом, та короткими вказівками до щодо їх виконання;
- форми поточного (усне та письмове опитування на лекційних, семінарських, практичних заняттях, захист лабораторних робіт, проведення контрольних чи модульних робіт, захист індивідуальних чи групових завдань, у т. ч. з презентацією результатів) та підсумкового контролю (залік і / або екзаменів усній і / або письмові формі) із зазначенням кількості спроб ліквідації академзаборгованості;
- інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких за потребою передбачає дисципліна;
- рекомендовані джерела інформації, з поділом на основну, допоміжну літературу та інші інформаційні джерела. Наприклад, до основної літератури бажано включати нормативні документи, базові вітчизняні та зарубіжні підручники, навчальні посібники і методична література для проведення занять з урахуванням їх у наявності в бібліотеці закладу освіти або у загальному доступі мережі Інтернет з посиланням на конкретну електронну адресу, що більшою мірою забезпечує інформативність змісту дисципліни. До переліку допоміжної літератури включається інші підручники, навчальні посібники, різні довідкові, монографії, статті у періодичних виданнях, навчально-методична література, що меншою мірою забезпечує інформативність змісту дисципліни. До інших інформаційних джерел можна включати посилання на офіційні сайти установ та організацій, які містять довідкову інформацію (наприклад, Державного комітету статистики, Національного банку України, різних відомств та міністерств тощо). Рекомендовані джерела інформації повинні бути оформлені відповідно до вимог бібліографічного запису та опису.

Форми та види навчально-методичного забезпечення дисципліни. *Навчально-методичне забезпечення дисципліни* – це сукупність інформаційних і навчально-методичних матеріалів, які покликані забезпечити навчання здобувача освіти для формування необхідних компетенцій за відповідною освітньою програмою та контролю результатів вивчення навчальної дисципліни. Зазначені матеріали, унормовані на відомчому та / або інституційно рівні, складають навчально-методичний комплекс навчальної дисципліни. Його формування має на меті забезпечити єдність цілей, змісту дидактичного процесу та організаційних форм на всіх етапах навчання – від надання навчальної інформації, її сприйняття, усвідомлення й практичного застосування з метою оволодіння визначеними компетенціями до контролю набутих програмних результатів навчання за даною навчальною дисципліною. *Навчально-методичний комплекс навчальної дисципліни* – сукупність упорядкованих нормативних, навчально-методичних та програмних матеріалів із конкретної дисципліни, представлених у паперовій та / або електронній формах. Розроблятися такі матеріали повинні без порушення авторських прав. Навчально-методичний комплекс навчальної дисципліни, крім початкової програми, включає різні форми навчально-методичного забезпечення дисципліни, доцільність розробки і представлення яких обґрунтовує і обирають викладач та кафедра (група забезпечення освітньої програми), виходячи із необхідності максимально повного надання здобувачам освіти всієї інформації та матеріалів для успішного вивчення дисципліни. До форм навчально-методичного забезпечення дисципліни відносять такі документи та матеріали:

- **силабус** – це документ, який має на меті поінформувати здобувача освіти про зміст дисципліни, умови її вивчення через виконання різних навчальних завдань під час аудиторного заняття та самостійної роботи, форми контролю та критерії оцінювання, системою вимог щодо набуття визначених освітньої програмою компетентностей, рекомендовану літературу;
- **тексти (конспекти) лекцій**, у т. ч. з виокремленням питань, які розглядаються (план лекцій), контрольних питань для самоперевірки тощо;
- **методичні вказівки та рекомендації**: до семінарських, практичних, лабораторних занять; до написання курсових, ба-

калаврських і магістерських робіт; до проведення різних навчальної та фахової практик; до самостійної роботи з вивчення дисципліни загалом чи окремих розділів; до виконання індивідуальних чи групових індивідуально-дослідницьких завдань, модульних контрольних робіт тощо;

- збірники ситуаційних завдань (кейсів), виробничих ситуацій, проєктних завдань, тренінгів, задач, вправ, тестових завдань, текстів диктантів і переказів, текстів для домашнього читання з іноземної мови, музичних творів для аналізу тощо;
- матеріали для проведення поточного і семестрового контролю вивчення дисципліни: тестові завдання, практичні завдання, теоретичні питання, комплексна контрольна робота;
- комп'ютерні презентації;
- ілюстративні матеріали;
- каталоги ресурсів тощо.

Форми навчально-методичного забезпечення дисципліни можуть бути оформлені як різні *види навчальних видань*.

1) основна навчальна література:

✓ підручник, в якому систематизовано викладено весь зміст навчальної дисципліни відповідно до програми дисципліни;

✓ навчальний посібник, у якому систематизовано викладено частину навчального матеріалу навчальної дисципліни, або який виданий як доповнення до підручника до усього навчального матеріалу чи його окремої частини (розділу);

✓ навчально-методичний посібник, в якому представлено методику викладання навчальної дисципліни або її окремих частин (розділів);

✓ навчально-методичний посібник – навчальне видання з методики викладання або виховання навчальної дисципліни (її розділів, частин);

2) допоміжна навчальна література:

✓ хрестоматія, в якій представлено повністю або уривками літературно-художні, історичні чи інші твори, необхідних для вивчення дисципліни;

✓ словник, в якому представлено упорядкований перелік та тлумачення мовних одиниць (слів, словосполучень, фраз, термінів, понять, імен, знаків);

- ✓ енциклопедія, в якій представлено упорядковане зведення основних відомостей з однієї чи всіх галузей знання та практичної діяльності у формі коротких наукових статей;
- ✓ практикум, в якому представлено збірку завдань, вправ, текстів, музичних творів з метою сприяння засвоєння набутих теоретичних знань і здобуття практичних умінь та навичок;
- ✓ альбом, в якому представлено матеріал образотворчого характеру (креслення, ескізи, малюнки, репродукції картин, фотографії тощо) з текстовим поясненням або без нього;
- ✓ атлас, в якому представлено тематично об'єднані географічні карти та картосхеми як дослідницької, так і для навчальної діяльності;
- ✓ електронні засоби навчання, які зберігаються на цифрових або аналогових носіях даних і відтворюються за допомогою електронного обладнання (комп'ютерні програми, електронні бібліотеки, слайдтеки, віртуальні лабораторії, операційні системи, прикладні програми, автоматизовані системи управління, бази даних, платформи для навчання онлайн тощо).

4. Інновації в освіті

Слово «інновація» (з англ. *innovation* означає «нововведення», «новаторство») визначає декілька вимірів, оскільки складається з таких форм, як ідея та процес її реалізації на практиці. Сьогодні інновація як процес охоплює усі галузі національної економіки, у т. ч. освіту. Сучасну освіту неможливо розглядати без категорії «інновація», тому у загальному вимірі це поняття можна розуміти як особливу матеріальну або нематеріальну культурну цінність, яку сприймають як нову у даний час і місці. А отже, під сучасною інноваційною освітою розуміємо таку, яка через навчання, виховання, розвиток, соціалізацію та культуралізацію дає змогу особистості отримати свій інноваційний образ спрямована на отримання особистістю інноваційного образу, набуття його через навчання, виховання, розвиток, соціалізацію, культуралізацію. Впровадження інновацій в системі освіти є одним зі шляхів підвищення її ефективності.

«*Інновація в освіті*» як термін у вітчизняній практиці почав вживатися у середині 80-х рр. ХХ ст. у зв'язку з процесами трансформації радянської системи освіти. Нормативно-правову основу

провадження і регулювання інноваційної діяльності в освітній галузі складають різні законодавчі акти, постанови, розпорядження уряду та інші нормативно-правові документи (закони України: «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про вищу освіту», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» та інші).

Інновації в освіті як динамічне за характером і розвивальне за результатами явище тісно пов'язані із загальносуспільними процесами, проблемами глобального рівня, інтеграцією знань і форм соціального буття. Запровадження інновацій допомагає врегулювати суперечності між традиційною і якісно новою системою освіти. ***Впровадження інновацій в освіті*** – це творчий процес формування, запровадження та просування в освітній діяльності нових ідей, методів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається трансформація системи у якісно інший стан.

За предметним змістом всі нововведення можна поділити на три групи:

- 1) організаційні (зміна стилю керівництва, налагодження нових зв'язків організації, нові форми стимулювання тощо);
- 2) технічні (оновлення техніки, впровадження нових технологій, опанування нової продукції тощо);
- 3) організаційно-технічні (наприклад, автоматизовані системи управління).

Сучасну освіту можна розглядати як інноваційний процес, тоді його результат може формуватися як:

- *інновація-продукт* – це нововведення, що має фізичну форму готового принципово нового або вдосконаленого продукту, який поширюється за межі закладу;
- *інновація-процес* – це удосконалення наявного процесу у технічній, технологічній, виробничій і управлінській сферах або створення принципово нового процесу, що знижує собівартість новоствореного або наявного продукту, підвищує його ефективність і якість;

- *інновація-послуга* – це удосконалення наявної послуги або формування нової з іншими або / і кращими якостями, що дає змогу отримувати конкурентні переваги закладу освіти;
- *інновація-результат* – це отримання удосконаленого або якісно і кількісно нового результату, що дає змогу підвищувати конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг;
- *інновація-знання* – отримання здобувачем освіти якісно нового рівня знань, без яких неможливо стати компетентним випускником закладу освіти.

Усебічний розвиток сфери інновацій зумовив посилення уваги до моделювання інноваційного процесу. Зокрема використання мережевих моделей інноваційних процесів в освіті забезпечують більш високу організаційну й системну інтеграцію, створюють гнучку організаційну структуру, яка дає можливість швидко й ефективно реагувати на зміни й модифікуватися завдяки розвинутих базам даних й ефективних зовнішніх каналах зв'язку та засобів комунікації. Сутнісною відмінністю інноваційних мереж є зміщення системи взаємодії з ієрархічних структур на горизонтальну мережеву – пряму, колегіальну взаємодію рівноправних, добровільних партнерів, які підтримують один одного в спільній діяльності. Освітні мережі є ефективною моделлю поширення інноваційного досвіду, взаємообміну інноваційними ідеями, мотиваторами інноваційних змін, ефективним способом створення нових знань.

З позиції інноваційних процесів у галузі освіти заклади освіти можна розглядати як традиційні і розвиткові системи. Традиційні системи характеризуються стабільністю, дотриманням раз і назавжди встановлених норм і правил. Розвиткові системи характеризуються пошуковим режимом в освітньому процесі, тому інноваційні процеси реалізуються у таких напрямках:

- формування нового змісту освіти;
- розробка впровадження нових методів, засобів, педагогічних технологій;
- створення нових видів закладів освіти.

Незважаючи на непростий процес впровадження інновацій у сферу освіти, заклади освіти та здобувачі освіти отримують значні переваги, зокрема за рахунок підвищення якості освітнього процесу. Значну роль у формуванні інноваційних процесів у сфері освіти

відіграли тенденції розвитку педагогічної науки й практики: поєднання інноваційних змін з освітніми реформами, активізація інноваційного руху педагогів-практиків.

Сучасна освіта має на меті формувати та розкривати інноваційний креативний потенціал і свободу самореалізації особистості. Тому система освіти, побудована саме як інноваційний процес, сприяє розвитку науки, підтримує її та культивує інноваційну наукову творчість у її різних формах, виробляє інтерес та навички до самостійного наукового пошуку, до обраного виду діяльності [14].

В освітній практиці поряд з поняттям «інновації в освіті» застосовується термін **«освітні інновації»**, *тобто удосконалені або вперше створенні компоненти освітньої діяльності, що дають змогу отримати кращі результати*. До таких компонентів належать освітні, дидактичні, виховні, управлінські та інші. Інакше кажучи, вдосконалення управління освітнім процесом здійснюється через введення новацій. Їх реалізація має чимало схожого з нововведеннями в техніці та технології. Нові організаційні структури, методи вироблення рішень, форми стимулювання та мотивування також спочатку розробляються фахівцями, опановуються, поширюються і так само, як технологічні лінії, прилади, стикаються з людськими інтересами, планами тощо. Так, пріоритетними освітніми інноваціями у ЗВО є:

- система модульного навчання та рейтингової системи контролю знань (кредитно-модульна система);
- система дистанційного навчання, з використанням платформ та інструментів для онлайн-навчання;
- комп'ютеризація бібліотеки на основі використання програм електронного каталогу та створення фонду електронних навчальних і навчально-методичних матеріалів;
- електронна система управління діяльністю закладу освіти та навчальним процесом. *Наприклад, серед відомих систем управління навчальним процесом у вищому закладі освіти на ринку України використовуються такі:*

– АСК «ЗВО» – автоматизована система керування закладом вищої освіти усіх рівнів акредитації, яка є частиною інформаційно-виробничої системи «Освіта», розроблена Науково дослідним інститутом прикладних інформаційних технологій;

– «Директива», розроблена у ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»;

– пакет програм «Деканат», розроблений ПП «Політек-СОФТ», до складу якого входить модуль «ПС Студент».

Крім того, у багатьох крупних ЗВО функціонують власні розробки подібних систем. Наприклад:

– електронна система управління ЗВО «Сократ» Вінницького національного аграрного університету;

– інформаційно-аналітична система управління ЗВО «Університет» Херсонського державного університету;

– засоби автоматизації управління закладом освіти, які використовують НУ «Львівська політехніка» та Львівський національний університет імені Івана Франка;

– автоматизована інформаційна система «Електронний університет» у Хмельницькому національному університеті.

Складовою освітніх інновацій є інновації у навчанні, що передбачають удосконалення та впровадження нових:

- ✓ методичних підходів до викладання;
- ✓ методів організації занять;
- ✓ програм змісту освіти (інтеграційних чи міжпредметних);
- ✓ методів оцінювання результатів навчання.

Наприклад, у загальноосвітніх закладах до найбільш відомих інновацій у навчанні належать:

- 1) організація занять без руйнування класно-урочної системи: формування гомогенних класів з можливістю переходу в класи іншого рівня; створення профільних класів; методики колективного взаємонавчання; ігрові методики (вікторини, диспути, рольові ігри);
- 2) організація занять з традиційною класно-урочною системою: використання методу проєктів, з використанням мультимедійних технологій; методики «школа-парк»; створення схем мережевої взаємодії; формування індивідуальних освітніх траєкторій; тьюторство.

Отже, освітні інновації (індивідуальні та колективні) здатні вдосконалювати як саму організацію, так і систему навчально-виховної роботи. Вони орієнтовані на майбутнє, оскільки спрямовані на оволодіння такими компетенціями, які допоможуть набувати знання самостійно протягом життя. Тому саме інноваційна освіта більше прив'язана до реалій практики, ніж традиційна, і в цьому проявляється її сутність як соціально-ціннісного феномену.

Інноваційний менеджмент. Впровадження інновацій у діяльність закладу освіти можливе за умов ефективного інноваційного менеджменту. *Інноваційний менеджмент* – це процес з визначення цілей розвитку закладу, обґрунтування та прийняття рішень з мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу щодо формування та впровадження новацій, організації інноваційної діяльності. Інноваційний менеджмент виник шляхом поєднання досягнень таких наук, як менеджмент, економіка, психологія, педагогіка, соціологія, що дало змогу сформулювати основні концепції, моделі, механізми, методи, функції науки. У науковій літературі інноваційний менеджмент розглядають за різними аспектами, як:

- науку про інновації та механізми їх впровадження;
- процес ефективного управління інноваціями, тобто прийняття ефективних управлінських рішень щодо інноваційної діяльності;
- організаційну структуру управління інноваціями;
- систему правил, принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності.

Інноваційний менеджмент як наука має свої методи дослідження, серед яких домінують методи соціально-психологічного ряду, евристичні та колегіальні. Водночас важливою ланкою в інноваційному менеджменті є проектна діяльність.

Інноваційний менеджмент як система – «сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності» [21]. Його можна розглядати і як підсистему щодо управління інноваційними процесами в організації у загальній системі управління.

Управління сучасним закладом освіти має здійснюватися на засадах ефективного інноваційного менеджменту відповідно до принципів сталого розвитку, тобто управління інноваційними процесами покликане забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації. Відповідно до мети, *інноваційний менеджмент розв'язує задачі* організаційно-управлінського характеру, соціально-економічні та соціально-культурні.

Організаційно-управлінські задачі спрямовані на формування: системи управління навчальним закладом на інноваційній основі та єдиного інформаційного поля про інновації для усіх учасників час інноваційної діяльності та оцінювання її ефективності. Розв'язання

соціально-економічних завдань полягає у формуванні сприятливого інвестиційного клімату, здорового конкурентного середовища, позитивного іміджу закладу освіти задля приваблення потенційних клієнтів і споживачів освітніх послуг. Соціально-культурні задачі покликані формувати гуманне освітнє середовища та сприятливий соціально-психологічний клімат на демократичних засадах у навчальному закладі задля підвищення рівня ділової активності, компетентності та професіоналізму, рівня інноваційної культури членів педагогічного колективу.

Реалізувати завдання інноваційного менеджменту спроможний лише кваліфікований менеджер, особистісні якості та позиція, професійна майстерність, інноваційна компетентність, інноваційна культура якого і будуть визначати позицію закладу освіти у конкурентному середовищі. Діяльність менеджера щодо реалізації завдань інноваційного менеджменту, як системи управління, виконується через основні **функції**: аналітично-прогностичну, планування, організування, координацію, мотивування, контроль, регулювання.

Аналітично-прогностична діяльність менеджера передбачає глибокий аналіз стану системи, виявлення проблем та пошук шляхів їх подолання, дослідження тенденцій та закономірностей, окреслення перспективних напрямів і очікуваних змін, розробку прогнозів щодо доцільності оновлення системи та методів її модернізації, наповнення новим змістом діяльності. Функція *планування* реалізується шляхом розробки стратегічних і тактичних планів щодо впровадження інновацій. Через функцію *організування* менеджер забезпечує упорядкування діяльності людей через розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи під час впровадження інновацій. Реалізація функції *координації* дає змогу уникнути надмірного хаосу, надмірних коливань у період інноваційного розвитку організації. Функція *мотивування* має на меті сформувати високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній діяльності та її результатах. Функція *контролю* через такі інструменти, як моніторинг, експертиза, аналіз інформації, дає змогу перевіряти перебіг упровадження інновації, ефективність інноваційної діяльності. Реалізація функції *регулювання* здійснюються шляхом коригування діяльності з упровадження інновації за наслідками контролю, спрямовану на формування відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних цілей.

Інноваційний менеджмент як процес управління інноваційною діяльністю передбачає використання спеціальних інструментів, що зумовлені особливостями інноваційного процесу: ініціація, маркетинг інновацій, бенчмаркінг інновацій, фронтування інноваційного ринку, інжинірінг інновацій, моніторинг просування інновацій, бренд-стратегія інновацій, дифузія або рутинізація інновацій. Розглянемо основні з них.

1. **Ініціація** – робота на вибором мети, формування завдань інновацій, пошуку, формуванні, обґрунтуванні та матеріалізації ідеї. Наприклад, керівник навчального закладу, щоб почати процес впровадження інноваційних технологій, повинен проаналізувати її доцільність. Оскільки впроваджувати інновації без обґрунтування доцільності, наприклад, все, що нове та викликало інтерес з боку, чи впроваджувати інновацію лише з метою випередити конкурентів за кількістю нововведень, або з метою, щоб не було «гірше як в інших», чи впроваджувати інноваційні технології без апробації, або лише за вказівкою вищих органів управління освіти, не приведуть до ефективних результатів щодо інноваційного розвитку закладу освіти. Тому ініціація повинна починатися з проведення глибокого проблемно-орієнтованого аналізу, який дасть змогу визначитися саме які зміни необхідні закладу освіти, що уможливлять поліпшення результатів діяльності. Необхідні зміни можуть бути локальні, поодинокі та не пов'язані між собою, або комплексні, що будуть охоплювати діяльність групи педагогів / викладачів, чи учнів / студентів, чи навчальні предмети певного циклу, або системні, котрі охоплять весь заклад та усіх учасників навчального процесу. Діагностика потреб дасть змогу визначити відповідність їх нововведенням, форму (методики навчання, технології навчання та виховання, організації педагогічного процесу, управління педагогічним колективом та закладом освіти) та методи (удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація) інноваційних процесів.

2. **Маркетинг інновацій** – діяльність з дослідження ринку інновацій, що включає аналіз споживачів, комплекс дій щодо просування інновацій за допомогою реклами, «паблік рилейшнз» та заходи щодо реалізації. Вивчення інтересів споживачів (педагогічного колективу, здобувачів освіти) дає змогу впроваджувати інновації, спрямовані на гармонійний розвиток та соціалізацію особистості. При цьому вони мають бути валеологічними, виконувати

культурозбережувальну функцію, тобто відповідати принципам педагогічної етики. Отже, сучасні інновації в освіті вимагають підвищеної уваги до світогляду учня чи студента. Заходами «паблік рилейшнз» здійснюють формування сприятливої громадської думки про інновацію та інноваційну діяльність, про педагогічний колектив та заклад освіти. Для просування інновації та інформованості споживачів про інноваційні процеси у закладі освіти, важливе значення мають сучасні комунікативні технології інноваційного маркетингу: інтернет-маркетинг, краудсорсинг, вірусний маркетинг, event-маркетинг, маркетинг подій та ін. Наприклад, для цільової аудиторії – абітурієнтів ЗВО та їх батьків – застосування комунікативних технологій дасть змогу ознайомитися з інноваціями та інноваційною діяльністю закладу освіти, що може вплинути на їх вибір, відтак – збільшити попит на інноваційну послугу. Таким чином, через механізм маркетингу інновацій здійснюється управління попитом на інноваційну освітню послугу.

3. **Бенчмаркінг інновацій** – інструмент дослідження діяльності конкурентів з метою вивчення і використання позитивного досвіду. За допомогою бенчмаркінгу можна вивчити досвід організації, яка вже впроваджувала аналогічні інновації; здійснити аналіз показників результативності новацій та ефективності організації роботи з інноваціями конкурентів у галузі; дослідити різні аспекти діяльності за певною інноваційною технологією, розкрити особливості інноваційного середовища, охарактеризувати лідерів інноваційного руху, виявити проблеми, як у самій інновації, так і в організації інноваційної діяльності, інновації, виокремити фактори впливу на інноваційні діяльність тощо. Тому бенчмаркінгу як інструменту інноваційного менеджменту властива функція розвідки, яка допомагає вивчити досвід кращого подолання аналогічних проблем за допомогою інновацій.

4. **Фронткування інноваційного ринку** означає захоплення ринку діяльності інших організацій за рахунок впровадження і поширення власної інновації. Використання такого інструменту у закладах освіти пов'язане з комплексом аналітичної та операційної роботи: аналіз майбутнього ринку, дослідження досвіду конкурентів щодо проведення інноваційних процесів, аналізу ефективності впровадження інновацій в інших організаціях, опрацювання навчально-методичної та наукової літератури тощо. Наприклад, застосування фронткування для впровадження інновацій у системі нау-

ково-методичної роботи передбачає вивчення передового досвіду інших закладів освіти, досягнень науки, розвиток науково-педагогічних та педагогічних працівників. На основі отриманої інформації формується стратегія виходу інновації на ринок освітніх послуг.

5. **Інжиніринг інновацій** передбачає надання проєктно-консультаційних послуг щодо розробки проєктів, програм, упровадження інновацій. Для проведення інжинірингу потрібно здійснити попередні маркетингові дослідження доцільності проєкту; розробити техніко-економічне обґрунтування інноваційної ідеї; визначити обсяг і зміст робіт щодо впровадження інновацій; розробити цільові програми та проєкти; надати допомогу у навчанні персоналу з проблем упровадження інновацій. Поряд з інжинірингом упровадження інновацій може здійснюватися шляхом **реінжинірингу** – винаходу, завдяки якому будуть відбуватися кардинальні стрибкоподібні поліпшення, наприклад при заміні старих методів управління на нові.

6. **Моніторинг просування інновації** передбачає постійний контроль і спостереження за інноваційною діяльністю з метою виявлення відповідності запланованим результатам, оцінки ефективності впровадження інновацій та окреслення прогнозів. При цьому моніторинг для учасників інноваційного процесу має бути безперервним і прозорим, а інформація – доцільною, якісною, своєчасною і доступною. Тому моніторинг має бути конкретно спланований та ефективно організований.

7. **Бренд-стратегія інновацій** спрямована на формування іміджу закладу освіти за рахунок управління просуванням інновацій на ринку освітніх послуг, формування у свідомості споживачів повного уявлення про інновацію та асоціації про якість послуг. Застосування бренд-стратегії інновацій дає змогу закладу освіти забезпечити кращу впізнаваність, розширити масштаби ринку, залучити нових стейкхолдерів, і як результат – підвищити конкурентоспроможність. Цей інструмент управління є доцільним на всіх етапах інноваційного процесу, починаючи з планування до її дифузії, тобто поширення інновації на інші системи організації поза її межами.

8. **Дифузія або рутинізація інновацій**. Цей інструмент управління передбачає визначення доцільності подальшого просування інновації в нових умовах, на нових ринках, в інших організаціях, колективах тощо як такої, що отримала зацікавленість та стала при-

важливою для інших споживачів, або припинення її застосування як такої, що вичерпала свою потрібність.

Отже, інноваційний менеджмент в освіті сприяє формуванню єдиного інформаційного поля інноваційної діяльності, підвищує її ефективність, інноваційну компетентність та інноваційну культуру науково-педагогічного та педагогічного персоналу, обумовлює мотиваційний інноваційний клімат і, як результат – кращі можливості щодо використання інноваційного потенціалу та вищий рейтинг конкурентоспроможності закладу освіти. Саме такий заклад освіти стає привабливим для творчих особистостей, у ньому творяться та сприймаються позитивно креативні ідеї, підтримується дух новаторства, нагромаджується та ефективно використовується інноваційний потенціал і розвивається інноваційна культура, стає більш привабливим імідж на ринку освітніх послуг.

Основні вимоги до формування проєктів (програм) в системі освіти. Інноваційні зміни в системі освіти здійснюються завдяки застосуванню різних інструментів управління стратегічного розвитку, серед яких базовими можна виокремити проєкти і програми. Термін «проєкт», що з латинської перекладається як «кинутий вперед», у теорії менеджменту розглядається як формат діяльності людини, що спрямована на можливість формування передбачення, прогнозу розвитку. Сутність проєкту можна розглядати за двома підходами:

- 1) як певним чином сформований (упорядкований) документ (план), в якому відображені мета, завдання, заплановані результати, способи їх досягнення;
- 2) процес, комплекс заходів, скоординованих дій, обмежених часом і ресурсами, спрямованих на досягнення поставлених певною мірою унікальних цілей.

Програму як інструмент інноваційного менеджменту можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних по ресурсах, термінах і виконавцях проєктів для досягнення перспективних стратегічних цілей.

У системі освіти існує багато різновидів та типів проєктів та програм, які мають особливості, відмінні від проєктів чи програм в інших галузях. Ідея включення проєктної діяльності в освітній процес була запропонована американським педагогом і філософом Джоном Дьюї. **Під освітнім проєктом розуміють комплекс заходів, які характеризуються визначеною тривалістю виконання,**

обмеженим обсягом ресурсів, які мають на меті створення унікального продукту – сформованого випускника, відповідного рівня знань, умінь, навичок.

Вимоги до формування проєктів (програм) у системі освіти ставляться відповідно до виду проєкту. Класифікують проєкти в системі освіти за різними ознаками:

1) залежно від мети та механізмів реалізації проєкту:

інноваційний проєкт – це комплекс заходів у рамках повного інноваційного циклу, спрямований на створення конкретного інноваційного продукту чи послуги, є основною формою організації інноваційної діяльності та реалізації інноваційної політики закладу освіти. Найбільш поширеною формою таких проєктів є *цільовий*.

Приклади інноваційних програм та проєктів в системі освіти України

Програми та проєкти, які впроваджені Міністерством освіти і наук України:

1) «Горизонт 2020» – найбільша міжнародна програма в історії Європейського Союзу, яка на фінансування наукових досліджень та інновацій спрямувала 80 млрд. євро;

2) Ерасмус Мундус – міжнародна програма співпраці та мобільності у сфері вищої освіти;

3) «EUREKA» – програма, основою якої було створення провідної платформи для співробітництва у сфері інновацій і реалізації інноваційних проєктів, таких як:

- мережеві міжнародні проєкти *Network projects* для підтримки досліджень та інновацій, орієнтованих на ринок. Фінансова та організаційна підтримка здійснюється представниками цієї програми у кожній із її 40+ країн-членів – державними адміністраціями та державними фінансовими установами;
- кластерні проєкти з метою підтримки довгострокових та стратегічно важливих ініціатив щодо розвитку технологій, важливих для формування конкурентоспроможності європейських країн;
- *GLOBALSTARS* – проєктна ініціатива, що передбачає участь у проєктах учасників-країн, які не є членами Програми. Метою її є поглиблення розвитку інноваційного підприємництва між підприємствами малого і великого бізне-

су, науково-дослідними установами, розширення для них фінансових можливостей, створення інноваційних продуктів з високим рівнем конкурентоспроможності та можливістю виходу на світові ринки. У червні 2020 р. Україна долучилася до цієї ініціативи, що дасть змогу представникам українського бізнесу, науковим установам та вищим навчальним закладам взяти участь у спільному конкурсі проєктів між країнами-членами Програми та Сінгапуром;

- *EUROSTARS* – спільний проєкт Європейських співтовариств та 36 країн-членів Програми, розроблений з метою розвитку інноваційної діяльності малого і середнього бізнесу, стимулювання дослідницьких підприємств до ведення міжнародних спільних наукових та інноваційних проєктів шляхом створення доступу до підтримки та фінансування.

Програми та інноваційні освітні проєкти, які впроваджені Державною установою «Інститут модернізації змісту освіти»: Бібліотечно-інформаційна система «Шкільна електронна бібліотека «ШБІЦ-інфо», STEM-освіта, технологія навчання учнів початкової школи «Розумники» (*SmartKids*)), науково-пошуковий проєкт «Організаційно-педагогічні засади сервісного обслуговування закладів освіти в умовах децентралізації управління освітою», Науково-педагогічний проєкт «Філологічний Олімп», «Тьюторська технологія як засіб реалізації принципу індивідуалізації в освіті» та інші.

педагогічний проєкт – розроблений комплекс дій викладача з метою реалізації поставлених педагогічних цілей з деталізацією ролі і місця кожної дії, часу виконання, розподіл ролей для учасників (виконавців), умов для забезпечення ефективності всієї системи дій, з врахуванням доступних ресурсів (власних чи залучених);

навчальний проєкт – комплекс заходів щодо реалізації навчальної мети – формування предметних чи фахових компетентностей, програмних результатів навчання у процесі підготовки здобувача освіти різних рівнів підготовки процесі навчання;

2) залежно від напрямів діяльності: наукові, проєкти розвитку, навчально-виховні, методичні, організаційні (управлінські), матеріально-технічні;

3) за терміном виконання: оперативні (здійснюються декілька тижнів чи місяців), річні (навчальний рік), короткострокові (до 3-х років), середньострокові (3–5 років), довгострокові (понад 5 років);

4) за масштабом діяльності: міжнародні за участю іноземних учасників, національні, регіональні;

5) за правовим статусом залучених учасників (замовників проєкту): державні, юридичні та фізичні особи;

б) за відношенням до прибутку: комерційні і неприбуткові, для забезпечення соціального ефекту.

Замовниками освітніх проєктів можуть бути державні, комерційні організації або ж самі користувачі – здобувачі освіти. Виконують освітні проєкти науково-педагогічні та педагогічні працівники, управлінський та допоміжний персонал закладів освіти.

Проектна діяльність здійснюється у такі етапи:

- формулюються базові проблеми проєкту;
- здійснюється пошук варіантів її вирішення;
- формуються інноваційні ідеї та проводиться її маркетингове дослідження;
- визначаються стратегічні цілі проєкту – побудова «дерева цілей»;
- визначаються основні види робіт – побудова «дерева робіт»;
- аналізуються ризики та невизначеності;
- здійснюються заходи щодо формування умов впровадження проєкту;
- реалізація проєкту.

При *формуванні інноваційних проєктів* у системі освіти дотримуються таких вимог:

- актуальність ініціативи;
- інноваційність ідеї, покладеної в основу проєкту;
- соціальна значимість для регіону та цільової групи;
- відповідність проведених заходів зазначеній меті й завданням проєкту;
- ефективність і дієвість інструментарію, використаного під час реалізації проєкту;
- сталість проєкту;
- можливість узагальнення та поширення досвіду реалізації проєкту.

При формуванні інноваційної програми в системі освіти до-тримуються таких вимог:

- вибір головного критерію відбору проєктів в інноваційну програму;
- диференціація кількісних значень головного критерію відбору за видами проєктів для обґрунтування скринінгових інноваційних рішень;
- побудова системи обмежень відбору проєктів в інноваційну програму за обраним головному критерію;
- ранжування розглянутих інноваційних проєктів за головним критерієм і системою обмежень.

Етапи впровадження нововведень у закладах освіти. *Процес впровадження інновацій* передбачає такі **основні етапи**:

1) *усвідомлення колективом закладу освіти необхідності змін та запровадження інновацій.* На цьому етапі на вебсайті закладу освіти створюється інформаційне поле на підставі залучення педагогічного, студентського (учнівського) та батьківського колективів у різних формах інформаційної діяльності (конференції, зустрічі, семінари, зустрічі із досвідченими викладачами, науковцями тощо). Водночас адміністрація закладу стежить за якістю освітніх процесів і публікує їх кількісні та якісні показники.

2) *дослідження та інтеграція нових ідей.* Головна мета цього етапу полягає у визначенні кола проблем, включенні нових ідей, обговоренні їх колективом закладу освіти. На цьому етапі формується творчий колектив, чия діяльність спрямована на розвиток і втілення ідеї у відповідний проєкт або програму.

3) *проєктування інновації творчим колективом.* Передовсім, на основі проведеної діагностики здійснюється аналіз функціонування закладу освіти, визначаються перспектива, стратегія досягнення окресленої мети. Якщо заклад планує одночасно впроваджувати інновації в освіту – систему, зміст, технології навчання, підходи управління, то за кожним напрямом повинна розроблятися окрема стратегія щодо досягнення мети. Результатом цього етапу є складений інноваційний проєкт, який повинен відображати мету, завдання та основні заходи щодо реалізації нової ідеї, залучених ресурсів, критеріїв змін і методи визначення ефективності інновації.

4) *процес впровадження інновацій.* На цьому етапі нову педагогічну ідею апробують. Тому для керівника закладу освіти важливо

враховувати «людський фактор» (мотивацію, стрес, функціональну невизначеність, своєчасну інформацію, неконтрольовану ситуацію тощо) в інноваційному процесі та сприяти створенню комфортних умов для всіх учасників освітньої діяльності.

5) *формування стратегії управління та підготовка інноваційних освітніх суб'єктів до нових умов*, тобто керівництву закладу освіти потрібно обрати такий стиль управління, за якого керівник здатний представити ідею, оцінити та контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати роботу в колективі, налагодити зовнішнє спілкування тощо. Ефективність інновації значною мірою залежать від готовності учасників до інновацій. А це означає, процес підготовки вчителів-дослідників має особливе значення, протягом якого освоєні механізми розвідки та інноваційні технології. При цьому важливою є роль як одного з керівників наукового консультанта, у реалізації інноваційної педагогічної програми.

б) *формування стратегії управління конфліктами* при виявленні опору та психологічного дискомфорту в колективі під час підготовки та впровадження педагогічних інновацій через нерозуміння нового стимулювання праці, зміну режиму роботи, додаткових витрат, потребу постійного навчання тощо. У колективі може виникати спротив до інновацій, якщо:

- причини змін не пояснюються;
- вчителі (викладачі) не брали участі при плануванні інновацій;
- знехтувано традиційний стиль та звичаї роботи;
- не повною мірою була подана інформація про зміни, не роз'яснено їх суть;
- нововведення загрожують різким збільшенням обсягів робіт;
- ініціатор інновації не заслуговує довіри;
- учителі (викладачі) не розуміють, як інновації можуть вирішити існуючі проблеми.

7) *публікація результатів інновацій в освітній діяльності*. Зміст інновації (зміст певного предмету, курсу, алгоритм педагогічної технології, методологія, нова організація освітньої програми та інші ідеї) повинен бути оприлюднений у різних формах: на семінарах-презентаціях, публічних конференціях, виступах у ЗМІ тощо. Водночас потрібно звертати увагу на типові помилки, які до-

пускаються керівники чи педагогічний персонал в управлінні інноваційною освітньою діяльністю та окреслювати можливі шляхи їх усунення.

5. Сутність та значення автономії в управлінні закладом вищої освіти

Одним із фундаментальних принципів Болонського процесу, який впроваджений в освітній процес ЗВО України, є автономія. ***Автономія закладу вищої освіти означає самостійність, незалежність і відповідальність ЗВО в прийнятті управлінських рішень стосовно основних напрямів діяльності з метою підвищення ефективності надання освітніх послуг та їх якості.*** Автономія управлінських рішень ЗВО стосується розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених чинним законодавством.

З поняттям «автономія закладу вищої освіти» тісно пов'язане поняття академічної свободи. За своєю суттю академічна свобода є складовою автономії. ***Академічна свобода*** означає мати певні права щодо здійснення діяльності. Для викладачів ЗВО мати академічну свободу означає мати право здійснювати навчальну, виховну, наукову та інноваційну діяльність на принципах свободи слова і творчості, проведення наукових досліджень та використання їх результатів для поширення знань та інформації незалежно від впливу громадських, релігійних, партійних чи інших суспільних об'єднань та організацій, а для студентів – право на самоврядування та організувати заняття на власний розсуд, з урахуванням законодавчих обмежень. Реалізація академічної свободи для викладача означає можливість на свій розсуд викладати дисципліну, обирати методи навчання, наповнювати змістом навчально-методичне забезпечення дисципліни, вибирати теми і методи наукових досліджень. Реалізація академічної свободи для студента означає вільно обирати освітню програму підготовки, форму навчання, дисципліни з блоку вільного вибору відповідно до своїх уподобань та здібностей.

Концепція автономії закладів вищої освіти розглядає це поняття у двох вимірах:

- субстанціональну автономію;
- процедурну автономію.

Субстанціональна автономія визначає спроможність ЗВО формувати і реалізовувати основну місію (формування кадрів, прийом здобувачів освіти, визначення структури та змісту навчальних дисциплін та наукових досліджень тощо). Процедурна автономія передбачає здатність вишу самостійно і незалежно знаходити шляхи досягнення поставлених цілей (проведення фінансових розрахунків, визначення умов, процедур підбору та призначення професорсько-викладацького складу тощо).

Хартія університетів України «Академічні свободи, університетська автономія та освіта» (2009) виокремлюють поняття університетська автономія як форма встановлення та безперервного досягнення академічних свобод [11]. Вона визначає необхідний рівень незалежності університету, що проявляється у праві:

- самостійно окреслювати і розв'язувати завдання розвитку особистості і суспільства;
- здійснювати управління внутрішньою організацією та приймати управлінські рішення;
- самостійно формувати доходи та здійснювати їх розподіл відповідно до поставлених завдань;
- проводити адміністрування і реалізацію власної місії в освітньому процесі, науково-дослідницьких роботах та інших пов'язаних видах діяльності.

Наприклад, починаючи з XII ст., автономія європейських університетів, проявлялася через :

- право на самоврядування і незалежність від юрисдикції держави;
- виключне право присвоювати наукові ступені та вчені звання;
- право надавати освітні послуги в межах християнського світу;
- право на страйк і незалежність від громади міста, де географічно розташовувався [18].

У сучасній університетській спільноті автономія набула додаткових прав і свобод, що зумовлено зміною їх ролі у суспільстві. Зокрема, починаючи з 80-х рр. XX ст., у Західній Європі тривають процеси трансформації вищої освіти, пов'язані з посиленням ав-

тономії, які можна розглядати як засіб децентралізації і підвищення якості освіти та гнучкості системи вищої освіти. Водночас відбувається посилення відповідальності, яку у сучасній європейських університетах визначають як «відповідальну незалежність».

Упровадження автономії як основного принципу Болонського процесу та умови реалізації інтелектуально-інноваційного потенціалу у національну систему вищої освіти передбачає право ЗВО самостійно і незалежно ухвалювати рішення щодо таких видів діяльності, як статутна, освітня, дослідницька, фінансова, видавнича, адміністративна, кадрова, фінансова, маркетингова та іншої, не виходячи за межі чинного законодавства, що регулює трудові, господарські та освітні процеси.

Згідно із законодавством України, в межах автономії вищих навчальних закладів виокремлюють такі її види: академічну, організаційну, кадрову і фінансову, які тісно пов'язані між собою, взаємозалежні та взаємоузгоджені. Реалізація цих видів автономії формує цілісну систему функціонування ЗВО для досягнення освітньої мети з урахуванням потреб учасників освітнього процесу, можливостей та завдань, окреслених напрямів державної політики у сфері освіти.

Академічна автономія ЗВО передбачає, передовсім, самостійний і незалежний вибір освітніх програм підготовки фахівців різних рівнів вищої освіти. Цей вид автономії є первинним, адже саме надання освітніх послуг за обраною освітньою програмою визначає особливості і унікальність закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. Академічна свобода як складова академічної автономії сприяє розвитку креативності, ініціативності та інноваційної закладу і науково-педагогічних працівників, котрі здійснюють забезпечення освітнього процесу на принципах інноваційності, інтегрують діяльність вишу в національний та світовий освітній процеси.

Організаційна автономія ЗВО дає право керівництву самостійно формувати власну організаційну структуру управління, впроваджувати організаційні методи регулювання освітнього процесу для створення умов ефективною і творчою реалізації завдань освітньої програми. Успішна організація діяльності закладу вищої освіти дає змогу ефективно залучити усі доступні ресурси (адміністративні, матеріально-технічні, методико-педагогічні, інформаційно-комунікативні, інноваційні, технологічні, партнерські та інші) та здійснити їх розподіл.

Кадрова автономія ЗВО передбачає право на самостійне і незалежне прийняття управлінських рішень щодо формування кадрового складу, його структури, розподілу навчального навантаження для науково-педагогічних працівників, штатного розпису з метою створення сприятливих умов для професійного становлення, росту та вдосконалення не тільки науково-педагогічних працівників, а й усього персоналу.

Фінансова автономія ЗВО реалізується після усіх інших вище перерахованих видів автономії. Вона передбачає право закладу освіти на самостійний пошук джерел фінансування та розподіл їх відповідно потреб з метою створення належних умов та здійснення ефективного освітнього процесу. Незважаючи на те, що державні ЗВО фінансуються за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату освітніх послуг, вони мають фінансову автономію щодо самостійного прийняття рішень про залучення коштів з інших джерел фінансування. Крім державного фінансування, джерелами надходження коштів можуть бути: від надання платних освітніх послуг, фінансові запозичення, створення ендавмент-фондів (пожертв у вигляді грошових або інших ресурсів на безоплатній основі).

Рівень автономії ЗВО визначається мірою незалежності від впливу держави на різні напрями управлінської діяльності. Визначити рівень автономії закладу вищої освіти можна за відповідними показниками для кожного виду автономії, оскільки вони мають неоднозначний вплив на ефективність управління ЗВО. Наприклад, для оцінки рівня академічної автономії університети Європи використовують такі індикатори, як здатність приймати рішення щодо загальної кількості студентів, відбирати студентів, впроваджувати та припиняти освітні програми, обрати мову навчання та механізми забезпечення якості, розробляти змістове наповнення освітніх програм та інші. Рівень організаційної автономії оцінюють за показниками: механізм та критерії обрання і звільнення виконавчого керівника, термін його повноважень, включення до керівних органів зовнішніх членів та процедура їх обрання, здатність приймати рішення щодо академічних структур та створювати суб'єкти господарської діяльності. Оцінку кадрової автономії здійснюють за такими показниками, як здатність приймати рішення щодо процедури набору, звільнення та просування по службі працівників, оплати праці. Для оцінки рівня фінансової автономії використо-

вують такі показники, як тривалість державного фінансування та його тип, можливість залучення позик на умовах повернення, формувати і розподіляти прибуток від надання платних послуг, формувати вартість навчання здобувачів освіти та ін.

Отже, автономія закладів вищої освіти є формою менеджменту щодо підвищення ефективності функціонування. Вона – важлива передумова формування підготовки конкурентоздатних фахівців на національному ринку праці, досягнення високого рівня конкурентоспроможності закладу освіти та його інтеграції в європейський освітньо-науковий простір.

Питання для самоконтролю

1. *Які особливості організації освітнього процесу на кожному рівні освіти?*
2. *Які змінювалися форми навчання відповідно до змін розвитку суспільних відносин?*
3. *Які форми організації навчального процесу вважаються традиційними для вітчизняної педагогічної школи?*
4. *За якими ознаками класифікують методи навчання?*
5. *Які особливості властиві інноваційним методам навчання?*
6. *Від яких факторів залежить вибір методів навчання?*
7. *Назвіть відмінності видів планування для різних рівнів закладів освіти.*
8. *Якими структурними одиницями здійснюється планування навчальної діяльності у закладах вищої освіти?*
9. *Який зміст Типових освітніх програм для закладів середньої освіти I-III ступенів?*
10. *Який зміст та структура освітньої програми для ЗВО?*
11. *Яким вимогам повинен відповідати навчальний план?*
12. *Які основні елементи структури навчального плану?*
13. *Дайте визначення понять «навчальний предмет» і «навчальна дисципліна».*
14. *Яке призначення робочої програми навчальної дисципліни?*
15. *Розкрийте зміст основних структурних елементів робочої програми навчальної дисципліни.*
16. *Які документи входять до навчально-методичного комплексу навчальної дисципліни?*
17. *Які документи складають нормативно-правову основу провадження і регулювання інноваційної діяльності в галузі освіти?*
18. *У чому сутність понять «інновації в освіті» та «освітні інновації»?*
19. *Охарактеризуйте найбільш Вам відомі інновації у навчанні.*
20. *Які основні завдання та функції інноваційного менеджменту?*

21. Які є спеціальні засоби управління інноваційною діяльністю в освіті?

22. Які основні вимоги висуваються до формування проєктів (програм) в системі освіти?

23. Які є види проєктів в освіті?

24. За якими етапами здійснюється процес впровадження інновацій у закладі освіти?

25. У чому полягає сутність та значення автономії в управлінні закладом вищої освіти?

Література

Основна:

1. Глосарій. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/%d0%93%d0%bb%d0%be%d1%81%d0%b0%d1%80%d1%96%d0%b9.pdf>.

2. Кайдалова Л.Г., Щокіна Н.Б. Планування і організація навчально-вихованого процесу у вищій школі : навч.-метод. посіб. для магістрантів спец. 8.18010021 «Педагогіка вищої школи». Харків : НФаУ, 2014. 108 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream.pdf>.

3. Марків В.М. Організація і управління навчальним процесом у ВНЗ : навч.-метод. посіб. Кривий Ріг : КПІ, 2013. 110 с. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/0564/386>.

4. Методи навчання та їх класифікація. URL: <https://osvita.ua/school/method/780/>.

5. Моргулець О.Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/3/Morgulets_Mono.pdf.

6. Навчально-методичне забезпечення освітніх компонентів : довідник для пед. та наук.-пед. працівників / уклад. Н.М. Савельєва. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2017. 80 с. URL: <http://pnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/dovidnik-nmz.pdf>.

7. Про вищу освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n1221>.

8. Про дошкільну освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>.

9. Про освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

10. Про повну загальну середню освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.

11. Хартія Університетів України «Академічні свободи, університетська автономія та освіта». *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2019. Вип. 16. С. 432–437.

12. Щодо рекомендацій з навчально-методичного забезпечення : лист МОН України від 09.07.2018 р. № 1/9-434. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-434729-18>.

Додаткова:

13. Автомонов П. Логіка розвитку методів навчання як категорії дидактики вищої школи. педагогіка. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка*. 2015. Вип. 1. С. 6–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutshp_2015_1_3.

14. Бистрова Ю.В. Інноваційні методи навчання у вищій школі України. *Право та інноваційне суспільство*. 2015. № 1 (4). С. 27–33. URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2015/04/Bystrova.pdf>.

15. Вакуленко В.М. Види інновацій в освіті та їх класифікація. *Вісник національної академії Державної прикордонної служби України*. 2010. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_4_4.

16. Дубасенюк О.А. Інновації в сучасній освіті. *Інновації в освіті: інтеграція науки і практики : збірник науково-методичних праць / за заг. ред. О.А. Дубасенюк*. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 492 с. С. 9–28. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13706/1/Innovatsii_v_osviti.pdf.

17. Естерман Т., Ноккала Т., Стайнел М. Автономія університетів Європи II. Система показників. *Публікації АСУ*. 2011. 88 с. URL: <https://ipd.kpi.ua/documents/athena202.pdf>.

18. Калита Н. Організаційні форми навчання: історія та сучасність. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2014. Вип. 10. С. 229–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2014_10_38.

19. Крисоватий А. Автономія університету: коди доступу. *Проблеми суспільствотворення*. 2014. № 3. С. 6–10. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/pdf>.

20. Ляшко В.П. Навчальний проект як засіб формування предметної й ключових компетентностей учнів у процесі навчання фізики. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія: Педагогічна*. 2017. Вип. 23. С. 22–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkr_red_2017_23_9.

21. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 36 (89). С. 309–316. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/2014_36_46.

22. Марухленко О.В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Відкрите освітнє e-середовище сучасного університету*. 2017. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeemu_2017_3_42.

23. Мойсеюк Н.Є. З історії розвитку організаційних форм навчання. *Педагогіка*. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/49378-2-3-stor-rozvitku-organzatsynih-form-navchannya.html>.

24. Мокляк В. Обґрунтування поняття автономія вищого навчального закладу. *Педагогічні науки*. 2015. № 63. С. 132–137. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4868/1/Mokljak.pdf>.

25. Офіційний сайт Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти». URL: <https://imzo.gov.ua>.

26. Панич О. Автономія вишів у контексті законодавства і практики. *Освітня політика*. 2019. URL: <https://osvita.ua/vnz/65226/>.

27. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації. Київ, 2019. 47 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf>.

28. Шостя С.П. Філософія освітніх проєктів формування цифрової грамотності. *Науковий вісник. Серія «Філософія»*. Харків: ХНПУ, 2017. Вип. 48, Ч. I. С. 189–200. URL: <http://oaji.net/articles/2017/1026-1502094523.pdf>.

29. Якушко Н.М. Форми організації навчання (історія та сучасність). *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2012. Вип. 38. С. 177–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprkhnpu_zntndr_2012_38_28.

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти менеджменту освіти

Комунікації у процесі управління. Основні завдання інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Модель процесу комунікації. Основні стадії ефективної комунікації. Зовнішні та внутрішні комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Інформація. Класифікація управлінської інформації. Вимоги до інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Інформатизація освіти. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. Поняття «організаційної культури». Функції організаційної культури. Основні критерії оцінки організаційної культури. Відповідальність керівника в системі освіти (індивідуальна, соціальна, юридична). Поняття професійної етики. Етикет керівника та етика управління.

План

- 1. Комунікації в процесі управління.*
- 2. Класифікація управлінської інформації. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті.*
- 3. Поняття «організаційної культури» та її функції.*
- 4. Етика управління.*

1. Комунікації в процесі управління

Комунікації у процесі управління закладом освіти виконують інтегруючу функцію, від їх якості залежить досягнення цілей організації, ефективність управлінських рішень, соціально-психологічний клімат у колективі, і саме існування організації та перспективи розвитку.

Термін «**комунікація**» походить від латинського слова *communicatio* – «зв'язок» або *communis* – «спілкуюсь з кимось», які можуть означати також «спільне» або «розділене між усіма». Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера подає наступне визначення [17, с. 117]: **комунікація** – 1. Шляхи та засоби транспортного забезпечення господарства й населення, передання інформації, система комунального забезпечення та інші складові соціальної життєзабезпечуючої інфраструктури. 2. Форма зв'язку (пошта, радіо, телебачення, телефон, телеграф, супутниковий

тощо). 3. Форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні (комунікабельності) людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.

Поняття комунікації дефінується не завжди однозначно, оскільки базується на кількох взаємопов'язаних аспектах. Таких аспектів як мінімум три:

1. Управлінський аспект – комунікація розглядається як процес обміну інформацією між двома або більше учасниками в організації. На основі здійсненого інформаційного обміну керівник отримує дані, необхідні для прийняття управлінських рішень, причому учасниками комунікації можуть бути будь-які підрозділи, посадові особи та технічні об'єкти в організації. Комунікації є зв'язним процесом, який вбудований в усі основні види управлінської діяльності.

2. Технічний аспект – комунікація розглядається як комплекс технічних засобів для передачі інформації за допомогою різноманітних каналів та форм зв'язку (пошта, радіо, телебачення, телефон, телеграф, супутниковий зв'язок).

3. Соціальний аспект – комунікація розглядається як акт спілкування між двома і більше особами, який базується на взаємному обміні і передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні. При цьому, крім інформації, учасники обмінюються емоціями та ціннісними уявленнями. На підставі вивчення та узагальнення підходів різних авторів щодо поняття комунікації можна сконструювати таке визначення.

Комунікації – це обмін інформацією між елементами системи управління (працівниками та підрозділами різних рівнів) та з зовнішнім середовищем (за окремими групами впливу), забезпечений необхідною технічною інфраструктурою, який здійснює управлінський та соціальний вплив [21, с. 18].

Причиною будь-якої комунікації в закладі освіти є певний управлінський вплив, дія чи елемент підготовки, прийняття чи реалізації управлінського рішення. Відповідно учасники комунікацій чи хоча б ініціююча сторона очікують, що наслідком інформаційного обміну будуть саме ті дії, які є необхідні, достатні і вчасні в даній ситуації. Однак комунікацій зі 100 %-им коефіцієнтом корисної дії не існує і тому виникає проблема прогнозування сили та

напряму управлінського впливу, викликаного певною інформацією та оцінки ймовірності виникнення нестандартних чи несприятливих ситуацій.

Необхідно також зважати і на соціально-психологічні наслідки комунікації. Такі наслідки можуть бути самостійними, тобто виникати через сприйняття інформації, яка є предметом комунікації, або вторинними, коли вже самі управлінські дії зачіпають ті чи ті соціально-психологічні аспекти діяльності працівників.

В економічній енциклопедії пропонується розрізняти такі типи комунікацій залежно від їх особливостей [17, с. 116]: а) **вертикальні** – інформація, яка переміщується між вищими і нижчими ланками управління в організації, галузі, суспільстві; б) **горизонтальні** – обмін повідомленнями між однопорядковими рівнями (службами, підрозділами, посадовими особами одного рівня тощо); в) **формалізовані** (за встановленою структурою, іншими вимогами) і **неформалізовані** (довільні); г) **низхідні** (згори донизу) і **висхідні** (знизу догори).

Первинною ознакою класифікації комунікацій вважають ступінь їх формалізації. Неформальні комунікації визначаються як такі, що не передбачені організаційною структурою, натомість формальні – передбачені. Далі і формальні, і неформальні комунікації поділяються на **вертикальні** (згори донизу і знизу догори), **горизонтальні** (здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії) та **діагональні** (здійснюються між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Загалом неформальні комунікації не вважаються однозначно шкідливими, оскільки володіють низкою позитивних характеристик: швидкість передавання інформації, потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій, передбачливий характер неформальних комунікацій, оперування переважно останніми новинами тощо.

Неформальні комунікації не завжди піддаються впливу та контролю, але можуть мати певну логічну структуру.

Комунікації можна поділити на два великі класи: **письмові та усні**. Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Усні комунікації – телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Достатньо повною є класифікація, за якою під видами комунікацій

розуміють різновиди мовного спілкування: ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги. Окрім того, виділяються *комунікації за сприйняттям*: **інформативна, експресивна, переконуюча, соціально-ритуальна, паралінгвістична (невербальна)**. За цільовою спрямованістю розрізняють **інструментальні, мотивуючі й інформуючі комунікації**. *За напрямом* – *висхідні, низхідні, горизонтальні*. Відокремлено стоять комунікації між організацією і зовнішнім середовищем, особисті комунікації, неформальні комунікації.

Комунікація виконує важливі **функції** у житті не тільки окремого закладу освіти, але й має велике суспільне значення. *За напрямом* можна виділити **вертикальні комунікації** (діляться на низхідні та висхідні), **горизонтальні та діагональні**. Низхідними комунікаціями або комунікаціями «згори донизу» вважають всі ті, які передбачають проходження інформації з верхніх рівнів управління на нижчі. При цьому не має значення скільки рівнів управління проходить інформація і який маршрут її проходження [16, с. 45].

До низхідних відносять також комунікації типу «керівник – підлеглий» чи «керівник – група».

Висхідними комунікаціями або комунікаціями «згори донизу» вважають ті, при яких інформація надходить з нижчих рівнів управління на вищі. До таких комунікацій належать комунікації типу «підлеглий – керівник» або «робоча група – керівник».

Горизонтальні комунікації передбачають обмін інформацією у межах одного рівня управління, між посадовими особами, працівниками та підрозділами, які мають приблизно однаковий статус в системі управління. Діагональні комунікації передбачають обмін інформацією між елементами системи управління, які перебувають на різних рівнях ієрархії і, крім того, не пов'язані між собою явними лінійними зв'язками.

За відношенням до зовнішнього середовища комунікації можуть бути **внутрішніми**, коли інформація рухається виключно між підрозділами та керівниками закладу освіти, та зовнішніми, при яких організація в особі своїх структурних елементів обмінюється інформацією з зовнішнім середовищем. Своєю чергою, **зовнішні** комунікації можуть бути **вхідними, вихідними та наскрізними**. Зовнішні вхідні комунікації передбачають отримання організацією інформації з боку зовнішніх контрагентів чи регулюючих органів,

зовнішні вихідні комунікації навпаки пов'язані з тим, що організація видає інформацію представникам зовнішнього середовища. Обмін інформацією може здійснюватися з державними органами влади та іншими учасниками зовнішнього середовища.

Зворотний зв'язок при здійсненні комунікацій може формуватися двома основними способами: в інтерактивному режимі (режим on line або дуплексний режим), коли зворотна інформація на попереднє повідомлення надходить паралельно з передачею наступного повідомлення та в діалоговому режимі (режим off line або симплексний режим), коли відгук на повідомлення надходить через якийсь проміжок часу. У першому випадку канал зв'язку відкритий одночасно в двох напрямках, тобто маємо справу із зустрічними комунікаціями, в другому – канал зв'язку працює спочатку в прямому, а потім в зворотному напрямку і така комунікація вважатиметься замкнутою.

За ступенем формалізації можна виділити **формальні та неформальні комунікації**. Формальні, зі свого боку, поділяються на **жорсткі** (обмін інформацією здійснюється без будь-яких змін процедури, вплив особистості не допускається) та **м'які** (допускаються незначні зміни маршрутів проходження інформації та емоційний вплив особистостей, якщо це суттєво не знижує ефективності комунікації).

Неформальні комунікації можна поділити на латентні та чисті. Латентні пов'язані з обміном інформацією, котра не є офіційною, однак має стосунок до основної діяльності учасників інформаційного обміну. Чисті неформальні комунікації передбачають обмін інформацією, яка жодним чином не пов'язана з виконуваною роботою, а лише з особистими стосунками на базі спільних неформальних інтересів, уподобань, симпатій чи антипатій тощо.

За рівнем захисту або ступенем відкритості комунікації слід ділити на **відкриті, закриті та конфіденційні**. Відкриті комунікації характерні тим, що інформація, яка лежить в їх основі може бути доступна будь-кому. Закриті передбачають доступ до інформації виключно двох осіб – відправника й отримувача. Конфіденційні комунікації дозволяють ознайомлення з інформацією обмеженому та жорстко регламентованому колу осіб.

За складом учасників можна виділити **міжособистісні та міжгрупові комунікації, комунікації між особою і групою та внутрішньоособистісні комунікації**. Міжособистісні комунікації

зустрічаються найчастіше, їх можна поділити за ознакою належності учасників до однієї чи різних груп. Міжгрупові комунікації відбуваються на рівні цілих підрозділів, а не окремих осіб, що накладає певний відбиток на комунікаційний процес та шляхи побудови зворотного зв'язку. Комунікації між особою і групою бувають двох типів: **внутрішньогрупові** (відбувається обмін інформацією між особою та групою, до якої вона належить) та **трансгрупові** (учасник однієї групи спілкується з іншою групою). Внутрішньо-особистісні комунікації можуть виникати в тому випадку, коли в працівника відбувається конфлікт інтересів, він розв'язує надмірно складне завдання чи перебуває у стресовому стані і в його свідомості зіштовхуються різні точки зору на одну й ту саму проблему, явище чи процес.

Обмін інформацією не є завжди настільки ефективним, наскільки хотілося б керівництву закладу освіти. Для виявлення місць та часу можливої втрати (спотворення) інформації слід дослідити основні етапи **комунікаційного процесу**. Більшість фахівців дають неузгоджені визначення комунікаційного процесу, іноді поняття «комунікація» та «комунікаційний процес» зливаються. Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі стверджують, що **комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми** [13, с. 35]. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник розуміють під **комунікаційним процесом процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми** [14, с. 24].

Для пояснення **процесу комунікації** пропонувалося багато моделей. Багато хто з теоретиків та практиків менеджменту поділяли підхід так званої «конвеєрної» теорії комунікацій. Ця теорія недооцінювала можливість деформації інформації у процесі передачі.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника (того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е. Осгуд доповнив основну модель концепцією зворотного зв'язку. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається у чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами.

На думку Т.В. Дуткевича **процес комунікації** складається з семи етапів:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).

2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).

3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).

4. Передавання ідеї (повідомлення).

5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).

6. Оцінювання та уточнення повідомлення.

7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями) [8, с. 52].

Учені по-різному підходять до визначення ступеня важливості елементів ефективності комунікацій, але однак щодо їх основних характеристик. Описані такі елементи ефективності комунікацій:

1. **Джерело повідомлення** (достовірність, надійність, особисті риси, монопольність, професіоналізм, статус, влада, ідентифікованість).

2. **Суть повідомлення** (структура, рівень складності, однозначність, соціальний контекст).

3. **Канал зв'язку** (пропускна спроможність, захищеність, надійність).

4. **Засоби комунікацій** (надійність, взаємозамінність, наочність, точність).

5. **Отримувач повідомлення** (рівень сприйняття, налаштованість, мотивація, особисті риси).

6. **Зовнішні впливи** (рівень комунікаційного шуму, зацікавленість сторонніх учасників).

2. Класифікація управлінської інформації. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті

Основою будь яких комунікацій є **інформація**, тобто сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, освітньої діяльності. Інформація може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами, її можна класифікувати за різними ознаками: повнотою охоплення явища (повна, часткова, надлишкова); періодом дії (разова, періодична, довгострокова); змістом (планово-економічна, фінансова, облікова,

бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна); рівнем достовірності (достовірна, недостовірна) тощо.

Існує низка класифікацій управлінської інформації, заснованих на її властивостях і характеристиках. Так інформація класифікується за низкою ознак, зокрема:

- **функціональний зміст** (економічна, правова, технічна, соціальна тощо);
- **форма подання** (візуальна, аудіо, паперова);
- **призначення** (одноцільова, багатоцільова);
- **ступінь готовності до використання** (первинна, проміжна, кінцева);
- **ступінь важливості** (важлива, бажана, фоновна); повнота (часткова, комплексна);
- **характер використання** (універсальна, індивідуалізована);
- **ступінь надійності** (недостовірна, вірогідна);
- **джерела** (зовнішня, внутрішня);
- **засіб розповсюдження** (особистий контакт, телефон, документ, повідомлення через Internet, інші засоби теле-, відео-, медіа комунікацій);
- **терміни використання** (постійна, змінна, оперативна, прогнозна).

Для ефективного функціонування закладу освіти недостатньо володіти лише фінансовими, матеріальними і людськими ресурсами, слід мати ще й інформацію про оптимальну технологію їх використання. Інформаційні ресурси можна визначити як весь обсяг інформації, наявної в інформаційній системі. Виділяють три основні класи характеристик управлінської інформації як ресурсу організації: актуальність, вірогідність, цінність.

Виділяють такі особливості інформації [14, с. 145]:

1. **Корисність.** Її визначає, з одного боку, релевантність отриманої інформації, з іншого – значимість в даний момент часу для прийняття конкретного рішення.

2. **Тиражування.** Просте відтворення інформації є відносно дешевим, існує можливість невідкладної доставки споживачу та паралельного використання інформації необмеженою кількістю користувачів.

3. **Старіння.** Інформація не зношується фізично, однак її цінність різко падає в міру того, як знання, що надаються нею, втрачають свою актуальність.

4. **Додаткова вартість.** Виробництво нової інформації потребує значних витрат. Вартість інформації визначається не витратами на її виробництво, а очікуваною мірою впливу на виробництво нових продуктів, що створюються з її використанням, і ринковою кон'юнктурою.

5. **Адресність.** Споживання інформаційного продукту вимагає певних зусиль, а потребу в інформації неможливо задовольнити раз і назавжди або навіть на відносно тривалий проміжок часу.

6. **Наукомісткість.** Створення інформаційного продукту вимагає досконалих технічних засобів та програмно-лінгвістичного забезпечення, а використання цих засобів потребує значних інтелектуальних зусиль.

7. **Якість.** Інформація – дорогий і швидкопсувний продукт, тому критеріями її якості є: повна відповідність змісту попиту конкретного споживача, надійність (повнота, достовірність, новизна), оперативність (вчасність надання), відповідність форми (ясність, стислість, доступність) споживчим вимогам користувачів.

Обмін інформацією, необхідною для функціонування організації відбувається постійно і в цьому процесі беруть участь всі без винятку підсистеми, структурні одиниці організації та окремі працівники. Складність і різноманітність інформаційного обміну визначає необхідність використання різних видів комунікацій.

Процес управління в закладі освіти потребує надання своєчасної, достовірної та повної інформації, тобто інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в менеджменті освіти – це здійснення дій з надання актуальної, достовірної і повної інформації суб'єкта управління (керівнику) із заданою періодичністю.

Необхідно особливо наголосити на тому, що значна частина інформації, що використовується в освітній діяльності, існує у вигляді документованої, тобто зафіксованої на матеріальному носії, з реквізитами, що дають змогу визначити таку інформацію або її носій. Документальне забезпечення управлінської діяльності відіграє надзвичайно важливу роль у сучасних процесах управління, оскільки переважна більшість управлінських рішень сьогодні в обов'язковому порядку фіксується на папері. Технології безпаперового (електронного) документообігу ще не отримали широкого застосування і є в більшості випадків лише способом спрощення

процесу підготовки документів, а в результаті документи все одно роздруковуються на паперових носіях. Вони підписуються, узгоджуються, затверджуються керівниками, які приймають рішення.

Важливо акцентувати увагу на інформаційному забезпеченні управлінської діяльності через призму використання сучасних інформаційних технологій.

Метою інформаційного забезпечення процесу управління в системі управління освітою є задоволення інформаційних потреб суб'єктів управління. Вказана мета досягається шляхом розв'язання таких завдань [10, с. 14]:

- визначення та відбір джерел інформації;
- збір даних з відповідних джерел;
- правильна інтерпретація і систематизація отриманих даних;
- перевірка достовірності, повноти і несуперечності даних;
- надання систематизованих і перевірених даних суб'єктам управління;
- постійне і своєчасне оновлення даних.

При цьому необхідно дотримуватися певних принципів організації інформаційного забезпечення:

- виключення дублювання інформації;
- подання даних у єдиному і зручному для сприйняття форматі;
- багаторазове використання отриманої інформації.

Інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності. З його допомогою відбувається поширення необхідної інформації серед компетентних осіб (а саме тих осіб, які приймають управлінські рішення) і її ефективне використання у процесі прийняття управлінських рішень.

***Інформатизація** – це сукупність взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб, реалізації прав громадян і суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, побудованих на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки.*

Інформатизація освіти – це створення і використання інформаційних технологій для підвищення ефективності видів діяльності, що здійснюються у системі освіти. Основне завдання інформа-

тизації освіти – впливати на виконувані види діяльності так, щоб досягати поставлених цілей із меншими затратами ресурсів (часових, матеріальних, фінансових тощо). Успіхи інформатизації більшості сфер людської діяльності не лише вносять в наше життя переваги, а й створюють нові проблеми. Суть проблеми полягає у тому, що розвиток техніки дає змогу сучасному учневі оперувати надвеликим обсягом інформації, більшим, ніж будь-коли раніше протягом усієї історії людства. Однак використання комп'ютера як засобу пізнання зобов'язує учня працювати за іншими, здебільшого повністю відмінними від попередньої наукової культури, законами.

Інформатизація освіти – це сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих та управлінських процесів, спрямованих на задоволення інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників освітнього процесу, а також тих, хто ним керує та його забезпечує.

Матеріальною основою інформаційних технологій, за допомогою яких здійснюється збирання, збереження, передавання й оброблення інформації, є програмно-технічні засоби, що використовують відповідні програмні продукти [16, с. 21].

Програмний продукт – набір комп'ютерних програм, які використовуються для розв'язання певного класу задач.

ІКТ характеризуються такими категоріями:

- предметом (об'єктом);
- метою процесу;
- засобами здійснення;
- процесами оброблення даних;
- критеріями оптимізації процесу (своєчасність доставки інформації користувачеві, її надійність, достовірність, повнота).

Необхідно зазначити, що програмні засоби, що використовуються в інформаційних технологіях ІТ, мають широкі функціональні можливості, розвинутий користувацький інтерфейс, а також можуть використовуватися самостійно у вигляді ІКТ.

ІКТ можуть розв'язувати проблеми навчання професійному спілкуванню, інтенсифікувати освітній процес за рахунок підвищення темпу, індивідуалізації навчання, моделювання ситуацій, збільшення активного часу учнів, підвищення наочності.

Виокремимо деякі переваги використання ІКТ в освітньому процесі [18, с. 140]:

- організація пізнавальної діяльності шляхом моделювання;
- імітація типових професійних ситуацій за допомогою мультимедіа;
- застосування одержаних знань у наукових дослідженнях;
- ефективне тренування знань, умінь і навичок;
- автоматизований контроль результатів навчання;
- здійснення зворотного зв'язку;
- розвиток творчого мислення;
- можливості об'єднання в навчальних програмах візуальної та звукової форм [3; 14].

На сьогодні в Україні здійснюється широкомасштабне впровадження ІТ в управлінську діяльність, освітній процес закладів освіти, що, зокрема, передбачає їх використання у навчанні. Як свідчать дослідження науковців, за допомогою ІТ значно поліпшується управління навчальним процесом, підвищується його педагогічна ефективність. З цією метою необхідно враховувати дидактичні властивості та функції вивчення самих засобів ІТ, а також напрями дидактичної організації такого навчання.

Використання ІКТ в освіті потребує фундаментальної комп'ютерної підготовки, що несе в собі значний мотиваційний компонент. Комп'ютер надає викладачеві можливість здійснення індивідуалізації та диференціації навчання. Сам комп'ютер виступає у ролі доброзичливого інструктора-машини, окрім того, гарантує конфіденційність, користувач має можливість бачити результати і помилки, здійснювати відповідне їх коригування. При цьому самооцінка студента не знижується, а на заняттях створюється психологічно комфортна атмосфера. Використання комп'ютерних ІКТ забезпечує інтерактивність навчання, що здійснюється за рахунок прямого та зворотного зв'язку зі студентами або учнями під час виконання вправ, лабораторних і практичних робіт. Ураховуючи те, що студенти самі визначають темп роботи, відкривається можливість здійснення індивідуального навчання для кожного.

Вирішальним фактором якісного успішного використання ІКТ у навчальному процесі є готовність і здатність викладачів засвоювати засоби ІКТ і відповідні методики їхнього використання.

Найбільшого поширення в навчальному процесі набули **мультимедійні технології** (мультимедіа від англ. multi – багато, media – середовище), що є одним із найбільш перспективних і популярних педагогічних інформаційних технологій. Вони дозволяють створю-

вати цілі колекції зображень, текстів і даних, що супроводжуються звуком, відео, анімаціями, іншими візуальними ефектами (Simulation); включають в себе інтерактивний інтерфейс та інші механізми управління.

Слід виокремити такі позитивні чинники ІКТ, що підвищують ефективність навчання [16, с. 53]:

1. Індивідуалізація та диференціація навчання.
2. Підвищення активності учасників освітнього процесу.
3. Допомога в інтенсифікації освітнього процесу.
4. Підвищення мотивації навчання.
5. Створюють умови для самостійної роботи.
6. Сприяють формуванню самооцінки в студентів.
7. Створюють комфортне середовище навчання.

3. Поняття «організаційної культури» та її функції

Джерелами виникнення організаційної культури є не тільки історичні передумови, але й сучасна необхідність і потреба закладів освіти в оптимізації управління. Витоки формування організаційної культури треба шукати в історії закладу освіти, адже традиції і звичаї, стиль роботи і імідж окремих професійних груп і підрозділів формуються на основі попереднього досвіду. Одним із найважливіших джерел формування таких традицій є історія та засновники. Поза сумнівом, саме вони визначально впливають на становлення первинної культури.

Організаційна культура виступає важливим інститутом сучасних соціально-економічних відносин, елементом соціального капіталу економічних систем, і є сукупністю прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Основні цілі організаційної культури [4, с. 17]:

Економічні цілі:

- Підвищення ефективності праці;
- Зростання вартості підприємства;
- Підвищення якості продукції та послуг;
- Привертання уваги, залучення і утримання споживачів;
- Швидка адаптація персоналу до змін;
- Зменшення опору персоналу змінам.

Соціальні цілі:

- Зняття соціальної напруженості в колективі;
- Встановлення ціннісних орієнтирів в колективі;
- Підвищення задоволення персоналу від праці;
- Координаційні і комунікаційні зв'язки;
- Формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Слід зауважити, що, незважаючи на чітко розподілені економічні і соціальні цілі їхня взаємозалежність обумовлює наявність спільних сукупних властивостей. До них можна віднести: зменшення рівня опору персоналу змінам, зменшення рівня конфліктних ситуацій. Такі цілі мають для організації як економічні, так і соціальні наслідки.

Головною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Досягнення головної мети організаційної культури організації можливе через підвищення трудового потенціалу організації. Трудовий потенціал має розвиток через виконання певних завдань, які має вирішувати і організаційна культура організації. До кола основних завдань організаційної культури можна віднести [21, с. 153]:

- Створення умов для творчої ефективної праці.
- Ефективне стимулювання праці.
- Створення умов реалізації творчого потенціалу.
- Створення комфортних умов праці.
- Створення перспективи для персоналу.
- Створення умов для соціального миру та партнерства.
- Участь працівників в управлінні.
- Виховання причетності.
- Врахування думок та інтересів співробітників.
- Гуманний стиль керівництва.
- Формування фірмового патріотизму.
- Дотримання інтересів суспільства та держави.
- Абсолютизація інтересів клієнтів.
- Врахування інтересів партнерів.
- Дотримання цивілізованих відношень з конкурентами.
- Дотримання екологічних вимог.
- Встановлення партнерських відносин з державою.

Організаційна культура повинна працювати на інтереси організації і персоналу.

Як систему загальноприйнятих в освітній організації (та таких, що поділяються усіма членами освітнього середовища) уявлень та підходів до реалізації своїх функцій і функцій певного закладу освіти, до форм інтерактивних відносин та субординаційно-координаційних зв'язків, а також відносно досягнення результатів освітньої діяльності розглядає **організаційну культуру закладу освіти** П.Е. Герчаківська [4, с. 19].

Організаційна культура закладу освіти існує не тільки на рівні окремих працівників та студентів, а пронизує собою всі його структурні одиниці, відносини з іншими організаціями. Маючи стосунок до базових цінностей, соціальних уявлень, переконань, вірувань, формальних і неформальних правил і норм діяльності, академічних звичаїв і традицій, які вважають для себе важливими як члени організації, так і представники зовнішнього середовища, організаційна культура є «динамічним, багатогранним, таким, що існує на декількох рівнях конструкту».

У підходах вітчизняних вчених до культури організації сьогодні переважають моделі розвинутих країн, проте, як підкреслює В.А. Дурденко, такий погляд не може цілком відповідати нашій реальності у зв'язку з відмінністю об'єктів, тобто економічних, політичних, правових та інших умов існування підприємництва, а також внутрішнього і зовнішнього середовища самих підприємств. Кардинальною є й різниця організаційної культури підприємницького сектора та некомерційних організацій, до яких належать заклади освіти, навіть якщо вони перебувають у приватній власності. Незважаючи на те, що практично всі визначення організаційної культури стосуються підприємницького сектор, «феномен корпоративної культури освітнього закладу взагалі та університетів зокрема фактично веде своє існування з часу їх виникнення».

Природа освітніх процесів вимагає враховувати в організаційно-управлінській діяльності специфіку функціонування закладів освіти, у роботі яких визначальною є людська компонента та пов'язані з нею соціальні, соціально-психологічні та соціокультурні чинники, серед яких важливе місце займає фактор формування, збереження й удосконалення організаційної культури. Змінюючи організаційну культуру ЗО, слід враховувати низку особливостей, які відрізняють його від комерційних організацій та ускладнюють процес перетворення.

Таким чином, організаційні культури підприємницького сектора й освітніх закладів значно розрізняються у силу цільових розбіжностей та засобів їх досягнення. Але це не знімає проблеми взаємопроникнення організаційних культур системи освіти та організацій інших тинів, оскільки освіта готує спеціалістів не стільки для себе, скільки для них і ставить питання формування між ними балансу, який не позбавить систему освіти її переваг, але й не обмежить можливості випускників на ринку праці [3, с. 11].

З огляду на визначені функції, організаційна культура закладу освіти завжди пов'язана з внутрішньою та зовнішньою адаптацією організації і найяскравіше проявляється в процесах стратегічного (змістоутворювальна, охоронна, замінна, адаптивна, стратегічна, управління якістю, комунікаційна) та кадрового управління (інтегруюча, селективна, нормативно-регулювальна, освітньо-пізнавальна, мотиваційна, комунікаційна, виховна, формування іміджу). Організаційна культура у своїх функціях набуває рис мотивуючого середовища, коли у ЗВО створюється унікальна атмосфера взаєморозуміння та співробітництва, підтримки та зацікавленості в успіхах один одного, теплоти й уваги до кожного, формується колектив одностайців, які працюють для ствердження авторитету усього колективу, зберігається вірність академічним ідеалам та традиціям, поважне ставлення до символіки, з одночасною готовністю до сприйняття інновацій в освітній, науковій, управлінській, організаційній, господарській, фінансовій, маркетинговій діяльності.

Отже, розуміння організаційної культури як стратегічного ресурсу закладу освіти та засобу його адаптації до зовнішнього середовища прослідковується як у її значенні, так і у функціях, які вона виконує.

4. Етика управління

Етика – це набір моральних принципів і цінностей, що керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні та негативні сторони їхніх думок і дій. Це внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна, а як не можна поводитися, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, відповідно, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняття рішень, визначають їхню соціальну припустимість у межах зовніш-

нього середовища. Етична проблема виникає у тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди іншим чи, навпаки, принести користь.

Етика становить велику і значну частину загальнолюдської культури, моралі, моральності, сформованої всіма народами протягом століть їх розвитку відповідно до уявлень про справедливість, добро, людяність (у сфері моральної культури), а також про порядок, красу, благоустрій та доцільність (у сфері матеріальної культури).

Довгий час етика належала до практичної частини філософії. Науковці виділяють два напрями [7]:

Теоретична етика, що вивчає питання сутності та походження моралі, з'ясовує її місце в системі людських відносин, що обґрунтовує структуру і форму моральної свідомості.

Нормативна етика, що має своїм предметом вивчення те, що сприяє пошуку відповіді на питання, «як слід чинити людині, ґрунтуючись на принципах моралі». Обидва напрями у сукупності утворюють галузь наукового знання, предмет якого – вчення про мораль, її розвиток, соціальні, психологічні та економічні механізми функціонування. Отже, в основі етики лежить вчення про природу моралі – особливого соціального явища, і її ролі у житті. Керівникам це знання необхідне в реалізації процесу управління, оскільки він допомагає надати діям співробітників цільовий моральний характер.

В останні роки велика увага приділяється етиці ділових відносин, управління. Вона орієнтована на підвищення рівня культури зазначених відносин через аналіз зв'язків ділових партнерів, тлумачення моральних оцінок причин успіхів і поразок у сфері діяльності, наприклад, управлінської. Головною причиною виникнення інтересу до етики менеджменту стала сумарна шкода, що завдається неетичною, нечесною діловою поведінкою, перевищення цієї шкоди над одержуваною від такої поведінки груповою чи індивідуальною вигодою. Сучасне управління має потужну наукову базу, що включає різні прикладні та теоретичні галузі знань. Належне місце серед них відводиться етиці як спеціальній науково-теоретичній дисципліні та нормативно-прикладній галузі знань, здатної професійно озброїти керівників організацій.

Сучасні фахівці виділяють чотири підходи до проблеми етики в управлінні [10, с. 21]:

Утилітарний підхід. Цей підхід найпоширеніший у практиці ведення бізнесу.

Правовий підхід. Він базується на захисті та повазі індивідуальних свобод та прав. До уваги беруться такі права, як право на свободу совісті, особисте життя, свободу слова.

Підхід на основі теорії справедливості. Відповідно до нього перед управлінським персоналом стоїть завдання встановити максимально справедливі правила та забезпечити їх неупереджене застосування. Перевагою цього підходу є захист інтересів тих груп, які недостатньо представлені у структурах влади або мають невеликі повноваження.

Теорія інтеграції соціальних контрактів. Це найсучасніший із підходів. Він передбачає інтеграцію нормативних (як має бути) та емпіричних (як є) факторів. У цьому підході об'єднуються загальний соціальний договір і більш конкретизований.

У змісті професійної етики керівника можна виділити такі елементи [2, с. 46]:

- моральні якості керівника (відповідальність, чесність та відкритість, патріотизм, гуманізм, ввічливість, дисципліна та культура поведінки, вірність, працьовитість, духовність, тактовність, толерантність та ін.);
- навички управлінської діяльності (вироблення ефективних рішень, формулювання завдань та планування етапів їх виконання, організація процесу виконання, управління підлеглими, здатність до професійних зовнішніх та внутрішніх комунікацій, вміння підтримувати орієнтацію на досягнення бажаного результату);
- особистісно-професійний розвиток, саморозвиток особистості керівника закладу освіти.

Професійна етика керівника тісно пов'язана з такими поняттями, як «професійна честь», «професійна гідність», «професійний обов'язок», що становлять основу професійної моральності, яка включає і таке поняття, як «професійна справедливість». Механізм реалізації етичних вимог, вимог до службової поведінки всіх працівників дає результати лише в тому випадку, коли стає внутрішнім переконанням кожного працівника. Морально-етичні аспекти діяльності керівника – це норми та правила поведінки, без яких не можуть ефективно протікати освітній та корекційно-розвивальний процес конкретної установи. Мораль є єдністю моральної свідо-

мості, моральної діяльності та моральних відносин керівника з колегами у суспільній та повсякденній діяльності. Моральна свідомість керівника становить систему моральних поглядів, переконань, почуттів, що відображають моральні відносини до управлінської праці та колективу.

Моральна діяльність – це діяльність, що є сукупністю практичних дій та вчинків, які здійснюються з урахуванням моральних вимог, прийнятих у суспільстві та в колективі. Моральні відносини – це відносини в колективі, що ґрунтуються на нормах моралі. Морально-етичні аспекти діяльності керівника закладені у всіх основних його функціях [13, с. 33]:

- 1) розподіл ролей залежно від відповідності службових та громадських обов'язків педагога;
- 2) створення позитивної мотивації педагогічної діяльності;
- 3) організація об'єктивної оцінки педагогічної праці.

Успішний керівник повинен вміти працювати з людьми, розумно ризикувати та брати відповідальність на себе, генерувати ідеї, бути лідером, володіти знаннями, вміннями та якостями особистості:

- ґрунтовними знаннями у сфері своєї професійної діяльності;
- високим рівнем комунікативної компетенції;
- аналітичним та гнучким складом розуму;
- здатністю бачити перспективу та працювати на майбутнє колективу;
- здатністю оперативного прийняття рішень;
- мати навички оптимального планування свого робочого часу;
- високими моральними якостями;
- здатністю успішно керувати колективом за своїми особистими якостями.

Однак наявність у керівника авторитету ще не визначає благополуччя та ефективність відносин «по вертикалі». Багато тут залежить від стилю керівництва або управління. Аналіз поведінки керівника закладу освіти передбачає розуміння, як його ціннісні орієнтації регулюють управлінські відносини «керівник – педагоги» і «керівник – учні». Ці відносини можуть бути засновані на «м'якій» вимогливості (найчастіше керівник – жінка) та на вимогливості «жорсткій» (не завжди в цій ситуації керівник – чоловік). Зрозуміло, існує різноманіття управлінських відносин.

Педагогічна етика керівника невіддільна від його професійної культури. Найважливішою характеристикою керівника якраз і є його професійна культура, складовою якої є комунікативно-мовленнєва культура. Сьогодні проблема оволодіння вільним, справді культурним словом є особливо актуальною і важливою для тих, хто користується словом як основним інструментом своєї професії, передовсім, для керівників, чия мова не тільки головне знаряддя професійної діяльності, але і зразок мовної культури, сприйманий колегами, батьками, учнями.

Можна виділити такі вимоги до мовної культури керівника: грамотність, логічність, послідовність, доступність, лаконічність, образність, відсутність логопедичних помилок. Педагогічний такт керівника передбачає повагу до кожної людини, незалежно від її місця у системі ієрархії закладу освіти. Професійний педагогічний такт виключає формалізм у спілкуванні, спрямований на поліпшення психологічного клімату в колективі, сприяє мінімізації професійних конфліктів між керівником та підлеглими.

Вимоги педагогічного такту не допускають дратівливості, прискіпливості, недобррозичливості, упередженого ставлення, створення ситуацій негативної психологічної напруги у спілкуванні з підлеглими та з усім колективом загалом. Тактовний керівник не приймає поспішних рішень щодо підлеглих, він об'єктивно підходить до розв'язання професійних проблем. Вміння володіти собою, регулювати власну поведінку та ставлення – показник тактовності керівника [3, с. 34].

Отже, практика свідчить про життєву необхідність використання соціально-психологічних методів та проведення освітньої роботи на всіх рівнях управління. Реалізація цих питань створить можливість у кінцевому результаті сформувати високоосвіченого спеціаліста з високоморальним, гуманістичним і демократичним світоглядом; людину, яка б несла відповідальність за соціальні наслідки своєї діяльності, уміла реалізувати себе в жорстких умовах ринкової економіки та бути конкурентоспроможною на ринку праці.

Питання для самоконтролю

- 1. Як комунікації впливають на ефективність управлінської діяльності?*
- 2. Які існують типи комунікацій?*
- 3. Які ознаки структуризації комунікацій?*
- 4. На які види поділяються комунікації за ступенем формалізації?*

5. За якою ознакою виокремлюють міжособистісні та між групові комунікації?
6. Які особливості властиві інформації?
7. Що виступає програмним продуктом інформації?
8. Які технології набули найбільшого значення у навчальному процесі?
9. Яким є основні завдання інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
10. Назвіть основні цілі організаційної культури?
11. Які функції організаційна культура?
12. За якими критеріями оцінюють організаційну культуру?
13. Які функції комунікації у межах закладу освіти?
14. Які етичні концепції діють в системі управління освітніми системами?
15. Які інформаційно-комунікаційні технології використовують в освіті?
16. Які вимоги ставлять до інформаційного забезпечення управлінської діяльності?
17. Які принципи професійної етики?
18. У чому полягає зміст етичного управління?
19. Як організаційна культура впливає на розвиток трудового потенціалу?
20. Які відмінності організаційної культури у підприємницькому секторі?

Література

1. Балановська Т.І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2011. Вип. 2, Т. 3. С. 222–228. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>.
2. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
3. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
4. Герчанівська П.Е. Культура управління : навч. посіб. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
5. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186–189.
6. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу підприємства. *Бізнесінформ*. 2015. № 6. С. 223–228.
7. Доброскок А. Психологічні особливості професійного становлення майбутнього менеджера. URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmdu/psykh/2011.../23.pdf.

8. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
9. Етика ділових відносин : навч. посіб. / О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, Г.Г. Рузакова. Вінниця : ВНТУ, 2011. 320 с.
10. Іпатов Е.Ф., Левківський К.М., Павловський В.В. Психологія управління в бізнесі : навч. посіб. 2-е вид., доп., перер. Харків – Київ : НМЦВО, 2003. 320 с.
11. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
12. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків : Промінь, 2001. 560 с.
13. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
14. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.
15. Максименко С.Д. Психологічні засади взаємозв'язку професійного навчання і розвитку особистості майбутнього фахівця. *Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз* : монографія / АПН України. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. Київ, 2003. С. 691–811.
16. Мармаза О.І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 128 с. (Бібліотека журналу «Управління школою» ; Вип. 11 (202)).
17. Палінчак В.М. Психологічні аспекти комунікативних процесів у менеджменті. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2013. Вип. 28. С. 116–118.
18. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 34. С. 140–147.
19. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
20. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
21. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
22. Thomas H. What is the European Management School model? *Global Focus. The EFMD Business Magazine*. 2012. Vol. 6. Iss. 1. P. 18–21.

Тема 6. Організація діяльності колективу освітнього закладу

Формування трудового колективу. Методи управління колективом. Міжособистісні відносини як основа ділового спілкування в колективі і їх формування. Колектив освітнього закладу та його структура. Ефективні та неефективні колективи. Взаємодія і взаємовідносини в колективі. Керівництво та лідерство в колективі. Діяльність менеджера як керівника колективу. Стилі управління трудовим колективом. Мотиви діяльності керівника та формування стилю керівництва. Сутність лідерства. Функціональні обов'язки керівника, менеджера. Оцінка ділових, професійних і особистісних якостей керівника закладу освіти.

План

- 1. Формування трудового колективу.**
- 2. Методи управління колективом.**
- 3. Колектив освітнього закладу та його структура.**
- 4. Керівництво і лідерство в колективі.**
- 5. Оцінка ділових, професійних і особистісних якостей керівника закладу освіти.**

1. Формування трудового колективу

У сучасних ринкових умовах, при виході з економічної кризи, що склалася, найважливішими факторами національної конкурентоспроможності є не природні та фінансові ресурси, а ресурси людські, тобто люди, їхні професійні та особистісні якості, трудова мораль та прагнення до досягнення поставлених цілей, знання та вміння, творчі та новаторські здібності.

Взаємодія між співробітниками відіграє домінуючу роль в успіху будь-якої організації. Для підвищення ефективності будь-якої установи необхідно створити надійний колектив. Діяльність, спрямована на створення колективу, є важливим ключовим моментом для досягнення успіху.

Трудовий колектив – це об'єднання людей, які займаються спільною трудовою діяльністю на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Завдяки спільній діяльності у колективі формують-

ся спільні інтереси та соціальні відносини. Кожен трудовий колектив має свій життєвий цикл:

Перша стадія – утворення колективу.

Друга стадія – ефективна робота.

Третя стадія – ослаблення потенціалу та діяльності, що приводить до ліквідації колективу чи його оновлення.

Основними параметрами стану трудового колективу, від яких залежить успіх роботи організації, є такі показники, як: згуртованість, стабільність, рівень кваліфікації та освіти, трудова активність, роль у суспільному житті. Соціальна ефективність діяльності організацій залежить від згуртованості колективу. Вона є єдністю поведінки членів колективу, яка передбачає узгодженість дій команди, спрацьованість та відповідальність один перед іншим, взаємодопомога у процесі виконання виробничих завдань.

Працездатний згуртований колектив виникає, якщо поставлені ясні та зрозумілі цілі діяльності, а у людей формується відповідальне ставлення до виконання функцій. Важливою умовою у діяльності колективу є сильний керівник, якому люди готові підкорятися та йти з ним до поставленої мети.

Початком формування колективу є рішення про створення відповідного підрозділу, що оформляють юридично. Згодом визначається його функціональна структура, коло обов'язків, прав та відповідальності для кожного співробітника, створюється система інформування. Співробітникам офіційно повідомляють про цілі та завдання підрозділів, покладають персональні завдання з урахуванням їхніх здібностей та можливостей, формують та підтримують сприятливий морально-психологічний клімат.

Після формування колективу відбувається тривалий процес організації, який складається з кількох етапів. На першому етапі люди знайомляться один з одним, спостерігають за оточенням, аналізують та демонструють свої здібності. На другому – відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів та формування спільних норм поведінки, і навіть виникають неофіційні лідери. На третьому – колектив стабілізується, формуються спільні цілі, налагоджується співпраця, що допомагає отримувати успішні результати. Надалі, зі зростанням зрілості колектив розвивається, розв'язує складніші завдання, між людьми вже існують довірчі відносини, що дає змогу функціонувати за принципами самоврядування.

Залежно від виду діяльності та особливостей досягнення кінцевої мети розрізняють п'ять основних видів трудових колективів [21, с. 11]:

- виробничий;
- сфера обслуговування;
- заклади охорони здоров'я та освіти;
- науковий;
- керівних органів.

За тривалістю існування трудові колективи можуть бути постійними та тимчасовими – для розробки та реалізації конкретних проектів.

За механізмом формування розрізняють трудові колективи, офіційно створені наказом керівництва, та ті, що утворилися стихійно (неофіційно). Залежно від розміру доцільно класифікувати так: малі – від трьох до п'яти-семи учасників, середні – від одного до двох-трьох десятків осіб та великі – від кількох десятків до кількох сотень працівників. Рівень спілкування та взаємодії у таких робочих колективах різний, а середні та великі колективи також можуть включати низку невеликих команд та поділятися на групи і підгрупи. Такий підрозділ є типовим для навчальної галузі, оскільки об'єднує працівників різної професійної орієнтації. Таким чином, кожна особа може бути одночасно членом двох або кількох команд, або частиною лише однієї робочої групи.

За характером внутрішніх відносин можна виділити формальні та неформальні групи, утворені на основі різних психологічних факторів. Під час виконання своїх обов'язків працівник вступає в офіційні або неформальні відносини з іншими членами колективу, які відображають професійну та трудову сторону життя трудового колективу. Формальні групи є підрозділами та формують структуру закладу освіти. Будь-яка команда виконує певні функції, основними з яких є [18]:

- цільова функція – надання освітніх послуг;
- функція задоволення суспільних потреб – забезпечення працівників матеріальними благами;
- соціально-виховна функція – вплив на поведінку працівників, залучення колективу до норм життя та цінностей закладу освіти;
- функція участі команди в суспільному житті [10].

Колектив – це певне соціальне середовище. Беручи до уваги різні інтереси персоналу, у ньому поряд із формальною структурою формуються різні соціальні групи, які називаються неформальними. Основними факторами, на основі яких можна створити неформальні групи, є: спільні заняття та інтереси; фактори впливу організаційної культури (художня самодіяльність); статусні чи престижні елементи; невиробничі показники (нація, релігія тощо). Кожен із цих факторів може бути незалежним критерієм формування неформальної групи. При вивченні колективу слід враховувати класифікацію персоналу за різними ознаками [12, с. 166].

- *За характером трудових функцій* – керівники, фахівці та робітники.
- *У сфері діяльності* – працевлаштовані за основною діяльністю (педагогічний колектив) та зайняті у непрофільній діяльності (допоміжний персонал, що входить до складу закладу освіти).
- *За місцем основної роботи* – штатні працівники та працівники за сумісництвом (внутрішнє, зовнішнє).

Колектив, на відміну від будь-якої групи, має такі характеристики:

- 1) наявність спільної мети всіх членів команди;
- 2) психологічне визнання один одного як членів групи;
- 3) ототожнення з колективом (спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо);
- 4) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення спільної мети;
- 5) послідовність взаємодії протягом усього життя колективу.

Кожна команда розробляє власну систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, накази, заборони, визнання заслуг, за допомогою яких їх поведінка приводиться у відповідність до встановлених цінностей та стандартів [5]. Така система соціального контролю ґрунтується на звичках, звичаях, санкціях, формальних та неформальних способах моніторингу поведінки та дій людей.

Колектив – складне суспільне явище. Тому він класифікується за багатьма ознаками, основними з яких є [16]:

1. За статусом – офіційні (юридично оформлені) та неформальні (виходячи з юридично не зафіксованого бажання людей співпрацювати між собою);

2. За механізмом формування – стихійно сформований (наприклад, студентський колектив) та свідомо організований (педагогічний колектив);

3. За об'єктом орієнтації – орієнтований на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної; політична партія, персонал компанії), реалізацію спільних інтересів (суспільство філателістів, рятувальники на воді, волонтери) та спілкування («клуби за інтересами»);

4. За рівнем розвитку – команди, які перебувають у зародковому стані (у стані становлення, кількісний склад та статус ролі не визначені), зрілість (чітко визначений кількісний склад та рольовий статус кожного учасника), старіння (надмірна регуляція діяльності, дії та контакти членів команди, зростання незадоволеності їхніми рольовими статусами) та занепад (команда руйнується, учасники масово залишають її; ті, хто залишається, потребують радикального перегляду нормативних актів, дій, контактів, статусів ролей);

5. За типом організаційних відносин – первинні (за яких неможливо виділити менші групи) та вторинні (характеризуються наявністю невеликих груп у колективі);

6. За часом існування – постійні (закріплені в структурі персоналу підприємства, що працюють у складі одного колективу – відділи, бригади тощо) та тимчасові (створені з представників різних підрозділів для роботи над певним завданням);

7. За складом – однорідний (ідентичний у певних аспектах – стать, вік, освіта тощо) та неоднорідний;

8. За розміром – невеликі (передбачають наявність прямих контактів між усіма учасниками) та великі групи (не передбачають) [9].

Колектив проходить певні етапи у своєму розвитку. *Процес створення команди* – це послідовна зміна дій вищого та середнього керівництва, спрямована на формування персоналу організації. Він складається із семи етапів, а саме [18]:

- постановки конкретних цілей;
- планування робіт;
- координації різних видів робіт (експеримент);
- організаційної роботи щодо розподілу повноважень;
- обговорення проблем, обговорення;
- аналізу перебігу та результатів роботи;

– надання зворотного зв'язку.

Успіх колективу організації забезпечується такими умовами:

1) усі члени колективу повинні мати чітке уявлення про цілі спільної роботи; 2) навички кожної людини відомі менеджеру та іншим працівникам (відповідно до цього розподілені функції); 3) організаційна структура колективу повинна відповідати її цілям; 4) в колективі слід аналізувати методи роботи та намагатися їх вдосконалювати; 5) розвинена самодисципліна, що дає змогу правильно використовувати час та ресурси; 6) команда підтримує своїх членів і налагоджує близькі стосунки; 7) відносини в колективі відкриті.

Для створення ефективної команди до керівника пред'являються такі вимоги: 1) наявність лідерських навичок; 2) послідовність; 3) здатність ефективно підбирати персонал; 4) турбота про членів команди; 5) здатність створювати сприятливий морально-психологічний клімат; 6) підтримка особистісного розвитку працівників, заохочення їх творчого потенціалу; 7) вміння раціонально використовувати робочий час; 8) високі вимоги до працівників; 9) прагнення до зворотного зв'язку [21, с. 43].

У процесі розвитку колектив проходить чотири етапи.

Перший – становлення. Цей етап характеризується наявністю групи мало пов'язаних людей та відсутністю соціального контролю і традицій. Формуються всі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішніх колективних відносин, зміцнюються всі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такої команди характерна централізація управління в руках керівника, який ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регулює і суворо контролює їх виконання. Переважають адміністративні методи управління [7].

Другий – формування колективу. На цьому етапі формується актив, який об'єднує більшість членів команди, починає формувати традиції, громадську думку, спрямовані на підтримку вимог керівника більшості працівників. У результаті – рішення частіше приймаються колегіально, стиль лідера стає більш демократичним. Завдання керівника полягає у тому, щоб, виходячи з потенціалу трудового колективу, визначити посади, цілі та мотиви кожного її члена. Це дасть змогу йому обрати найефективніші методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати та залучити всіх членів колективу до управління.

Третій – зрілість колективу. Колектив має певні особливості і виконує всі покладені на нього функції. Основні регулятори поведінки людини – взаємні вимоги, соціальний контроль. Характерними є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне використання соціально-психологічних методів впливу [7]. Стадія зрілості характеризується високими економічними показниками, більш повним збігом особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливим морально-психологічним кліматом.

Четвертий етап – старіння колективу. Колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль стає консервативним і визначає статику команди. Роль лідера – підтримувати команду у стані відкритості, поповнювати команду новими членами, зосереджувати персонал на інноваціях, які забезпечать виживання колективу, його адаптацію до мінливого середовища.

Важливим показником формування колективу є його згуртованість, яка означає єдність поведінки усіх членів, що ґрунтується на спільних інтересах, цінностях, нормах, цілях та діях для їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За своєю орієнтацією згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), зосередженою на цілях та завданнях її роботи, та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать соціальним цілям та завданням виробничої діяльності. Розглядають **три стадії згуртованості команди**, кожна з яких відповідає певному рівню її розвитку [21, с. 48]:

I етап – орієнтація. Це відповідає низькому рівню розвитку колективу – етапу формування. Цей етап характеризується простим об'єднанням людей у групу зі спільними цілями та завданнями. Кожен член колективу орієнтується у новій для нього команді.

II етап – взаємна адаптація. Це формування загального ставлення до поведінки членів команди. Ці установки можна сформулювати двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом голови та шляхом самоадаптації.

III етап – згуртованість колективу, етап його зрілості. Групи формуються відповідно до інтересів. Якщо їх цілі не суперечать цілям команди, то процес консолідації протікає досить швидко. Більшість працівників сприймають колективні завдання як особис-

ті, формується ідеологічна єдність та співпраця [9]. Лідер виступає не як зовнішня сила, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

Залежно від ступеня згуртованості розрізняють *три типи команд*:

1) згуртовані (консолідовані), які характеризуються тісними зв'язками між членами, солідарністю та дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповими й взаємними вимогами, відсутністю постійна антипатія;

2) розчленований (слабко об'єднаний), що складається з низки недружніх соціально-психологічних груп, які мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, діяльність таких груп досить різна;

3) розділений (конфлікт) – по суті, формальна команда, в якій кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між її учасниками відсутні, їх пов'язують чисто формальні стосунки, часто виникають суперечності.

2. Методи управління колективом

Управління – це складний і динамічний процес, який здійснюється для досягнення мети. Після того, як цілі управління поставлені, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення. Тому виникає необхідність використання певних інструментів та методів для забезпечення досягнення цілей управління [9]. **Метод** – це міра або сукупність заходів у будь-якій діяльності людини, спосіб досягнення мети, розв'язання проблеми. Засоби цілеспрямованого впливу на колектив або на окремих його членів називають методами управління [11].

Методи є важливим елементом процесу управління. Вони повинні забезпечувати високу ефективність команд, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої діяльності кожного учасника. Особлива роль методів управління полягає у створенні умов для чіткої організації процесу управління, використання сучасних технологій для забезпечення їх максимальної ефективності у досягненні мети. Отже, зміст поняття «методи управління» впливає із сутності та змісту управління та належить до основних категорій теорії управління.

Формування цілеспрямованого впливу на команди та їх окремих членів безпосередньо пов'язане з мотивацією. **Тому важливою вимогою до методів управління є** [17, с. 23]: 1) вони повинні мати власні мотиваційні характеристики, що визначають напрям їх дії. Він показує мотиви, які визначають поведінку людей і на яких орієнтована відповідна група методів. За мотиваційними характеристиками у складі методів управління виділяють три групи:

- економічні;
- організаційно-адміністративні;
- соціальні.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси команд та їх окремих учасників. Цей вплив здійснюється шляхом матеріального стимулювання окремих робітників і колективу загалом.

Організаційно-адміністративні методи спрямовані на використання таких мотивів роботи, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративних. Вони відрізняються прямим характером впливу: будь-якими нормативними чи адміністративними, що підлягають обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на невикористанні соціального механізму, що діє в колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємин у колективі, соціальні потреби тощо). Ефективність методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації менеджменту, що потребує систематичного та цілеспрямованого навчання і щоденного використання всіх цих сфер впливу на колектив й окремих осіб.

Центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей займають економічні. На їх основі встановлюється цільова програма економічного розвитку окремих підприємств та організацій, такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно мотивують і зацікавлюють колективи й окремих працівників ефективною працею. Таким чином, вплив на прями інтереси об'єкта управління створює механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без щоденного та прямого втручання згори.

До складу економічних методів управління входять [21, с. 56]:

- 1) організаційно-виробниче планування;
- 2) метод складних цільових програм;

- 3) комерційний розрахунок;
- 4) система економічних регуляторів господарської діяльності.

Під плануванням розуміється добре продумана підготовка до майбутньої діяльності, систематично зосереджена на цілях організації. Економічне планування полягає у розробці системи показників, які є найважливішими, визначальними в економічній діяльності. Ці показники охоплюють усі сфери діяльності підприємства чи організації: виробництво, реалізацію, закупівлю сировини, матеріалів та товарів, фінанси, запаси ТМЦ, працю тощо.

Планування як метод управління характеризується низкою специфічних особливостей:

- 1) цільова орієнтація, оскільки кожен показник вказує виконавцям, яких результатів бажано досягти;
- 2) конкретна адреса, оскільки заплановане завдання завжди конкретно адресоване виконавцю (працівникові, групі працівників, колективу загалом);
- 3) часовий інтервал дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший період часу).

Характерними ознаками організаційно-адміністративних методів управління є [21, с. 59]:

- 1) безпосередній вплив на об'єкт управління;
- 2) обов'язковість виконання доручень, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління щодо підпорядкованих об'єктів;
- 3) суворо визначена відповідальність за невиконання інструкцій та директив. За напрямом впливу існують норми впливу на колектив загалом та на окремих працівників.

Норми і стандарти, що використовуються в процесі управління, є необхідною, важливою умовою наукової організації управління, оскільки на їх основі регулюються його функції. Тому надзвичайно важливо постійно вдосконалювати нормативно-правову базу, розширювати коло регуляторних показників, своєчасно переглядати прийняті раніше норми та стандарти, щоб вони не стали перешкодою для оптимізації управління.

Інструктаж – це найбільш м'який спосіб організаційного впливу і полягає в ознайомленні з умовами праці або обставинами дорученої «справи», роз'ясненні питань, можливими труднощами, попередженням про можливі помилки, в порадах щодо виконання певних видів робіт. Інструкція завжди має форму методичну

та інформаційну. Інструкція може здійснюватися за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, особистих контактів, індивідуально та колективно, вона може мати наочну форму, схеми її розташування, порядок роботи, внутрішні організаційні інструкції. Лаконічність, простота, врахування психології сприйняття відіграють важливу роль.

Адміністративний вплив передбачає організацію реалізації функцій, спільної роботи, її нормування, методичні вказівки та навчання співпрацівників з метою ефективного виконання покладених на них завдань. Важливість цих цілей передбачає обов'язкове використання та постійне вдосконалення методів організаційного впливу як спеціальних інструментів управління на всіх рівнях. Основою адміністративного впливу є процедура управління, розроблена в результаті актів організаційного впливу. Адміністративний вплив спрямований на підтримання та вдосконалення цього порядку. Він надходить від менеджера, є обов'язковим і не підлягає обговоренню або змінам. Усі акти адміністративного впливу відбуваються строго в одному напрямі: від вищого керівництва до низових, від керівника до підлеглих.

Адміністративний вплив характеризується нерегулярністю його виникнення, оскільки відхилення у прийнятому порядку управління виникають раптово, і їх важко передбачити заздалегідь. У добре організованій системі ці відхилення зводяться до мінімуму, але з різних зовнішніх та внутрішніх причин іноді виникає необхідність адміністративного впливу. Основною формою адміністративного впливу в організаціях, якими керують керівники на основі єдиного керівництва, є **накази**.

Наказ – це письмове виконання певного завдання із переліком конкретних способів, термінів, процедури, відповідальних осіб та форм контролю. Виконання наказу є обов'язковим, оскільки виражає волю лінійного керівника, який має право приймати індивідуальні рішення. Сам наказ повинен відповідати нормам адміністративного законодавства, інакше може бути юридично незаконним. Різновидом адміністративного впливу є **розпорядження**, яке деталізує конкретні шляхи та засоби виконання певних завдань у масштабах окремих служб та підрозділів.

Розпорядження може бути видане лінійним або функціональним керівником у межах його повноважень. Специфічною формою адміністративного впливу є **директива**, яка є рішенням про

цілі довгострокового розвитку окремих структурних підрозділів, освітніх установ та організацій.

Директиви визначають загальну мету управління, розраховану на тривалий період і яка вимагає якісної зміни способів і методів роботи. Реалізація директив передбачає видачу наказів, розпоряджень, постанов та інструкцій для виконання проміжних завдань.

Постанова, що є конкретною інструкцією виконавцю щодо виконання певних дій, передбачених відповідним документом, також широко використовується в управлінні.

Таким чином, адміністративний вплив реалізується у різних формах, різноманітність яких дає змогу успішно підтримувати стабільність системи управління відповідно до характеру проблем, що виникають, та усунути відхилення від означеної програми в організаційній системі освітніх установ та організацій. Впровадження методів управління командою характеризується дотриманням виконавської дисципліни.

Під **виконавчою дисципліною** розуміють вмиле виконання наказів, розпоряджень, розпоряджень керівника, що забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців. Для встановлення високої виконавської дисципліни потрібні: 1) чітко визначені терміни виконання завдань та діяльності, зафіксовані у постановах, розпорядженнях, розпорядженнях та сувора перевірка їх виконання; 2) персональна відповідальність виконавців за виконання завдань і дій; 3) встановлення стимулів для виконавців за своєчасне виконання завдань та заходів.

Усні накази також належать до виконавчої дисципліни. Бажаючи дати деякі рекомендації [12, с. 167]:

- усне розпорядження необхідно дати чіткою, зрозумілою мовою, щоб не поставити виконавця у складне становище: або він виконує наказ так, як він зрозумів, або приходиться до керівника для роз'яснення;
- корисно перевірити, чи виконавець правильно зрозумів наказ;
- перш ніж давати усне розпорядження, потрібно переконатися, що воно не суперечить виданим раніше;
- усне розпорядження також повинно бути записано керівником. Формою фіксації таких розпоряджень може бути діловий зошит керівника або спеціальний журнал.

Саме в управлінській діяльності керівника проявляється його мистецтво управління. Уміле використання різних адміністративних методів, поєднання їх з методами організаційної стабілізації регулює управлінський вплив на об'єкт управління, підвищує ефективність управління, забезпечує ритмічну роботу всієї соціально-економічної системи.

Під **соціальними методами управління** розуміють систему засобів та важелів впливу на соціально-психологічний клімат, на трудову та соціальну активність колективу та його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію суспільних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників – особистісного розвитку, соціального захисту тощо. До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне регулювання та соціальне планування.

Соціальне регулювання – це захід для підтримки соціальної справедливості в колективі та поліпшення соціальних відносин між працівниками. **Засобами соціального регулювання** є колективні договори, угоди, взаємні зобов'язання, правила, процедури, статuti (у частині, яка регулює поведінку посадових осіб), правила етикету, ритуали. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їх інтересу до праці.

Стимулювання колективної ініціативи здійснюється різними способами. Це знайомство співробітників з історією підприємства, його найкращими працівниками та їх заслугами, дотримання старих добрих традицій та створення нових, прагнення до того, щоб співробітники цінували бренд компанії, досягали високої якості роботи, підвищували кваліфікацію.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи шляхом **моральних стимулів**. При **високоякісній індивідуальній роботі** такими стимулами є [11, с. 96]:

- 1) підвищення рівня відповідальності (делегування повноважень, що дає змогу працівникові приймати рішення від імені керівництва, почесне доручення представляти компанію в інших організаціях, виступати з доповіддю на нараді тощо);
- 2) зміцнення авторитету передового працівника, публічна похвала, оцінка результатів його роботи в присутності інших працівників;
- 3) зарахування до резерву на заміну керівної посади, що показує особисту перспективу (просування по службі), роз-

криття працівникам перспектив розвитку закладів освіти та у зв'язку з цим прогноз кар'єрного зростання;

- 4) особиста неофіційна похвала підлеглого в процесі ділових контактів, моральна підтримка, особисті вітання зі знаменними датами; рекомендація працівника для виступу в пресі, на радіо, в телевізійному шоу про найкращі враження своєї команди (або про особистий досвід);
- 5) надсилання адміністрацією листів про трудові успіхи молодих працівників їх батькам. При **низькій якості** індивідуальної роботи моральними стимулами є особиста розмова з підлеглими, аналіз показників роботи, причини невиконання завдань, розпоряджень; публічна форма аналізу роботи в присутності інших працівників; доброзичлива, позитивна та конкретна критика недоліків; зменшення відповідальності – позбавлення права самостійно приймати рішення, підписувати документ тощо.

Соціальне планування як метод соціального управління колективом реалізується шляхом складання плану соціального розвитку освітніх установ та організацій, який зазвичай складається з чотирьох розділів [11, с. 97]:

1. «Удосконалення соціальної структури колективу»;
2. «Поліпшення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників»;
3. «Підвищення рівня життя, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників»;
4. «Підвищення трудової та суспільної активності працівників, розвиток самоврядування».

План соціального розвитку колективу – органічна частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку освітніх установ та організацій, що передбачає науково обґрунтовану та матеріально підтримувану систему заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування та найповніше задоволення матеріальних і духовних потреб. Планування соціального розвитку має впливати з базового рівня розвитку (соціальний паспорт команди), включаючи завдання щодо його змін (соціальний прогноз), і містити перелік конкретних заходів із термінами їх реалізації, відповідальними особами, розміром та джерелами фінансування.

Отже, складність системи відносин між людьми, які входять до складу команди, вимагає використання комплексу методів впливу на колектив та окремих його учасників – економічних, організаційно-адміністративних та соціальних. Раціональне поєднання цих методів є запорукою ефективної роботи педагогічного колективу загалом.

3. Колектив освітнього закладу та його структура

На сьогодні посилилися вимоги до кваліфікації і мобільності працівника, до його творчої ініціативи та самостійності, з одного боку, і до дисциплінованості та старанності – з іншого. В особистості і суспільства актуалізувалася потреба в гуманізації взаємин. Така ситуація характерна і для педагогічних колективів закладів освіти. Педагогічний колектив є частиною громадського колективу, який включає і колектив студентський. Водночас педагогічний колектив має і специфічні особливості.

Головна відмінна риса педагогічного колективу полягає у специфіці професійної діяльності, а саме в навчанні і вихованні зростаючого покоління. Ефективність професійної діяльності педагогічного колективу визначається рівнем педагогічної культури його членів, характером міжособистісних відносин, розумінням колективної та індивідуальної відповідальності, ступенем організованості, співпраці [2, с. 16].

Педагогічні, виховні за своєю сутністю колективи освітніх закладів дають для учнів та студентів початкове уявлення про колектив дорослих, систему його взаємин, спільної діяльності. Ця обставина стимулює педагогічний колектив до самоорганізації, постійного самовдосконалення. Педагогічний колектив має певну організаційну структуру, яка визначається змістом діяльності колективу. Структура визначає відносини взаємної залежності, взаємоконтролю членів колективу.

Поняття «колектив» має структурну ієрархію соціальної спільності індивідів, які організовано і регулярно взаємодіють один з одним, а також володіють почуттям афіліації – прилучення до цієї групи. *Педагогічний колектив, до всього іншого, володіє специфічними характеристиками, основні з яких такі [17, с. 37]:*

- 1) поліфункціональність – окрім розв'язання власне завдань у сфері освіти, педагогічний колектив формує особистість

кожного з учнів та студентів, їхній світогляд, а також (опосередковано) і світогляд їх найближчого оточення (сімей, знайомих, товаришів по службі тощо), виконуючи свої професійні завдання, педагогічний колектив виходить за межі закладу освіти;

- 2) самоврядність – педагогічний колектив володіє колегіальними органами управління, що розвивають його самостійність та ініціативу його членів. Як правило, функціональні обов'язки членів педагогічного колективу, його керівників чітко визначені, посадові інструкції обов'язкові для виконання, форми контролю та самоконтролю чітко відпрацьовані;
- 3) наявність у членів педагогічного колективу формалізованих функціональних (посадових) обов'язків, які необхідно чітко і своєчасно виконувати;
- 4) наявність різних форм контролю членів педагогічного колективу і їх самоконтролю;
- 5) колективна відповідальність членів педагогічного колективу за загальні результати його діяльності (цей показник визначає відповідність педагогічного колективу іншими ознаками, зазначеним вище, зокрема, для того, щоб діяльність педагогічного колективу відповідала принципом поліфункціональності, необхідно, щоб діяльність кожного з його членів також повністю відповідала йому).

Важливим є той факт, що командний дух, психологічна атмосфера, міжособистісні відносини всередині педагогічного колективу, стиль управління та діяльності проєктуються на весь трудовий колектив. У цьому плані організація діяльності педагогічного колективу та його керування ґрунтуються на двох підходах: організаційному і консультативному (індивідуальному).

Організаційний підхід, тісно пов'язаний з класичною школою менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, А.К. Гаст, П.М. Керженцев та ін.) і теорією психології організаційного управління (К. Левін, В. Біон, М.А. Іванов, М.В. Кларін, Ю.М. Жуков та ін.), характеризується першорядною увагою до структури педагогічного колективу, соціально-психологічних процесів, що відбуваються в ньому, планування та розвитку кадрової стратегії. Кожен колектив переживає періоди становлення (формування або зміна складу), функціонування (коли на основі стабільних параметрів ор-

ганізований виховно-освітній процес) і розвитку (коли колишній зміст освіти і виховання та технології увійшли в суперечність з новими умовами, завданнями і потребами). Тому на кожному етапі розв'язуються специфічні завдання. Особливо важливим є період становлення майбутнього колективу, коли він не є колективом одноподумців, педагогічним ансамблем, а лише формальною групою, покликаною спільними зусиллями навчати і виховувати дітей [20, с. 25–28].

Консультативний (індивідуальний) підхід, навпаки, орієнтований на роботу з кожною конкретною особистістю в педагогічному колективі. В його основі – класична теорія особистісної мотивації (А. Маслоу, Р.Б. Кеттелл, Г. Мюррей, Х. Хекхаузен та ін.), а також теорії прояву мотивації в педагогічному процесі (У. Бреддік, А. Альберт, Б.М. Майстрів, С.В. Кривцова і ін.), концепція конструктивної взаємодії в педагогічному процесі (К. Роджерс, Т. Гордон і ін.), теорія тренінгу (Ф. Клаус, С.І. Макшанов, Л.А. Петровська, Ю.М. Жуков та ін.). Здійснюючи консультативний підхід, розв'язуються загальні проблеми колективу за допомогою подолання проблем приватних осіб. Його основне питання: як зміни психіки окремих працівників впливають на функціонування організації загалом [13, с. 27].

Означений підхід використовується при підборі і розстановці педагогічних кадрів, сприяння їм у якнайшвидшій адаптації, вдосконалення міжособистісних відносин та самореалізації особистості кожного педагога. Залучення мотиваційних аспектів, що впливають на якість професійної діяльності кожного педагогічного працівника, в кінцевому рахунку, виражається в ступені його задоволеності роботою – «результаті співвідношення мотивуючих і підтримуючих факторів». Можна не сумніватися про доцільність застосування методів соціально-психологічного впливу залежно від ступеня раціональності потреб викладачів у формуванні компетентності (відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу).

Для оцінки рівня професійно-педагогічної компетентності педагога використовується два критерії: особистісний та професійний.

Особистісний характеризує ступінь загальної готовності педагога до професійно-педагогічної діяльності та визначається низкою показників [12, с. 167]:

- рефлексивно-оцінним (здатністю до максимально адекватної рефлексивної оцінки);
- мотиваційно-ціннісним (рівнем власних домагань і професійних цілей; потребою у саморозвитку);
- комунікативним (здатністю до ефективного спілкування з колегами і студентами; гнучкістю поведінки);
- емоційно-вольовим (ступенем задоволеності професійною діяльністю; ступенем впевненості у собі; здатністю до самоконтролю імпульсивних емоційних реакцій; мірою емоційної чутливості);
- інтелектуальним (рівнем розвитку інтелекту; готовністю до усвідомленого прийняття і впровадження в педагогічну діяльність новацій).

Професійний критерій, на відміну від особистісного, дає змогу оцінити ефективність діяльності педагога щодо виконання завдань підготовки фахівців певної професійної спрямованості, а також загальну результативність його педагогічної діяльності. Цей критерій визначається такими показниками:

- загальнопедагогічним (рівнем знань і умінь викладача в питаннях педагогіки і психології);
- власне професійними (рівнем знань і умінь саме в тій професійній галузі, на яку орієнтований викладач при підготовці студентів);
- результативно-цільовим (показниками продуктивності діяльності педагога).

При цьому сукупність зазначених вище показників особистісного і професійного критеріїв становить інтегральний показник професійно-педагогічної компетентності викладачів. Стосовно двох критеріїв оцінки компетентності педагога: особистісного і професійного, з точки зору застосування методів соціально-психологічного впливу, враховуючи ступінь їх раціональності, доцільно дати такі рекомендації [15, с. 272]:

1. Особистісний критерій:

- рефлексивно-оцінний показник підвищується при наданні соціально-психологічного впливу методом переконання;
- мотиваційно-ціннісний показник підвищується при наданні соціально-психологічного впливу методом маніпуляції свідомістю;

- комунікативний показник підвищується при наданні соціально-психологічного впливу методом навіювання;
- емоційно-вольовий показник підвищується при наданні соціально-психологічного впливу методами навіювання та маніпуляції свідомістю, (здатність до самоконтролю емоційних реакцій);
- міра емоційної чутливості підвищується при наданні соціально-психологічного впливу методом переконання;
- інтелектуальний показник підвищується при наданні соціально-психологічного впливу методом переконання.

2. Професійний критерій: всі показники: загально педагогічний, власне професійний, результативно-цільовий – підвищуються при наданні соціально-психологічного впливу методом переконання.

Повертаючись до розглянутих нами раніше двох підходів до організації роботи (управління) педагогічного колективу: організаційного і консультативного (індивідуальним), слід зазначити, що два критерії оцінки педагогічної компетентності викладача: особистісний та професійний, включаючи всі їх показники, зачіпають кожен із зазначених вище підходів. Наприклад, до організаційного підходу належать такі показники особистісного критерію, як мотиваційно-ціннісний (рівень домагань і професійних цілей, саморозвитку); комунікативний (здатність до ефективного спілкування; гнучкість поведінки); інтелектуальний (рівень розвитку логічного інтелекту; готовність до усвідомленого прийняття і впровадження в діяльність новацій), а також такі показники професійного критерію, як загально-педагогічний (рівень знань і умінь викладача з питань педагогіки та психології) і власне професійний (рівень знань і умінь в тій професійній області, на яку орієнтований викладач при підготовці студентів) – всі вони мають стосунок до планування і розвитку кадрової стратегії педагогічного колективу.

До консультативного (індивідуального) підходу належать показники особистісного критерію: рефлексивно-оцінний (здатність до адекватної рефлексивної оцінки) і емоційно-вольовий (ступінь задоволеності професійною діяльністю; ступінь впевненості у собі, здатність до самоконтролю емоційних реакцій; міра емоційної чутливості), а також результативно-цільовий показник професійного критерію (продуктивність діяльності педагога) – всі вони стосуються якнайшвидшої адаптації викладачів в педагогічному ко-

лективі, вдосконалення міжособистісних відносин і самореалізації особистості кожного педагога.

При органічному поєднанні обох підходів розв'язуються такі завдання [15, с. 273]:

- поліпшення психологічного клімату в організації та підвищення духу її співробітників;
- вдосконалення практики підбору кадрів;
- модернізація організаційної структури;
- надання допомоги співробітникам у розвитку їх здібностей;
- згуртування колективу в єдину команду;
- формування доброзичливої атмосфери в колективі;
- допомога людям у подоланні стресів;
- досягнення відповідності між внутрішнім складом людини і її роботою (вироблення індивідуального стилю діяльності);
- усунення конфліктів;
- зниження плинності кадрів;
- оцінка виробничих програм з точки зору психолога;
- проведення розумної кадрової політики;
- консультування керівників з психологічних аспектів управлінської діяльності тощо.

Розвиток педагогічного колективу є однією зі стратегічних цілей освітньої установи. У зв'язку з модернізацією системи управління освітою виникає необхідність у постійних змінах моделей поведінки педагогічних та управлінських працівників. Сьогодні відбувається реформування усіх рівнів системи освіти, передача фінансової відповідальності на місце, злиття освітніх установ, в силу чого актуальність управлінської діяльності підвищується.

Управлінська діяльність принципово відрізняється від інших видів праці, позаяк пов'язана з різними людськими відносинами, безліччю виробничих ситуацій при максимальній відповідальності за процес і результат управління. *Важливі особливості управлінської діяльності полягають у такому:*

- різноманітні види діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії;
- неалгоритмічному, творчому характері діяльності, здійснюваної в умовах нестачі інформації і змінному невизначеному середовищі;

- вираженій прогностичній природі розв'язуваних управлінських завдань;
- значній ролі комунікативної функції;
- високій психічній напруженості в силу великої відповідальності за прийняті рішення.

Управління педагогічним колективом забезпечує досягнення цілей підвищення якості освіти і включає в себе:

- створення умов, що сприяють самореалізації педагогів і їх задоволення своєю роботою;
- ефективне використання професійної майстерності і можливостей педагогів;
- створення і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- задоволення професійних потреб педагогічних працівників.

Кожен педагог є унікальною і неповторною особистістю, у зв'язку з цим керівник навряд чи може розраховувати на те, що застосування одного і того ж підходу, одних і тих же самих управлінських дій і прийомів до різних співробітникам буде однаково ефективним. При цьому слід брати до уваги, що, з точки зору психологів, у поведінці працівника проявляються не тільки раціональні, а й інтуїтивно-емоційні якості характеру. Таким чином, його рішення і поведінку визначають не тільки раціональні (свідомі), але і емоційні чинники, що найчастіше виступають спільно. Людина чинить, з одного боку, відповідно до своїх внутрішніх схильностей і рішень, а з іншого, – згідно з зовнішніми обставинами. На рішення і дії будь-якої людини впливають:

- а) особливості особистості;
- б) можливості, дані природою або розвинені в ході навчання;
- в) вроджені або сформовані погляди і смаки;
- г) мотивація діяльності, притаманна від народження або розвинена.

Досвідчений керівник усвідомлює, що людська природа є вирішальною змінною в діяльності і відіграє важливу роль для ефективної роботи організації.

Якщо розглядати організаційну поведінку, передовсім, як управлінський процес, то в цьому випадку необхідно з'ясувати роль, яка належить в ньому керівникам, які за своєю суттю і є його організаторами.

Відмінні риси сучасного управління в освіті [9, с. 235]:

1. *Системний підхід*, що реалізується за допомогою єдиної системи педагогічних вимог, єдиної системи ціннісних орієнтацій.

2. *Ситуаційний підхід*, заснований на тому, що прийняття управлінських рішень здійснюється з урахуванням ситуації, що склалася. Водночас, у разі екстрених ситуацій для прийняття термінових рішень з певних питань проводяться позапланові наради.

3. *Безперервне вдосконалення організаційної культури*, що реалізовується за допомогою залучення до закладу освіти фахівців високого професійного і загальнокультурного рівня, запрошенням для підвищення кваліфікації керівників, учених, які проводять лекції, консультації та семінари.

4. *Особистісно-орієнтований і індивідуальний підходи*, що полягають у максимальному виявленні та використанні здібностей кожного члена колективу, дотриманні свободи вибору всіма учасниками освітнього процесу, створенні сприятливого морально-психологічного клімату, проведенні досліджень психологічною службою, індивідуальних бесід керівника з працівниками з питань особистої участі в удосконаленні діяльності освітньої організації.

5. *Демократичний підхід*, що полягає у делегуванні повноважень і відповідальності керівникам підрозділів і педагогічним працівникам, надання можливостей для обговорення важливих питань, обміну думками при прийнятті рішень. ***Слід зазначити, що рівень товарищкості – це найважливіша якість, що визначає професійну компетентність педагогів.***

Найбільш ефективні шляхи психологічного забезпечення роботи керівника освітньої організації з управління педагогічним колективом, на наш погляд, полягають в такому: взаємодії психолога і керівництва школи має спрямовування на вдосконалення стилю і методів керівництва педагогічним колективом, відповідних особливостям етапу розвитку педагогічного колективу, формування у колективі атмосфери доброзичливості, поваги і довіри до співробітників, використання колегіальних методів прийняття рішень, демократизацію управління.

Керівникові освітньої організації необхідно створювати психолого-педагогічні умови, при яких кожен член колективу міг би відчувати себе організатором на своєму робочому місці, що досягається за допомогою реалізації продуктивних моделей управління і

стилів керівництва в процесі ділового спілкування з трудовим та педагогічним колективом [15, с. 277]:

- формування оптимальних умов діяльності педагогічних працівників;
- поліпшення структури взаємин, особистих контактів тощо;
- забезпечення процедури комплектування первинних колективів шкіл, що враховує психологічну сумісність людей;
- використання активних соціально-психологічних способів, що дають змогу виробити у членів колективу навички ефективної взаємодії.

Функції управління педагогічним колективом включають комплекс завдань: кадрову політику, добір працівників; оцінку і атестацію; навчання; розстановку управлінських кадрів. Створення команди однодумців, здатної ставити стратегічні цілі і виконувати складні завдання, мотивування співробітників до постійно змінюваних умов діяльності в силу модернізації освіти, злиття освітніх організацій підвладне лише керівникам, котрі володіють комбінаційним мистецтвом.

Педагогічному колективу як професійному об'єднанню властиві усі загальні ознаки колективу. Водночас педагогічний колектив володіє і своїми специфічними особливостями, до числа яких вчені відносять [2, с. 13]: поліфункціональність, самоврядність, ненормованість робочого дня педагогічного працівника, тобто відсутність чітких тимчасових меж для виконання певних видів педагогічної праці, колективний характер діяльності і колективна відповідальність за її результати. Це негативно впливає на життєдіяльність педагогічного колективу, часто стає причиною перевантаження педагогів, нестачі вільного часу для їх професійного зростання, що, зі свого боку спричинила конфлікти і стреси, викликала неузгодженість інтересів і цілей.

Організаційна структура закладу освіти та формування персоналу залежить передовсім від контингенту студентів. Штатний розпис формується відповідно до наказу Міністерства освіти і науки щодо формування типового штатного розпису в закладах освіти. Система управління визначається законами «Про освіти», «Про вищу освіту», «Про фахову перед вищу освіту» та установчими документами закладу освіти, а саме: засновником; керівником закладу освіти; колегіальним органом управління (вчена рада, педагогічна

рада) та колегіальним органом громадського самоврядування (Наглядова рада).

Організаційна структура управління закладом освіти – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Слід зазначити, що не існує єдиної організаційної структури закладу освіти. Тому в процесі створення раціональної структури слід враховувати багато факторів. Розмір закладу освіти характеризується такими показниками: кількість контингенту, кількість груп (класів), кількість гуртків (факультативів), кількість комп'ютерних класів, кількість майстерень, кількість лабораторій, виробничих приміщень, спортивних залів, їдалень, спортивних майданчиків, наявність гуртожитку, бібліотеки та медіотеки. Виходячи з цих показників, розраховується кількість педагогічних працівників, обслуговуючого персоналу і керівників. **До педагогічних працівників належать:** викладачі (вчителі); методист, майстри виробничого навчання; завідувач навчально-виробничої майстерні; вихователь (в т. ч. гуртожитку, групи продовженого дня); культорганізатор. Так, **до керівників, за оплатою праці віднесених до педагогічних працівників,** належать: директор, заступник директора з навчальної роботи; заступник директора з виховної роботи; завідувач навчально-виробничої практики, завідувачі відділень (залежно від профілю закладу освіти); керівник фізичного виховання; завідувач методичного кабінету; завідувач навчально-методичної лабораторії. **До керівників, які не віднесені до педагогічних працівників, входять:** заступник директора з адміністративно-господарської роботи; головний бухгалтер; помічник директора з кадрової роботи; помічник директора по режиму. **До фахівців належать:** бухгалтер, економіст, інспектор з кадрів, бібліотекар, бібліограф, діловод, секретар, лаборант, юрисконсульт, інженер, завідувач господарства, комендант гуртожитку, комірник, інженер комп'ютерних систем, архіваріус. **Робітники** – це електрик, слюсар-сантехнік, вахтер, сторож, робітник з комплексного обслуговування, прибиральниця, гардеробник, каштелян, швейцар, двірник, черговий по гуртожитку та ін. Педагогічний персонал закладу освіти належить до персоналу основної діяльності. **Структура педагогічного персоналу:** викладач (вчитель), викладач другої категорії, викладач першої категорії, викладач вищої категорії, викладач-методист. Структура науково-педагогічного персоналу формується з викладача, старшого викладача, доцента, професора.

Структура педагогічного колективу має свої особливості. **Виділяють формальну і неформальну організаційну структури** колективу. Під структурою розуміють стійкі взаємозв'язки між членами колективу. **Формальна структура** зумовлена поділом праці, правами та обов'язками його членів. Викладачі (вчителі), які працюють в одній групі (класі), керуються освітніми стандартами, програмами, нормами професійної етики, перебувають у ділових відносинах з колегами і керівництвом. Такі відносини регламентуються посадовими інструкціями і розпорядженнями. **Неформальна організаційна структура** педагогічного колективу виникає на основі функцій, які виконуються членами конкретного професійного об'єднання людей. Такі відносини виникають на основі симпатій і антипатій, поваги, любові, бажання або небажання співпраці.

4. Керівництво і лідерство в колективі

Центральна фігура в управлінні будь-якою організацією, а особливо в закладах освіти – менеджер. Процес керівництва є передумовою функціонування організації. *Лідерство – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями та компетенцією менеджерів, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців. Воно є і головним елементом процесу управління, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію та виховання.* Перші чотири розкривають зміст процесу лідерства в системі «лідер – виховний процес», а останні – один із найважливіших аспектів лідерства – формування особистості у сфері праці.

Цікавим є поділ витрат на робочий час лінійних керівників різних рівнів управління на основні функції управління. Час, витрачений на розробку планів, зменшується зі зменшенням керівних ланок. Функції організації вимагають відносно однакової уваги з боку менеджерів усіх рівнів. Основне навантаження на реалізацію контрольної функції лягає на верхню та середню ланки управління. Функція стимулювання реалізується на низовому рівні, і функції освіти. Відносини між керівництвом і лідерством важливі в управлінні. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу [2, с. 18].

Менеджер, що займає певну посаду на належному рівні управління, стає офіційним керівником колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він не може бути справжнім

лідером, якщо не володіє відповідними якостями. У цьому випадку керівну функцію можна передати неформальним лідерам, найбільш авторитетним членам колективу. У такій ситуації лідерство стає процесом спонтанного керівництва колективом і може мати на нього негативний вплив, якщо офіційний лідер не зверне на це увагу.

Неформальні лідери – найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані співробітники. **Безлідерні команди** менш ефективні. Команди, в яких керівник одночасно є лідером, досягають найбільшої ефективності у діяльності. Важливо, щоб лідер мав можливість впливати на команду через її неформальних лідерів, а не протистояти їм і боротися з ними [11].

Одним із діагностичних методів, що дає змогу ідентифікувати справжнього лідера, є **соціометрія**. Члени команди анонімно висловлюють своє ставлення один до одного, заповнюючи спеціально створену шахову таблицю (соціоматрицю). Кількість рядків і стовпців у соціоматриці дорівнює кількості учасників групи. По горизонталі – ставлення певної кількості колективу до колективу загалом, а по вертикалі – ставлення інших учасників до цього члена команди. У цьому випадку позитивні оцінки таких відносин позначаються знаком «+», негативні – відсутність оцінок позначається «0». Самостійний вибір не передбачений, тому клітинки по діагоналі не заповнюються. Основою лідерства є специфічний тип управління, що виник у давнину на основі відносин «господар – раб» і «лідер – послідовник» [4, с. 88].

Водночас лідер займає центральне місце в групі і зосереджує авторитарну владу, яка домінує над послідовниками. Об'єднання послідовників навколо лідера дає змогу розв'язувати складні проблеми за короткий час і в несприятливих умовах. Відносини «лідер – послідовник» відомі нам з дитинства і сприймаються цілком природно, хоча іноді і болісно. Вихователь у садку, батьки в родині, вчитель у школі, «отаман» у дворі, старший в учнівському гуртку – усі вони на якийсь час займають місце лідера в нашому житті.

Право на владу одержує лідер під час формування групи послідовників. Воно полягає у прийнятті рішень та розпорядженні груповими ресурсами для досягнення цілей. Насправді лідер користується цим правом лише доти, доки його визнають послідовники в неформальній організації. **Винагорода і примус як методи дії на групу** – основний інструмент у роботі з послідовниками. Вони ха-

рактризують справедливість, авторитет та мотивацію лідера стосовно членів його групи та приводять до збільшення їх чи розпаду у разі особистої вигоди чи тиранічного примусу. Лідерські відносини відрізняються тим, що група послідовників визнає особистісні та фізіологічні якості лідера, наділяє його владою, дає йому відповідальність, а також необхідну підтримку в досягненні цілей.

Неефективне керівництво будується на стосунках між рабом і господарем, коли влада лідера майже абсолютна.

Авторитарне правління будується на традиційних відносинах «начальник – підлеглий», коли влада лідера підтримується всіма нормами адміністративної системи.

Ефективне керівництво будується на новому типі відносин «послідовник – лідер», в якому останній отримує силу від послідовників, які визнають його цінність і важливість для колективної роботи. Особливе місце належить відносинам «лідер і менеджер». Яка різниця між керівництвом, лідером та менеджером?

Лідерство – це здатність впливати на групи людей, заохочуючи їх працювати над досягненням цілей.

Менеджмент – це процес дії на групи людей з метою ефективною координації їх дій на виробництві. Таким чином, управління є загальним, воно існує завжди і всюди, а лідерство – це вершина управління, коли необхідно забезпечити найбільш ефективно досягнення цілей. Лідерство не замінює менеджмент і не існує поза ним, а доповнює його у тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дають змогу ефективно досягти мети. **Лідерство** – це частина управління, заснована на виняткових здібностях лідера впливати на групи людей з метою ефективного досягнення поставлених цілей [20, с. 126].

Ефективне керівництво – це найбільш бажаний тип управлінських відносин з найвищими можливостями участі співробітників в управлінні та досягненні кінцевої мети. Необхідно зупинитися на відмінностях між керівником і менеджером. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним керівником і навпаки. Їх основні характеристики задаються в різних вимірах.

Менеджер – це особа, яка керує роботою інших та несе персональну відповідальність за її результати. Хороший керівник наводить порядок і послідовність у виконаній роботі. Він будує свою взаємодію з підлеглими на фактичній інформації, нормативних актах, традиціях організації та в межах встановлених цілей.

Керівник надихає людей і вселяє ентузіазм у співробітників, передаючи їхнє бачення майбутнього, допомагаючи їм адаптуватися до нового та пройти фазу змін. Менеджери схильні займати пасивну позицію щодо цілей. Найчастіше вони орієнтуються на поставлені кимось потреби і не використовують їх для змін. Лідери самі ставлять цілі і досягають їх, щоб змінити ставлення людей. На практиці немає досконалого дотримання цих двох типів управлінських відносин. Дослідження показують, що значна група менеджерів значною мірою володіє лідерськими якостями. Однак протилежний варіант рідше зустрічається в житті. Особливості взаємодії членів колективу щодо прийняття та реалізації рішень формують стиль керівництва. Він визначається особливостями адміністративно-владних відносин у колективі, залежно від співвідношення яких він може бути директивним (авторитарним), демократичним та анархічним [13, с. 46].

Директивний стиль керівництва характеризується усуненням підлеглих від участі в розробці та прийнятті рішень, відсутністю у них можливостей проявити власну ініціативу та незалежність. Він ґрунтується на тому, що авторитарний лідер має достатньо невдач, щоб нав'язати свою волю. Самодержець централізує владу, структурує роботу підлеглих, чинить на них психологічний тиск, застосовує погрози. Якщо він використовує винагороду, його називають доброзичливим автократом.

Демократичний стиль керівництва характеризується участю членів колективу в обговоренні важливих питань його життя, є інтерес керівника до думки підлеглих. Демократичний лідер здатний залучати членів команди до прийняття рішень та інтегрувати їхні думки. Цей стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень, оцінки роботи після її завершення.

Різновидом демократичного стилю є **ліберальне лідерство**, яке ґрунтується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі за власною роботою. Цей стиль необхідний там, де команда досягла високого рівня зрілості, де встановлені порядок і дисципліна.

Анархічний стиль керівництва виникає, коли лідер відмежовується від процесу лідерства. Цей стиль може бути доречним, якщо команда «виросла» у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на основі самоврядування. Вибір стилю керівництва

визначається різними факторами, серед яких головну роль відіграє ситуація. Частота застосування цих стилів керівництва різна. Найпоширеніший – демократичний стиль. Менеджер повинен відчувати ситуацію і вибрати стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчувають його підлеглі.

Формування трудового потенціалу менеджера – складний, тривалий, але індивідуальний процес, адже кожна людина проходить унікальний шлях пізнання та досвіду. Це відбувається у [12, с. 167]:

- межах професійної діяльності;
- контексті взаємин у суспільстві та продуктивності;
- соціальній поведінці поза організацією.

Будь-яку діяльність можна розглядати як систему дій (матеріальний та ідеальний порядок) суб'єкта, спрямовані на досягнення певних цілей. Необхідно виділити освітній фактор розвитку трудового потенціалу, де критерієм є рівень сумління, організованості та відповідальності, який часом неможливо виміряти, зафіксувати та врахувати відповідні реальні ситуації, в яких він проявляється, а також як соціальна сфера, де макро- і мікрорівні, так і система ціннісних орієнтацій. Зі змінами, що відбуваються в житті суспільства, часто втрачаються трудові відносини, міжособистісні відносини, орієнтири. З огляду на це, необхідно виходити з переконання, що необхідно не тільки розбудовувати потенціал лідера, а й розширювати діапазон і час його використання.

Професійне зростання відбувається у процесі життя, але за допомогою спеціальних методів, які дають змогу вчитися, робити висновки, адаптуватися, тобто розвивати особистісні якості, потенціал так, щоб вони відповідали новим вимогам часу. Людина розвивається не лише в результаті прагнення здобути нові знання та навички шляхом навчання, а й значною мірою тому, що як особистість має більше впевненості у собі, розуміння сутності своєї діяльності, місця та ролі в житті, після того, як вона спостерігала й аналізувала життя інших, набула безцінного досвіду, усвідомила все це та критично оцінила те, що сталося, знайшла шляхи зростання.

Для керівника головне – професіоналізм, важливі також здобути освіта та постійне поповнення знань, життєвого досвіду, прагнення до інновацій, здоровий глузд на науковій основі. Ефективному

використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі фактори [15, с. 279]:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання таких індивідуальних психологічних якостей, які б допомагали взаємодіяти з рольовою структурою та розпорядженнями (обов'язками), а також враховувати соціальні та психофізіологічні особливості інших;
- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, вміння помічати кращі риси, зберігати та розвивати їх, усувати недоліки;
- вміння розуміти людей, особливість кожного працівника, використовувати здібності людей на благо колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, у тому числі власної;
- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- здатність орієнтуватися у складних обставинах;
- турбота про колектив і кожного співробітника та учня.

Вимірювання трудового потенціалу керівника та розробка напрямів розвитку в кожному конкретному випадку мають специфічний нюанс, що впливає зі статуту організації, завдань, цілей, методів соціального управління колективом. Важливою умовою відтворення трудового потенціалу керівника, особливо в педагогічних колективах, є його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистісним статусом, що дає змогу впливати на поведінку інших.

Реальна влада лідера та можливість реалізації потенціалу ґрунтуються на його повноваженнях та особистому авторитеті. При вступі на посаду менеджер може не мати особливих повноважень у команді, але під час роботи як один із результатів і як соціально-психологічний показник ефективності є формування авторитету керівника. У процесі його зростання з'являється можливість для розширення відтворення трудового потенціалу, що стає ефективним чинником ефективності управління, інструментом управління поряд з офіційними повноваженнями. Крім авторитету менеджера, необхідно сформувати інші складові власного потенціалу, які залежать як від нього самого, так і від організації [2, с. 38].

Інтелектуальний потенціал, що характеризується знаннями, які накопичуються в університеті і можуть бути використані в процесі діяльності.

Інформаційний потенціал характеризується діяльністю, пов'язаною з підготовкою інформації для управління соціальними процесами. Його потужність залежить від ступеня суспільної важливості інформації, рівня управління та лідерства.

Організаційний потенціал характеризується здатністю посилювати благодотворний ефект за рахунок постійного рівня організації (стабільності), забезпечення динамічного та пропорційного розвитку структурних елементів на основі знань законів суспільства та природи, їх взаємодії.

Організаційно-управлінський потенціал – це сукупність здібностей, пов'язаних з управлінням організаційними структурами за допомогою методів і прийомів управління.

Кваліфікаційний потенціал характеризує можливості керівника чи посади, означає його кваліфікацію та готовність до діяльності.

Трудовий потенціал суб'єкта діяльності виявляється у самій його доцільності. Тому між трудовим потенціалом суб'єкта та його діяльністю існує певний зв'язок. Діяльність можна оцінити лише за результатами. Але це буде оцінка минулої роботи, і потрібно шукати критерії оцінки майбутньої діяльності. Структуру трудового потенціалу менеджера формують зовнішні чинники, а його ефективність оцінюється з доцільністю діяльності керівника, про яку свідчить стан організації. Засоби та предмети праці є чинниками діяльності. Це означає, що суб'єкти праці відокремлені від засобів діяльності (праці) і є лише факторами можливості. Щоб діяти, засоби і суб'єкти повинні об'єднатися.

Трудовий потенціал менеджера правильно характеризує успіх майбутньої діяльності за зафіксованих зовнішніх умов, постійну дію факторів. Тобто, формуючи трудовий потенціал керівника, слід прагнути до умовного набору навичок, умінь, звичок, талантів, здібностей, особистісних рис, що визначають успішність діяльності. Але слід зазначити, що рівень трудового потенціалу менеджера, який визначає доцільність не тільки керівника, а й усієї організації, може не тільки розвиватися, але і втрачати. Тому слід звернути увагу на збереження трудового потенціалу керівника.

5. Оцінка ділових, професійних та особистих якостей керівника закладу освіти

Відповідно до нових соціальних завдань, що стоять сьогодні перед закладами освіти, зростають вимоги до змісту та характеру управлінської діяльності керівників, якості та ефективності освітнього процесу. Розв'язання цих завдань вимагає лідера нової форми, з новим типом мислення, новим набором морально-етичних норм. *У зв'язку з цим удосконалення системи управління освітнім закладом нерозривно пов'язане з оволодінням усіма керівниками демократичним стилем керівництва, який ґрунтується на ретельному вивченні ситуації, виявленні того, які форми та методи управління є найбільш ефективними.* Цей стиль вимагає розвиненої здатності до педагогічного аналізу, об'єктивності в оцінці досягнутих результатів, вміння творчо підходити до прийняття необхідних рішень.

Керівник повинен володіти такими діловими та особистими якостями, які допоможуть йому успішно виконувати завдання будь-якої складності та в будь-якому відділі закладу. Коротко зупинимось на найважливіших, основних вимогах та якостях, які необхідні керівнику будь-якого рангу та закладу зокрема [6, с. 17].

Політична зрілість – риса, що вимагає наявності таких якостей, як усвідомлення своєї політичної позиції, висока соціальна активність, компетентність у питаннях державної політики, здатність розпізнавати в суспільних явищах та конкретній роботі політичний зміст; здатність передбачати політичні наслідки прийнятих рішень; принциповість до будь-яких антигромадських дій людей. Акцент робиться на практичній реалізації керівником політичних знань і настроїв у процесі своєї управлінської діяльності.

Державницький підхід. Керівник повинен завжди і у всьому узгоджувати свої інтереси та інтереси колективу із завданнями суспільства. Такий підхід передбачає глибоке знання важливих економічних і соціальних проблем у розвитку держави, розуміння ролі та місця свого колективу у їх розв'язанні. Здатність мислити і діяти з позицій державних інтересів не виникає сама собою. Її необхідно виховувати в людях, систематично аналізуючи і показуючи залежність особистого матеріального і духовного становища кожного окремого працівника від економічних і соціальних досягнень і мож-

ливостей суспільства. Конкретний вияв державного підходу в реальній практичній діяльності керівника закладу освіти передбачає вміння розуміти та враховувати вимоги часу. І найголовніше зараз – об'єктивна необхідність активізації та оптимізації навчального процесу, широке впровадження передового педагогічного досвіду, науково-технічного прогресу у практику роботи свого колективу, економія матеріальних ресурсів.

Ділова хватка. Ця якість характеризує лідера з точки зору ефективності та здатності раціонально управляти. Це передбачає високий рівень професійних умінь і навичок, а також бажання керуватися у виконанні своїх обов'язків насамперед інтересами справи та поставленими завданнями. Бізнес базується на відповідальному ставленні особи до виконуваних обов'язків.

Бізнес – це раціонально організована діяльність. Дуже важливий аспект діловитості керівника має свою здатність формулювати та визначати завдання для себе та своїх підлеглих. Це головна суть бізнес-підходу. Наступним важливим елементом бізнесу є визначення усіх необхідних дій, їх послідовності, які можуть сприяти досягненню накресленої мети. Бізнес – це здатність заздалегідь і з аргументами розробити програму необхідних дій для досягнення конкретної мети. Не слід забувати, що цей процес має й іншу сторону: необхідно окреслити з такою ж впевненістю, що не слід робити.

Необхідним елементом ділової поведінки керівника є вміння оцінювати результати діяльності на будь-якому етапі. У цьому випадку здатність оцінювати означає дотримуватися всіх правил логіки: формулювання та відбору критеріїв, самої процедури оцінки з урахуванням умов тощо. Важливий фактор рівня ефективності – це здатність цінувати та економити час. Особливо варто відзначити вміння раціонально використовувати час нарад і конференцій. Дослідження показують, що до 30 % керівників проводять робочий час на різноманітних нарадах. Діловий підхід до здійснення цих дій полягає насамперед у чіткому визначенні їх необхідності й очікуваного результату.

Підприємництво – форма прояву трудової, суспільно-політичної активності особистості, яка виражає її кмітливість, ініціативність, енергійність, практичність. Ця форма необхідна в усіх сферах життєдіяльності суспільства і відіграє значну роль у їх розвитку, оскільки виявляється у формулюванні нових завдань, що підлягають розв'язанню, та сприяє їх ефективному виконанню з ви-

соким рівнем якості. Це також стосується лідерів у сфері освіти. Сам ініціативний керівник закладу освіти активно працює над створенням таких умов праці для підлеглих, в яких ефективність навчального процесу буде найвищою, має навички формулювати реальні завдання та виконувати їх. При цьому керівник максимально використовує професійні знання, інтелектуальні та психологічні особливості, щоб усунути несприятливі умови, зменшити їх негативний вплив. Розвитку ініціативи та підприємництва сприяє постійне вивчення та узагальнення передового досвіду управління школою, періодична професійна перепідготовка і самоосвіта на основі сучасних наукових досягнень, стимулювання та підтримка ініціатив та інновацій, їх правовий супровід [2, с. 45].

Особливе значення підприємництва полягає у тому, що воно дає змогу знаходити внутрішні резерви для підвищення ефективності управлінської діяльності керівника, якості навчального процесу в школі з мінімальними морально-економічними витратами.

Компетентність – одна з важливих вимог до менеджера. Рівень компетентності визначається його особистими якостями, кваліфікацією (знання, досвід), що дає йому змогу брати участь у прийнятті управлінських рішень. Щодо професійної компетентності молодого керівника школи, то тут ми включаємо загальний світогляд, високу культуру; професійні знання психолого-педагогічних наук, зокрема теорії управління, наукових основ управління школою, педагогічної етики; здатність реалізувати свої знання на практиці, володіти методами дослідження (соціологічними, психологічними, педагогічними, шкільними).

Важливою рисою лідера є його етичні установки [7]. Ділова етика – це один із прикладних аспектів етичної науки, її змістом є моральні відносини між людьми в процесі праці та реалізації управлінських рішень. Керівник повинен бути справедливим в оцінці здібностей і поведінки своїх колег, рівним у спілкуванні з ними, принциповим у подоланні проблем тощо.

Справедливість також є необхідною якістю хорошого керівника, що передбачає публічність у розв'язанні будь-яких питань [7]. Ділова етика має низку функцій в управлінні, але особлива полягає в тому, що вона визначає авторитет і репутацію керівника. Крім того, сильні етичні установки об'єднують працівників, сприяють здоровому психологічному клімату, високому рівню роботи, до-

помагають розв'язувати соціальні проблеми розвитку колективу. Процес управління здійснюється керівником у певній системі, послідовно, циклічно.

Діяльність керівника закладу освіти супроводжується певними знаннями та вміннями, котрі зафіксовані у логічній послідовності самої діяльності. В одному з розділів професіограми звертається увага на особистісні якості керівника освітнього закладу, його емоційно-вольову сферу. Якими якостями повинен володіти молодий менеджер? Часто самоорганізація керівника в емоційно-вольовій сфері зводиться до вміння контролювати свій настрій, стримувати себе у спілкуванні з підлеглими. Звичайно, це важливі якості, але не всі.

Рівень особистісно-вольової сфери вважається високим, якщо у керівника є [2, с. 67]: 1) любов і повага до дітей; 2) почуття обов'язку і відповідальності; 3) володіння сильною волею, вмінням долати внутрішні та зовнішні перешкоди на шляху до досягнення мети; 4) наполегливість у бізнесі, вміння йти на розумні ризики, терпіння (може довго й ефективно виконувати монотонну роботу); 5) ініціативність, здатність висувати та втілювати в життя конструктивні рішення без будь-якої мотивації; 6) швидка організація, передбачення можливих реакцій студентів і викладачів, прогнозування поведінки членів педагогічного колективу; 7) психологічна стійкість, що не дозволяє захоплювати себе нереальними пропозиціями; 8) пристосованість, тобто здатність адаптуватися до мінливих умов та вимог; 9) самокритика, реальна оцінка не тільки їх досягнень, а й вад, прорахунків; 10) динамічність, тобто здатність змінювати стиль керівництва залежно від зміни певних факторів; 11) вимогливість до себе та інших; 12) критичність, вміння бачити в підлеглих як позитивні, так і негативні моменти; 13) врівноваженість, вміння керувати своїми емоціями, дотримання педагогічного такту; 14) надійність, виконання зобов'язань; 15) витривалість, задовільна робота в умовах перевантаження; 16) оптимізм, здатність долати труднощі; 17) рішучість, здатність самостійно приймати своєчасні рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність за результат діяльності; 18) творчий підхід до розв'язання проблем, новаторство. Цей перелік якостей емоційно-вольової сфери керівника закладу освіти можна значно розширити, але ці позиції свідчать про можливість продуктивного управління [6]. Ефективність цих якостей особистості залежить від уміння керувати собою, своїм

внутрішнім емоційним та інтелектуальним потенціалом. Навички, необхідні для розв'язання завдань у конкретних умовах, дуже рідко розвиваються у керівників без спеціальної підготовки або це займає багато часу [11].

Уміння керувати собою – дуже складна властивість особистості. Часто під цим поняттям розуміють самоконтроль людини, який проявляється у критичних ситуаціях. Самовладання, вміння не розгубитися в складних умовах, витримка – все це характеризує молодого керівника за умови, що він вміє володіти своєю емоційно-вольовою сферою. Але цього замало. Керівник повинен вміти виконувати намічені програми навіть тоді, коли умови не сприяють інтенсивній діяльності, вміти спрямовувати себе на певний рівень досягнень. Управління педагогічним колективом передбачає вміння спілкуватися з людьми, незалежно від їх емоційних оцінок.

Керівник закладу освіти повинен контролювати свою поведінку [15, с. 279], щоб негативне ставлення до будь-кого не вплинуло на характер ділових стосунків, а позитивне ставлення до працівника спрацювало як додатковий стимул до підвищення активності. Формування особистісних та ділових якостей керівника здійснюється відповідно до цільової установки конкретної особи. Ці основні вимоги висуваються до керівників у всіх сферах діяльності, а їх дотримання стане вирішальною умовою залучення працівника до процесу управління, вступу на керівну посаду. Необхідно врахувати такий важливий момент: поряд з оцінкою особистості за зовнішніми параметрами існує самооцінка – внутрішні критерії. Для кожного керівника важливо, як його оцінюють вищі органи, керівники, а також підлеглі та колектив загалом. Такий підхід забезпечує оптимальну реалізацію потенційних здібностей особистості, її ділових якостей.

Важливою якістю керівника є вміння організувати роботу всього колективу для досягнення мети. Щоб вміти грамотно організувати людей, вас повинен організувати сам менеджер. Самоорганізація керівника є відправною точкою всієї організації управління. Самоорганізація здійснюється у двох напрямках – технологічному та психологічному.

Під технологічним аспектом самоорганізації розуміємо організацію особистої праці та управління. Сюди входить розробка та застосування найбільш раціональних режимів роботи, що відповідають особливостям організації, у цьому випадку школи, забезпе-

чення процесу керівника необхідними матеріалами та сучасними технічними засобами тощо [12, с. 168].

Психологічний напрям – це організація себе, своїх знань, здібностей, емоційно-вольової сфери, етичних норм, мотивів, тобто всього, що називається особистісними якостями. Недостатньо організовані знання та мислення молодого керівника призводять до невдалого вирішення проблем управління, а недостатньо організована емоційно-вольова сфера негативно впливає на рівень виконання рішень. Передовсім це стосується ділового спілкування (поведінки), яке викликає непорозуміння та конфлікти в колективі, якщо його недостатньо організовано. Вихідним моментом у роботі керівника з упорядкування своїх знань є їх виявлення та опис у вигляді системи з чіткою фіксацією елементів, яких не вистачає [4].

Студент повинен чітко знати, який мінімум для управління у нього є, і яких знань йому не вистачає. Водночас до всіх знань має бути особливий підхід, навіть до тих, які на перший погляд не мають нічого спільного з роботою керівника. У спеціальній літературі можна знайти спеціальний показник вимірювання обсягу знань, доступних менеджерам. Існує також спосіб вимірювання рівня організації знань, кінцевим показником якого є співвідношення знань, використаних на практиці, до їх загального обсягу. Проте вказати точні межі непросто, оскільки практичні потреби кожного окремого керівника у використанні знань навіть в однакових умовах можуть бути різними. Крім того, менеджер виконує різні види робіт, а це вимагає знання різного обсягу та якості. Не всі знання застосовуються.

Практика показує, що людина може успішно працювати на посаді менеджера, якщо усвідомлені знання становлять близько 50 % від загального обсягу, за умови, звичайно, вищої освіти. Загалом, весь комплекс знань керівника включає: знання з історії української державності, програмно-технічних документів, навчання, основ управління, економічної теорії, теорії управління, соціальної психології, психології управління, організації наукової роботи, основ адміністративного права, іноземного управлінського досвіду. З них ми вважаємо важливим вміння використовувати основні закони управління, включаючи низку інших, для ефективного здійснення управлінської діяльності відповідно до сучасних вимог керівництва освітнього закладу [2, с. 56].

Організація власного мислення у керівника передбачає наявність установки для розробки та розвитку таких функцій, які дають змогу ефективно розв'язувати управлінські проблеми. Особливості мислення багатогранні. У процесі практичної діяльності керівник повинен вміти мислити креативно і перспективно; систематично, охоплюючи всі аспекти діяльності та фактори, що на неї впливають; практичний і розумний; творчо поєднувати наявний досвід з оригінальними інноваційними методами лідерства; оперативно, швидко реагуючи на зміну умов, обставин, приймати ефективні рішення в умовах нестачі часу; послідовно і цілеспрямовано вміти відрізнити головне від другорядного; самокритично, максимально використовуючи досвід колег, удосконалюючи професійні знання та навички [2].

Щоб навчити початківців керувати своїм мисленням, у процесі навчання використовують різноманітні методи та інструменти. Серед них так звана *«послідовність вирішення проблеми управління»*. Цей алгоритм складається з двох відносно незалежних частин [10]. Постановка управлінської проблеми (під проблемою в управлінській діяльності керівника школи ми розуміємо суперечності між ціллю та засобами, між результатами, яких ми хочемо досягти, та можливостями їх досягнення). Розв'язання проблем (процес знаходження зв'язку між реальним станом системи (блоку) та бажаним, що визначається метою управління). Прийняття рішення (система дій, вибір оптимального варіанту).

Постановка проблеми включає такі елементи [2, с. 67]:

- аналіз ситуації (осмислення труднощів, якостей, часу того, що треба зробити; оцінка можливостей, необхідних для виконання, передбачення результатів);
- формулювання проблеми (чіткий опис суперечностей між метою і засобами, якісна оцінка розходжень між метою і засобами);
- структура проблеми (визначення головного і другорядного, знаходження змістових і часових зв'язків, упорядкування всього комплексу питань, що складають проблему);
- кваліфікація проблеми (за функціями – аналітична чи конструктивна; за значенням – стратегічна чи тактична; за джерелом – наслідок, породжений розвитком системи, чи викликаний помилкою людей; за вирішенням – та, що вирішується (власними силами чи за допомогою) і не вирішується (влас-

ними силами і на даному етапі розвитку системи навіть при допомозі); за ступенем проблемності – науково-практична (вимагає залучення спеціалістів-вчених) і практична (долається власними зусиллями);

- пошук аналогів проблеми за списком вищезгаданих критеріїв кваліфікації. Знаходження аналога — суттєво важливий крок у розв'язанні проблеми. Відсутність – вимагає мобілізації всіх творчих сил, інтелектуального потенціалу молодого керівника.

Ця підсистема алгоритму допоможе управлінцю упорядкувати весь комплекс виконуваних завдань, питання організаційного забезпечення, певне коло оперативних і перспективних проблем (під перспективним керівником ми розуміємо такого, який вміє заздалегідь розв'язувати «майбутні» проблеми, ще до того, як їх розв'язання буде потребувати більших зусиль).

Друга частина алгоритму – подолання управлінської проблеми – починається з моменту її формулювання та кваліфікації, оскільки на цьому етапі менеджер думає про те, як розв'язати проблему, кого залучити до роботи [10]. Розв'язання управлінської проблеми є досить складним видом діяльності, оскільки виглядає як оновлення теоретичних знань, уміння відбирати й аналізувати найважливіші чинники, що складають проблему, групувати їх, розробляти бачення шляхів її подолання, сприяє науковому обґрунтування рішень. Ви можете використовувати всі відомі методи (аналіз конкретних ситуацій, вирішення педагогічних та управлінських проблем, моделювання ігор, розробку шкільної документації, ділові ігри, спостереження та аналіз педагогічних явищ та видів управлінської діяльності за спеціально розробленою програмою) і легко знайти рішення, засноване на аналогії.

Третя підсистема алгоритму – прийняття рішень – детально описана у низці робіт, що характеризують особливості менеджменту як виду діяльності. Однак ми наголошуємо, що перед прийняттям рішення необхідно проаналізувати кілька варіантів дій, щоб знайти найкращий [4, с. 29].

З вищезазначеного видно, що, здійснюючи управлінську діяльність, жоден керівник не може володіти усіма необхідними якостями у найбільш розвиненому вигляді. Організація мислення початківця керівника повинна допомогти зрозуміти, де краще використовувати власні знання, здібності, і вирішити, до яких проб-

лем залучити інших працівників управління чи експертів (завуч, голова методичного об'єднання, голова профспілкового комітету тощо). Такий синтез діяльності дасть можливість створити колективний інтелектуальний фронт, який зможе успішно розв'язувати різноманітні проблеми в управлінні сучасним освітнім закладом [6].

Питання для самоконтролю

- 1. У чому проявляється закономірність створення колективу?*
- 2. Назвіть основні ознаки колективу?*
- 3. Які етапи створення колективу?*
- 4. Чому колектив – це певне соціальне утворення?*
- 5. Які є методи управління закладом освіти?*
- 6. Назвіть ознаки класифікації колективу.*
- 7. Які етапи проходить колектив у своєму становленні?*
- 8. Які існують вимоги до методів управління колективом?*
- 9. Які мотиваційні методи управління трудовим колективом?*
- 10. Назвіть характерні особливості організаційно-розпорядчих методів?*
- 11. Дайте визначення: «Наказ», «Розпорядження», «Директива»?*
- 12. У чому полягає головна відмінна риса педагогічного колективу?*
- 14. Назвіть способи формування соціально-психологічного клімату у колективі.*
- 15. Які критерії використовуються для оцінки рівня професійно-педагогічної компетентності викладача?*
- 16. У чому відмінність управлінської діяльності від інших видів праці?*
- 17. Назвіть основні ознаки безлідерних колективів?*

Література

1. Астаф'єва О.Н., Захарова О.А. Інформаційно-комунікативна компетентність особистості в умовах становлення інформаційного суспільства. 2007. URL: www.ural-yeltsin.ru/usefiles/media/AstafievaZaharova.doc.
2. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 176 с.
3. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2006. 256 с.
4. Герчанівська П.Е. Культура управління : навч. посіб. Київ : ІВЦ Видавництва «Політехніка», 2005. 152 с.
5. Голосарій основних термінів професійної освіти / упоряд. Т.М. Десятов ; за заг. ред. Н.Г. Ничкало. Київ : Вид-во «АртЕк», 2009. 192 с.
6. Григор'єва В.А. До скарбниці управлінського досвіду керівника ПТНЗ : наук.-метод. зб. Київ : Лабораторія управління ПТО ПТО НАПНУ України, 2012. Вип. 3. 65 с.

7. Дуда Т.С., Попівняк С.В. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 370–375.
8. Закон України «Про фахову передвищу освіту». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2019. № 30. Ст. 119.
9. Мельник О.Ф. Управлінський дискурс навчального процесу у вищому навчальному закладі. *Витоки педагогічної майстерності* : зб. наук. пр. Полтава, 2011. Вип. 8. С. 234–248.
10. Мойсенюк Н.Є. Педагогіка : навч. посіб. 3-є вид., допов. Київ, 2001. С. 608.
11. Носуліч Т. Соціальний вектор кадрової політики в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип. 15. С. 95–98.
12. Обуховська І.О. Трудовий потенціал як дефініція управлінської категорії. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2010. № 3, Т. 3. С. 166–168.
13. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів]. Київ : «Кондор», 2003.
14. Пірен М.І. Деонтологія конфліктів та управління : навч.-практ. посіб. Київ : УАДУ, 2001. 377 с.
15. Попова Г.В., Богдан Ж.Б. Особистісно-адаптаційний потенціал керівників середньої ланки вищого навчального закладу. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. Харків : НУЦЗУ, 2013. Вип. 14. Ч. II. С. 271–282.
16. Рапіцький Т.І. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком трудового потенціалу України. *Зб. наук. пр. Кіровоградського нац. тех. ун-ту : Економічні науки*. 2010. Вип. 18, Ч. I. URL: http://www.br.com.ua/referats/Economical_topics/78014.htm.
17. Рябова З.В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; редкол.: О.Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ, 2005. Вип. 16 (29) / голов. ред. В.В. Олійник. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. 216 с.
18. Семикіна М.В. Регіональні аспекти збереження та розвитку трудового потенціалу в умовах глобальної кризи. 2009. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Rarpsu/2010_15/Semikina.pdf.
19. Сергєєва Л.М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика : монографія / за наук. ред. В.В. Олійника. Київ – Херсон : Айлант, 2013. 452 с.
20. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003.
21. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2005. 502 с.

Тема 7. Маркетинг у системі управління закладом освіти

Маркетинг. Сутність «освітнього маркетингу». Інструменти маркетингу. Маркетингові комунікації. Інтегровані маркетингові комунікації. Особливості формування маркетингової політики закладу освіти. Складові комплексу маркетингу: продуктова, цінова, збутова та комунікаційна політика. Маркетингові дослідження у закладах освіти.

План

- 1. Сутність, завдання та принципи маркетингової діяльності в освіті.*
- 2. Маркетингове дослідження ринку освітніх послуг.*
- 3. Планування та організація маркетингової діяльності у сфері освіти.*
- 4. Характеристика комплексу маркетингу закладу освіти.*

- 1. Сутність, завдання та принципи маркетингової діяльності в освіті*

Управління закладом освіти як особливий вид управлінської діяльності передбачає реалізацію загальних функцій менеджменту і застосування його методології щодо всіх функціональних сфер діяльності закладів освіти, зокрема і маркетингової.

За визначенням Ф. Котлера, «маркетинг є соціальним і управлінським процесом, спрямованим на задоволення потреб як окремих індивідів, так і їх груп шляхом виробництва, пропонування і продажу наділених цінністю товарів і послуг» [22, с. 14]. Освітня послуга як специфічний предмет купівлі-продажу має власну цінність та вартість, у тому числі споживчу. У зв'язку із цим перед галуззю освіти об'єктивно постає проблема ефективного та цивілізованого ринкового просування освітніх послуг як суспільно важливого товару, тобто формування системи маркетингу освіти.

Маркетинг освіти є системою управління ринковою діяльністю закладу освіти, спрямованою на регулювання ринкових процесів і вивчення освітнього ринку, що забезпечує найбільш ефективно задоволення споживачів: особистості в освіті; закладу освіти – у розвитку; комерційних підприємств та інших ор-

ганізацій-замовників – у зростанні кадрового потенціалу; суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного й інтелектуального потенціалу [16, с. 9].

Також *маркетинг освітніх послуг* можна трактувати як науково-практичну дисципліну, яка вивчає філософію, стратегію й тактику поведінки і взаємодії суб'єктів ринку освітніх послуг (освітніх закладів, зовнішніх та внутрішніх посередників, індивідуальних і корпоративних споживачів освітніх послуг, державних і муніципальних органів управління освітою), що виробляють, продають (надають) і споживають освітні послуги [1, с. 30].

Як практична сфера діяльності, маркетинг освіти охоплює: *прогнозування і дослідження кон'юнктури ринку освітніх послуг, виокремлення перспективних освітніх послуг і необхідності їх модернізації, визначення оптимальних показників кількості, якості і асортименту освітніх послуг, ціноутворення, комунікаційну діяльність, просування і продаж освітніх послуг, а також їх супровід в процесі споживання клієнтом [19, с. 22].*

До особливостей маркетингу освітніх послуг слід віднести:

- 1) наявність значної кількості учасників маркетингових відносин;
- 2) багатозначність цілей маркетингової політики в освіті;
- 3) виробництво не матеріальних товарів, а послуг, що вимагає модифікації маркетингової стратегії;
- 4) підвищену суспільну увагу до сфери освіти та, як наслідок, неринковий тиск на процес надання і просування освітніх послуг.

Суб'єктами маркетингових відносин на ринку освітніх послуг є:

- заклади освіти;
- споживачі (індивідуальні та корпоративні) освітніх послуг;
- посередники в системі освіти і зовнішні посередники, що забезпечують освітні процеси (перші: органи управління освітою усіх рівнів, органи ліцензування й акредитації тощо; другі: служби зайнятості, кадрові і консалтингові агентства, кредитно-фінансові установи, зацікавлені у фінансуванні освітньої діяльності тощо);
- громадські організації і структури, які сприяють просуванню освітніх послуг (політичні партії, благодійні організації, регіональні і галузеві асоціації, фахові та культурно-просвітницькі об'єднання тощо).

Заклади освіти формують пропозицію, надають і продають освітні послуги. До їх **функцій**, з точки зору маркетингу належить:

- «виробництво» і надання освітніх послуг необхідного змісту, обсягу, асортименту і якості, що враховують динамічні потреби ринку й інноваційні тенденції національної економіки;
- виробництво супутніх освітніх послуг, які формують особу майбутнього фахівця і закріплюють такі компетенції випускника, як уміння працювати в команді, соціальна орієнтація, відповідальність, людяність тощо;
- надання інформаційно-посередницьких і консультаційних послуг потенційним та реальним учням / студентам, їхнім батькам, посередникам і працедавцям, включаючи узгодження з ними розмірів, порядку і джерел фінансування освітніх послуг [8, с. 14–15].

Маркетингова орієнтація закладу освіти потребує системної професійної діяльності, тому в його структурі доцільно мати службу, підрозділ чи особу, відповідальну за маркетинг.

Основні завдання такої служби:

- 1) інформування адміністрації про перспективи маркетингу як підґрунтя стратегічного планування;
- 2) підготовка даних про розміри ринку, сегменти, тенденції зміни вимог щодо послуг закладу освіти;
- 3) вивчення потреб специфічних ринків та їх задоволення;
- 4) допомога в плануванні, просуванні та запуску нових освітніх програм;
- 5) забезпечення закладом освіти доброзичливого ставлення учнів, організацій-партнерів, громадськості;
- 6) установа і підтримання зв'язків з пресою та органами масової інформації;
- 7) розвиток комунікацій, участь у всіх публічних акціях, які сприяють досягненню маркетингових цілей;
- 8) оцінка наукових розробок з позицій маркетингу;
- 9) консультування персоналу з питань цін;
- 10) участь в акумуляції фінансових ресурсів і матеріальних цінностей;
- 11) дослідження питань прийому учнів і ступеня їх задоволеності.

Базові принципи ефективності освітнього маркетингу:

1. Спрямування ресурсів закладу освіти на надання тих освітніх послуг, які насправді необхідні цільовим сегментам ринку.

2. Сприйняття якості освітньої діяльності як ступеня задоволеності потреб споживачів, оскільки непотрібні освітні послуги апріорі не можуть вважатися якісними.

3. Усвідомлення справжніх потреб потреби клієнта, якому необхідний не диплом і навіть не сума знань, а зростання вартості його людського капіталу як для працедавців, так і для кінцевого споживача освітніх послуг.

4. Орієнтація на оптимізацію витрат споживачів (передусім, витрат на споживання освітніх послуг) при розробці політики ціноутворення.

5. Використання методів активного формування і прогнозування попиту на освітні послуги на протигагу класичному підходу реагування на його зміну.

6. Орієнтація на довгострокову перспективу взаємодії з партнерами.

7. Систематичне збирання і оброблення даних про кон'юнктуру ринку як результат мультифакторного моделювання ринкових процесів.

8. Комплексність та інтегрованість способів й інструментів здійснення освітніх процесів.

9. Збалансування централізації і децентралізації в освітньому маркетинг-менеджменті.

10. Ситуаційний підхід до управління освітньою діяльністю.

Отже, головне призначення маркетингу в освіті – забезпечити орієнтацію маркетингової служби та інших підрозділів закладу освіти в умовах мінливості зовнішнього середовища на ефективне задоволення індивідуальних і колективних потреб у якісних освітніх послугах.

2. Маркетингове дослідження ринку освітніх послуг

Розроблення маркетингових стратегій закладу освіти передбачає дослідження специфіки ринку освітніх послуг загалом, а також його сегментів.

Ринок освітніх послуг – це механізм, що визначає співвідношення попиту і пропозиції в сфері освіти [16, с. 44].

Кожен заклад освіти стикається з проблемами визначення того, ким конкретно представлений його ринок, якими є його масштаби і тенденції розвитку, однорідний чи різноманітний цей ринок, як і під впливом яких чинників змінюється ставлення споживачів освітніх послуг до закладу, який їх надає. При проведенні маркетингового дослідження виділяють кілька якісно різних понять з точки зору місткості ринку:

1. *Потенційний ринок* – сукупність споживачів, які виявили явну зацікавленість у ринковій пропозиції освітніх послуг.

2. *Доступний ринок* – сукупність споживачів, які зацікавилися пропозицією і мають дохід, достатній для її купівлі.

3. *Кваліфікований ринок* – сукупність споживачів, які зацікавилися пропозицією освітніх послуг і мають дохід, достатній для покупки, та необхідну кваліфікацію (базовий чи попередній рівень знань / освіти).

4. *Обслуговуваний ринок* – частина ринку, щодо якої заклад освіти докладає зусилля із залучення й обслуговування споживачів.

5. *Фактичний ринок* – сукупність споживачів, що фактично купили певну освітню послугу [19, с. 83–84].

Заклади освіти досягають успіху, доки їхні послуги відповідають потребам ринку. Дослідження ринкового середовища визначає як потенційні можливості розвитку, так і загрози для освітньої діяльності.

Маркетингове дослідження є процесом, що складається з етапів:

1. Визначення цілей і проблем дослідження.
2. Дослідницький пошук.
3. Підготовка звітів за встановленою формою.
4. Аналіз фактів і надання висновків.

На практиці застосовують комплекс методів маркетингових досліджень: спостереження, опитування, експеримент.

Спостереження – пасивний процес, за якого дослідник безпосередньо спостерігає за діями об'єкта дослідження у певних ситуаціях, не втручаючись в події.

Експеримент – метод дослідження, за якого досліджувані чинники змінюють у контрольованих умовах, оцінюючи і аналізуючи отриманий результат.

Опитування – збір інформації шляхом фіксації інтерв'юером відповідей на запитання; шляхом комп'ютерної обробки відпові-

дей / відгуків; шляхом самостійного заповнення респондентом опитувальних листів. Буває одноразовим (вибірковий метод) чи проводиться упродовж тривалого часу (панельні дослідження). Типові способи зв'язку з аудиторією (контактування з учасниками вибірки): телефонне інтерв'ю, поштове опитування (анкета, що розсилається), опитування інтернет-сторінці закладу освіти, в соціальних мережах, особисте (глибинне) інтерв'ю, фокус-група [9, с. 212].

Для здійснення успішної діяльності на ринку закладу освіти необхідно уміти відстежувати і, що не менш важливо, прогнозувати усі важливі для нього зміни зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища. Своєчасно проведені дослідження допоможуть установі уникнути низки проблем або вигідно використати ситуацію, що склалася. На практиці для оцінки маркетингового середовища в освіті застосовують методи STEP-, SPACE- і SWOT-аналізу, а також рейтингову оцінку привабливості ринку освітніх послуг.

STEP-аналіз – це метод комплексного соціального, технічного, економічного і політичного аналізу середовища освітньої діяльності.

SWOT-аналіз дає змогу виявити внутрішні джерела ефективності закладу освіти через дослідження його сильних і слабких сторін, можливостей і потенційних загроз; та розробку на їх основі стратегій розвитку закладу.

SPACE-аналіз. використовує чотири групи критеріїв оцінки: економічний потенціал («фінансова сила») організації; конкурентні переваги; привабливість сфери діяльності (галузі, бізнес-напряму); стабільність умов середовища [11, с. 45].

Щоб застосувати цільовий маркетинг, заклад освіти має пройти два етапи.

Перший етап – **сегментація ринку**, яка розділить ринок на виразні і значимі групи споживачів, зацікавлені в окремих видах послуг.

Другий етап – **цільовий маркетинг**, що вибирає один або більше ринкових сегментів, розробляє маркетингову стратегію для кожного з них.

Ринки закладів освіти складаються із учнів / студентів, батьків, опікунів та осіб, яких заклад сподівається залучити в ці групи. Усі ці групи відрізняються за віком, доходами, смаками, здібнос-

тями, місцем проживання та іншими характеристиками. Ці й інші чинники можна використати для сегментування (поділу ринку) до такого ступеня, що кінцеві ринкові сегменти будуть мати специфічні потреби, які заклад освіти спроможний задовольнити.

Початок процесу сегментування ринку пов'язаний з виділенням факторів сегментації. Ринок може бути розділений за допомогою декількох варіантів, взятих окремо або в комбінації для того, щоб побачити, який з них дає найкорисніші маркетингові можливості. Найбільш типовими є демографічні, географічні, психографічні та поведінкові фактори.

До *демографічних* чинників ринкового сегментування, як правило, відносять вік, стать, розмір і склад сім'ї, середній дохід, сферу зайнятості, рівень освіти тощо.

Географічні фактори передбачають визначення конкретного регіону, району, типу місцевості, кількості жителів тощо.

Сегментування за *психографічними* ознаками дає змогу встановити, до якого соціального прошарку належать споживачі, який їхній стиль життя, особливості характеру, потреби, життєві цілі й інтереси.

Сегментування на основі *поведінкового* фактора передбачає виявлення статусу споживачів, потрібних їм вигод, інтенсивності споживання освітніх послуг, ступеня лояльності до певних послуг, стадії готовності споживача до сприйняття освітньої програми, ставлення до закладу освіти.

Сегментування показує можливості ринкових сегментів для закладу освіти. Після їх оцінювання потрібно зробити вибір між трьома ринковими стратегіями:

1. **Недиференційований маркетинг:** заклад освіти вирішує виходити на ринок з однією (стандартизованою) пропозицією і маркетинговим комплексом, намагаючись залучити стільки споживачів, скільки буде можливо.

2. **Диференційований маркетинг:** заклад освіти приймає рішення виходити на декілька ринкових сегментів, розробляючи пропозиції і маркетинговий комплекс для кожного сегмента зокрема.

3. **Концентрований маркетинг:** заклад освіти вирішує працювати на одному ринковому сегменті, розробляє ідеальну пропозицію і маркетинговий комплекс, розрахований тільки на цей сегмент ринку.

Логічним продовженням сегментування є *процес позиціонування* на ринку освітніх послуг, що передбачає вибір:

- у межах якого сегмента ринку організація планує конкурувати з іншими;
- яку позицію щодо інших конкурентів вона повинна зайняти;
- якою має бути концепція послуги, бренду, іміджу організації.

Позиціонування освітніх послуг є сукупністю дій, спрямованих на формування внутрішнього психологічного сприйняття споживачами переваги пропонованої освітньої послуги відносно конкурентів щодо тих вигод, які вони можуть отримати [13, с. 108].

Позиціонування є сукупністю взаємопов'язаних процесів:

- 1) вплив на свідомість потенційних споживачів, з'ясування того, як вони оцінюють освітню послугу. Позиціонування належить до довгострокової стратегії і здійснюється у свідомості споживачів шляхом комбінації реальних характеристик послуг (ціна, якість, тривалість) та іміджу (враження від реклами, корпоративного стилю, public relations);
- 2) робота з освітньою послугою, що допомагає визначити, які заходи слід здійснити, щоб вона зайняла бажане місце у сприйнятті учасників освітнього ринку.

3. Планування та організація маркетингової діяльності у сфері освіти

На підставі одержаних даних про стан сегментів ринку та їхнього аналізу заклади освіти мають ухвалити рішення про стратегічне планування номенклатури освітніх послуг, ґрунтуючись на потребах цільового освітнього ринку.

Планування маркетингу – це логічна схема діяльності закладу освіти, спрямована на встановлення ринкових цілей і визначення способів їх досягнення.

Маркетинговий план – це сукупність рішень, які виникають з аналізу поточного стану і передбачуваної майбутньої діяльності закладу освіти, що гарантує зростання рівня задоволення потреб споживачів освітніх послуг і сприяє зміцненню ринкових позицій закладу освіти [1, с. 73].

Маркетингові плани як різновид функціональних планів закладу освіти класифікуються за різними ознаками: період часу, предмет планування, територія діяльності, об'єкт, функціональне призначення тощо.

З точки зору горизонту планування (періоду часу) виокремлюють:

- стратегічний маркетинговий план (на 3–5 або більше років);
- річний маркетинговий план;
- тактичний (поточний, оперативний) маркетинговий план (місячний, кварталний).

Залежно від предмета планування, маркетингові плани стосуються:

- нового продукту (освітньої послуги, напряму);
- продуктової лінії (плани для комплексу споріднених освітніх послуг, спеціальностей, галузей знань, освітніх рівнів підготовки фахівців);
- діяльності освітнього закладу загалом.

Відповідно до території освітньої діяльності розробляють плани для:

- регіонального ринку;
- внутрішнього (національного) ринку;
- європейського (континентального) ринку;
- світового (глобального) ринку освітніх послуг.

З огляду об'єкту планування:

- плани окремих підрозділів (інститут, факультет, кафедра, циклова комісія тощо);
- плани філій (регіональних центрів);
- плани закладу освіти (університет, академія, коледж, ліцей).

За функціональним призначенням:

- аналітичні – передбачають аналіз динаміки працевлаштування випускників, огляд освітніх ринків, ключових освітніх продуктів та тенденцій;
- основні – визначають маркетингові цілі і механізм їх досягнення, гармонограму, форми і методи контролю, варіанти коригувальних дій [18, с. 25–26].

В умовах ринку всі заклади освіти повинні здійснювати стратегічне і оперативне (поточне) планування.

Стратегічне планування – це процес розвитку і підтримання стратегічної відповідності цілей і ресурсів закладу освіти і його ринкових можливостей, що передбачає:

- аналіз навколишнього середовища, його прогноз на майбутнє, виявлення нових можливостей;
- з'ясування сильних і слабких сторін закладу освіти щодо персоналу, основних фондів, обладнання та інших ресурсів;
- визначення власної місії, головних цілей і специфічних завдань закладу;
- аналіз освітніх програм для розв'язання питання про те, які з них слід зберегти, вилучити або підготувати введення нових;
- формулювання маркетингової стратегії як планового документа;
- аналіз систем інформаційної, організаційної та контрольної діяльності з точки зору їх відповідності критеріям успішної реалізації стратегії.

Поточне планування – процес розробки планів, які забезпечать здійснення маркетингової стратегії. Зазвичай у поточному плані виділяють такі розділи: короткий зміст заходів, які слід виконати, аналіз ситуації, цілі, завдання, маркетингова стратегія, програма дій, бюджет і механізм контролю реалізації.

Ефективна реалізація стратегічних планів закладу освіти обумовлює необхідність формування відповідних управлінських структур – служб, бюро, відділів, секторів, лабораторій тощо. Досконале знання ринку освітніх послуг та ринку праці – найважливіша передумова оптимальності організаційної структури маркетинг-менеджменту в закладі освіти. Залежно від кількості студентів / учнів, спеціальностей, статусу закладу ухвалюється рішення щодо створення *інтегрованого відділу маркетингу*, чи розподіл його функцій між іншими підрозділами (т. з. *неінтегрований маркетинг*) [17, с. 122]. Наприклад в університетах поширеною моделлю є відділ / служба маркетингу, побудова яких може бути функціональною, товарною чи ринковою (рис. 7.1).



а) функціональна модель побудови відділу маркетингу освіти



б) товарна модель побудови відділу маркетингу освіти



в) ринкова (територіальна) модель побудови відділу маркетингу освіти

Рис. 7.1. Варіанти моделей маркетингового підрозділу в освіті

На практиці застосовують не лише зазначені підходи, а й низку змішаних варіантів: товарно-ринкові, товарно-функціональні, функціонально-товарно-ринкові [17, с. 124]. Окрім постійних організаційних форм, можуть функціонувати також тимчасові, які створюються на певний період для розв'язання як маркетингових, так і фінансових проблем адаптації нової організаційної структури.

Можливі тимчасові маркетингові структури в закладі освіти:

- *рада з маркетингу* – спеціальна громадська структура при ректорі ЗВО, куди входять проректори та провідні викладачі-маркетологи;
- *цільова маркетингова група* – спеціальна група фахівців, що поєднують зусилля для розв'язання конкретних маркетингових проблем;
- *венчурна маркетингова група* – створюється для розробки креативних, перспективних, але ризикованих маркетингових проектів у сфері освіти [15, с. 49].

4. Характеристика комплексу маркетингу закладу освіти

Формування маркетингової стратегії завершується розробкою **маркетингового комплексу – набору контрольованих складових маркетингу, які заклад освіти використовує з метою найповнішого задоволення потреб клієнтів і реалізації своєї місії, цілей, завдань**. Ці складові можна об'єднати в 4 групи, так звані «4Р»: **product, price, place, promotion** (продукт / товар, ціна, розподіл / розповсюдження і просування / комунікації).

Товаром у системі освіти є освітня послуга у формі освітньої програми чи курсу, що пропонується споживачам для задоволення їх бажань і потреб [11, с. 41].

Ефективний маркетинг у сфері освіти повинен враховувати специфіку освітньої послуги як товару:

1. Послуги є не матеріальними та не відчутними до моменту їх споживання.
2. Послуги невіддільні від особи, що їх надає.
3. Споживання освітніх послуг починається одночасно з їх виробництвом, а сама технологія надання послуг вимагає активного залучення в освітній процес споживача.
4. Послуги непостійні за якістю, що пов'язано з особистими характеристиками й індивідуальними особливостями викладача, з істотними індивідуальними відмінностями самих учнів, їхнього базового рівня освіти, отриманого на попередній стадії навчання.
5. Послуги не нагромаджуються, оскільки неможливо виробити їх заздалегідь і зберігати, очікуючи зростання попиту.

6. Швидке старіння знань і навичок, що зумовлює необхідність підтримки освітніх послуг (перекваліфікація, підвищення кваліфікації), формування системи безперервної освіти упродовж життя [3, с. 8–9].

Які ж проблеми розв'язує заклад освіти, розробляючи свій товар? Передовсім необхідно проаналізувати весь товарний комплекс, відокремлюючи основні його елементи або типи від допоміжних. Наступний крок – аналіз кожної послуги, з'ясування того, що є сутністю послуги, її ядром, тобто що реально шукає покупець, зацікавившись цією послугою. Не менш важливо оцінити реальну форму, в якій послуга надається: методи подачі інформації, технічні засоби, приміщення тощо. І, нарешті, не можна ігнорувати додаткові (супутні) вигоди, які отримує клієнт.

Продуктом діяльності закладу освіти є освітня програма, яка розробляється ним, щоб задовольнити потребу в навчанні, професійній підготовці або перепідготовці, – тобто для досягнення певного соціального ефекту (зміни освітнього або професійного рівня).

Освітня програма – це комплекс освітніх послуг, зорієнтований на зміну освітнього рівня і професійної підготовки споживача та забезпечений ресурсами закладу освіти [6, с. 30].

Діяльність з розробки і впровадження освітніх програм передбачає чотири етапи:

1. Виявлення переваг, які підтверджують можливість і необхідність розробки нової програми.
2. Опрацювання задуму – передбачає досягнення розуміння того, чого хочуть споживачі, і використання цього розуміння при побудові програми і формуванні маркетингової стратегії.
3. Перевірка програми – необхідна фаза процесу розробки, що може передбачати її ринковий тест. Для цього заклад освіти розсилає, наприклад, одну тисячу брошур, що описують нову програму, потенційним споживачам. Якщо після цього буде отримано 50 відгуків від охочих записатися, ринковий тест може вважатися успішним, і нова програма може бути запущена.
4. Завершальна стадія розробки нової програми – її впровадження і відпрацювання. Впровадження передбачає вибір моменту початку інформування споживачів. Запущену

програму необхідно контролювати й надалі, щоб своєчасно вносити необхідні зміни / доповнення.

Зміст програми і напрям маркетингу не можуть нескінченно залишатися оптимальними. Зміни макро- і мікросередовища, споживчих переваг, конкурентної ситуації вимагають пристосування програми та ринкової стратегії до нових умов. Можна аналізувати **життєвий цикл освітньої програми** (як товару), який включає чотири стадії:

- *впровадження* – період повільного виведення пропозиції на ринок та поступового його освоєння;
- *зростання* – період швидкого завоювання ринку;
- *зрілість* – період повільного зростання, зумовлений тим, що програму вже пройшли більшість потенційних споживачів;
- *спад* – період, коли інтерес споживачів різко знижується.

Особливості у сфері освіти характерні і для такої функції маркетингу, як **ціноутворення**. Значення ціни для маркетингу освіти визначається трьома основними причинами: ціна може бути важливим показником очікуваної якості; ціна є важливим заходом контролю над попитом; цінова чутливість споживача – один з найголовніших критеріїв сегментування ринку.

Процес ціноутворення є сукупністю послідовних етапів: вибір цілей ціноутворення; оцінка ринкової ситуації; реалізація цінової стратегії; вибір методів ціноутворення; пристосування (модифікація) цін.

Цінова політика – це мистецтво управління цінами та ціноутворенням, мистецтво встановлювати ціни на послуги і так маніпулювати ними, залежно від становища організації, щоб поставлені цілі були досягнуті [8, с. 113]. З точки зору цілей можна передбачити певні варіанти поведінки на освітньому ринку і політики ціноутворення:

- 1) виживання закладу освіти;
- 2) максимізація прибутку закладу освіти приватної форми власності та комерційним сектором державних закладів освіти;
- 3) завоювання лідерства на регіональному ринку за співвідношенням якості / ціна освітніх послуг;
- 4) завоювання цільової частки регіональних освітніх ринків [16, с. 113].

Відповідно до цілей, будується і політика ціноутворення закладів освіти. У світовій практиці розрізняють три типи ціноутворення:

1. **Ціноутворення, орієнтоване на витрати**, зводиться до того, що ціна визначається за принципом «витрати плюс прибуток» (чи покриття витрат – для некомерційних закладів). На практиці ж може мати місце і збиткова ціна, коли плата за навчання покриває лише частину витрат, решта в державних закладах освіти компенсується за рахунок дотацій, в приватних – за рахунок спонсорів.

2. **Ціноутворення, орієнтоване на попит**, передбачає диференційовані ціни на освітні програми і рівні навчання, залежно від завантаженості розкладу, місця проживання, курсу, часу і місця навчання.

3. **Ціноутворення, орієнтоване на конкуренцію**, передбачає, що ціна встановлюється не стільки з урахуванням витрат або попиту, скільки з орієнтацією на дії конкурента (однакова ціна, вища або нижча).

Фактично при встановленні цін частково враховуються всі три типи ціноутворення.

Необхідно зазначити, що сфера платної освіти уможлиблює досить широке застосування цінової дискримінації.

Ціновою дискримінацією називають продаж товару або послуги однакової якості і при однакових витратах за різними цінами різним покупцям [12, с. 604]. Щодо послуг закладів освіти нерідко можна виділити кілька груп споживачів, які неоднаково реагують на зміну цін. Типовим прикладом є система вищої освіти розвинутих країн, де діє загальна плата за навчання та система знижок і стипендій для тих, хто не може собі дозволити вносити звичайну плату [21, с. 10].

Платні послуги є адекватним механізмом адаптації до ринку, полігоном для педагогічних інновацій, джерелом додаткових доходів, простором зацікавленого спілкування роботодавців, батьків і освітян. Додаткові платні послуги розширюють можливості врахування потреб регіону в освітніх послугах; оперативного реагування на специфічні запити батьків, дітей, шкіл, ЗВО; поліпшення матеріального становища педагогів; зміцнення матеріальної бази закладів; розвитку трудових навичок учнів у виробництві товарів народного споживання тощо. Недоліки додаткових платних послуг –

це надмірне захоплення комерційною діяльністю на шкоду основній; приховане переведення навчальних дисциплін з основного навчального плану в перелік додаткових (платних) послуг; посилення соціальної диференціації за рахунок нерівномірного споживання додаткових послуг.

Після того, як заклад освіти розробив товар (освітню програму, комплекс освітніх послуг), постає питання, як цю програму зробити доступною для споживачів.

Розподіл (збут, розповсюдження, просування) освітніх послуг є процесом, за допомогою якого заклад освіти робить програми та послуги доступними для своїх цільових ринків; це організація, планування, реалізація та контроль за віртуальним переміщенням освітньої послуги від місця її створення до місця використання чи споживання з метою задоволення потреб споживачів, ринку праці й досягнення власних цілей [19, с. 181].

Більшість закладів освіти користуються послугами різноманітних організацій і фізичних осіб для того, щоб просунути свої послуги на ринок вищої освіти (МОН України, державні галузеві комітети, підприємства, виставкові комітети і фірми, спеціальні фонди, спонсори). Усі вони формують так звані канали розподілу.

Канал розподілу в освіті – це сукупність незалежних юридичних і фізичних осіб, які беруть участь у просуванні освітньої послуги від виробника (носія) до споживача, який або безпосередньо її використовує, або виробляє на їхній основі інші послуги [18, с. 160].

У європейській та світовій практиці поширені три базові типи каналів розподілу освітніх послуг:

1. *Прямі канали* в багатьох європейських державах застосовують провідні університети, які бажають максимально контролювати маркетингову і збутову діяльність, мають власну регіональну мережу і досвід її ефективної роботи.
2. *Опосередковані канали* використовуються ЗВО для розширення ринків реалізації освітніх послуг, повнішого їх охоплення, швидкого нарощування обсягів продажу. Такі канали створюють можливість для пропонування освітніх послуг через посередників.
3. *Змішані канали* передбачають, що більшу частину освітніх послуг ЗВО реалізує через посередників (наприклад, цен-

три незалежного тестування знань), а на окремі напрями (образотворче мистецтво, музика, фізична культура) використовує прямі канали (випробування рівня знань і навичок) [13, с. 317].

Також важливо вдало визначити місце розташування закладу освіти, у якому надаються послуги. Далеко не завжди заклад освіти, навіть розташований в центрі населеного пункту, є найбільш зручним варіантом освітньої діяльності для слухачів специфічного сегмента ринку. Тому цілком реальною може бути кооперація з іншими закладами освіти, використання орендованих приміщень, створення філій з метою цілеспрямованого задоволення попиту цільової аудиторії.

Доступність освіти забезпечується також через встановлення зручного часу споживання освітніх послуг. Це можуть бути: ранкові години, вечірній або навіть нічний час. Доступність освіти можуть забезпечити зручні, вільні від основної роботи дні тижня, поєднання очного та дистанційного навчання. Таким чином, заклади освіти можуть модифікувати місце розташування, розклад, графік роботи, відповідно до цілей маркетингової політики розподілу, роблячи освіту доступнішою.

Розробити хороші освітні програми і послуги, правильно їх оцінити, зробити доступними для цільових споживачів – ще недостатньо для забезпечення успішної діяльності закладу освіти. Слід установити необхідні комунікативні зв'язки і контакти, інформуючи громадськість про власні цілі, напрями діяльності, пропозиції послуг, стимулюючи інтерес та розвіюючи сумніви.

Перелік комунікативних завдань сучасного закладу освіти:

1. Сприяти підвищенню його статусу.
2. Забезпечувати інформаційну підтримку абітурієнтів, учнів, випускників.
3. Залучати перспективних партнерів і спонсорів.
4. Поширювати інформацію про пропонований освітній продукт.
5. Залучати майбутніх учнів / студентів, збільшуючи кількість вступників.
6. Боротися з дезінформацією, коригувати неповну або неточну інформацію про заклад освіти [13, с. 382].

Маркетингові комунікації в освіті здійснюються переважно у формі зв'язків з громадськістю та рекламування.

Зв'язки з громадськістю – форма особистого та опосередкованого спілкування, яка полягає у зусиллях із задоволення інтересу до закладу освіти та його освітніх програм шляхом передачі наявної інформації через різноманітні комунікаційні канали на безоплатній основі.

Ширше зв'язки з громадськістю можна визначити як управлінську діяльність, яка оцінює ставлення громадськості до закладу освіти, визначає політику і діяльність як окремих осіб, так і закладу загалом щодо інтересів громадськості, розробляє програму спілкування для завоювання уваги і схвалення з боку цієї громадськості (стейкхолдерів).

Особисте спілкування – це прямий зв'язок з представниками закладу освіти (випускниками, членами приймальної комісії, керівництвом), передача відомостей з уст в уста при контактах з сусідами, друзями, родичами, колегами. Воно є високоефективною формою комунікації і вирішальним чинником при ухваленні рішення про подачу заяви, вступ до закладу освіти або виділення йому грошової допомоги.

Неособисте спілкування охоплює всі засоби зв'язку, що не передбачають персональних контактів: паперові ЗМІ, радіо, телебачення, Internet, оголошення, доставку інформації поштою тощо.

Заклад освіти може забезпечити значущість інформаційних повідомлень організовуючи наукові, просвітницькі, благодійні, святкові заходи, починаючи від оглядів художньої самодіяльності студентів, днів відкритих дверей і закінчуючи організацією конференцій, зустрічей з відомими науковцями, громадськими діячами [2, с. 112–113]. Добре підготовлені заходи не лише справляють враження на безпосередніх учасників, а й готують ґрунт для появи повідомлень у ЗМІ.

Поширеною формою маркетингової комунікації є рекламування.

Реклама – це неособиста форма комунікації, здійснювана через оплачувані системи розповсюдження інформації (при зазначенні джерела фінансування) [12, с. 449].

Рекламування може передбачати різні засоби передачі повідомлень і сприяти досягненню комплексу маркетингових цілей. Воно охоплює такі засоби, як журнали і газети, радіо і телебачення, інтернет-ресурси і відеохостинги, соціальні мережі, плакати, афіші,

пошту, листівки, каталоги, довідники тощо. Рекламування може забезпечити створення довгострокового іміджу і репутації закладу освіти чи його підрозділу, або поширити інформацію про специфічну програму, а також сприяти розв'язанню інших завдань.

Основні рекламні аргументи, які впливають на кінцевого споживача освітніх послуг, студента, учня:

- *економічні параметри* – рівень майбутньої заробітної плати, розмір стипендії, безкоштовність або пільговий порядок отримання послуг (проїзду, проживання, медичного обслуговування, відпочинку, набуття додаткових компетентностей і спеціалізації);
- *соціальний статус* – майбутнє професійне і соціальне становище, суспільне визнання досягнень випускників, популярність освітніх послуг і науково-педагогічного колективу закладу;
- *перспективи міжнародних зв'язків* – можливості спілкування з іноземними студентами і викладачами, навчання і проходження практики, налагодження наукових і ділових контактів за кордоном, перспективи міжнародного визнання диплома і відповідного працевлаштування;
- *організація процесу надання освітніх послуг і його забезпечення* – високий рівень якості занять, пріоритет активних методів навчання, індивідуальний підхід до учнів, можливості особистого вибору програм і курсів, участь у їхньому формуванні, а також рівень навчально-методичних матеріалів, потенціал бібліотечного, програмного, технічного та комунікаційного забезпечення;
- *відповідність вимогам бажаного стилю життя* – самостійність (незалежність), цікаве оточення, можливості культурного зростання, дозвілля і відпочинок, самовираження в науковій творчості, проведення експериментів, розв'язання інших проблем особистості [11, с. 88–89].

Етапи розробки типової рекламної компанії закладу освіти охоплюють:

- визначення цілей і завдань рекламної кампанії;
- планування рекламних заходів;
- організацію виконання плану рекламних заходів та їх фінансування;

- контроль за своєчасним і якісним виконанням замовлень за договорами;
- аналіз ефективності проведення рекламних заходів.

Питання для самоконтролю

1. Поясніть особливості та співвідношення комерційного і некомерційного маркетингу в освітній сфері.
2. Проаналізуйте взаємозв'язок основних понять маркетингу (потреби, прагнення, попит, товар, ціна, обмін) у контексті маркетингу освітніх послуг.
3. Визначте основні функції маркетингової служби закладу освіти та поясніть їхній взаємозв'язок.
4. Дайте оцінку сучасних тенденцій розвитку освітнього маркетингу в Україні.
5. Проаналізуйте основні етапи процесу маркетингового дослідження в освітній діяльності.
6. Визначте фактори, які формують ринковий попит на освітні послуги.
7. Визначте ключові критерії сегментування ринку освітніх послуг.
8. Обґрунтуйте необхідність та способи оцінки ефективності сегментування ринку освітніх послуг.
9. Поясніть особливості диференційованого, недиференційованого та концентрованого маркетингу у сфері освіти.
10. Охарактеризуйте основні види маркетингових планів ЗВО.
11. Проаналізуйте особливості конкурентних позицій закладу освіти на ринку освітніх послуг та їхній вплив на маркетингову стратегію.
12. Дайте характеристику типової структури маркетингової програми закладу освіти.
13. Визначте особливості основних типів організаційних структур служби маркетингу ЗВО, їхні переваги та недоліки.
14. Дайте характеристику змісту типового положення про відділ маркетингу закладу вищої освіти.
15. Охарактеризуйте маркетинговий комплекс (marketing-mix) закладу освіти як набір контрольованих складових маркетингу освіти.
16. Обґрунтуйте специфіку освітньої послуги як товару та механізм її врахування в ефективному маркетингу освіти.
17. Визначте особливості маркетингової діяльності закладу освіти на окремих етапах життєвого циклу освітньої послуги.
18. Назвіть особливості базових типів цінової політики в освіті.
19. Обґрунтуйте можливості та переваги цінової дискримінації та диференціації цін у маркетингу освіти.
20. Проаналізуйте переваги та недоліки розширення переліку додаткових платних послуг закладу вищої освіти.

21. Обґрунтуйте вплив маркетингових рішень щодо місця розташування та просторового планування закладу освіти на доступність та якість освітніх послуг.

22. Проаналізуйте вплив фактору часу надання освітніх послуг на рівень доступності освіти для споживачів.

23. Обґрунтуйте можливості та способи використання інструментарію паблік рілейшнз в маркетингу освіти.

24. Проаналізуйте особливості рекламної діяльності на ринку освітніх послуг.

25. Запропонуйте рекламні аргументи для кінцевого споживача освітніх послуг.

Література

1. Артюхіна М.В. Маркетингова та іміджева діяльність навчального закладу : підруч. [для студентів вищих навч. закладів] / під заг. ред. М.В. Артюхіної. ; ДЗВО «Донбас. держ. пед. ун-т». Слов'янськ : Вид-во Б.І. Маторіна, 2015. 201 с.

2. Баталова О.С. Специфика маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг. *Экономическая наука и практика* : материалы междунар. науч. конф. Чита : Изд. Молодой ученый, 2012. С. 110–114.

3. Баталова О.С. Специфика образовательной услуги как основа маркетинговой политики вуза. *Актуальные вопросы экономики и управления* : материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Москва : РИОР, 2011. Т. II. С. 7–12.

4. Берека В.Є. Маркетинг освіти : навчальна програма і методичний посібник. Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2006. 264 с.

5. Бухарова Г.Д., Старикова Л.Д. Маркетинг в образовании : учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. заведений]. Москва : Издательский центр «Академия», 2010. 208 с.

6. Вознюк В.С. Маркетинг освітніх послуг : навч. посіб. Луцьк : Волинська книга, 2007. 64 с.

7. Григораш В.В. Маркетингова діяльність директора школи. Харків : Вид. група «Основа», 2014. 224 с.

8. Захарова И.В. Маркетинг образовательных услуг. Ульяновск : УлГТУ, 2008. 170 с.

9. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. Москва : Прогресс, 1990. 736 с.

10. Литвинова Н.П., Подшибякина Е.Н., Шереметова В.В. Маркетинг образовательных услуг. Санкт-Петербург : Издательство ТИСБИ, РОО«Дом Европы в Санкт-Петербурге», 2002. 62 с.

11. Маркетинг образовательных услуг : учеб. пособ. / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус, М.П. Соловейкина, Л.В. Чебыкина ; под ред. Н.А. Пашкус. Санкт-Петербург : ООО «Книжный Дом», 2007. 112 с.

12. Маркетинг : підруч. / А.О. Старостіна. Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. ; за ред. А.О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

13. Матвіїв М.Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 560 с.
14. Мельникова О.В. Основні напрями просування освітніх послуг українськими ЗВО у мережі Інтернет. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2015. Вип. 15. С. 25–35.
15. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг в освіті : навч.-метод. посіб. Київ : «Освіта України», 2009. 192 с.
16. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ, 2001. 208 с.
17. Оболенська Т.Є. Маркетингові стратегії вищих навчальних закладів України. *Маркетинг: теорія і практика*. 2000. Вип. 4. С. 151–155.
18. Освітній маркетинг у вищих школах України та Польщі : навч.-метод. посіб. / С. Гончаров, В. Гурин, Г. Сапсай та ін. Рівне : НУВГП, 2011. 275 с.
19. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании : учеб. пособ. Москва : Интерпракс, 1995. 240 с.
20. Пищулин Н.П. Маркетинг образования. Москва : Жизнь и мысль, 2001. 441 с.
21. Фокс К. Маркетинг у сфері вищої освіти: досвід США. *Університетська освіта*. 2012. № 2. С. 8–12.
22. Kotler Ph., Fox K.P.A. Strategic Marketing for Educational Institution. New Jersey, 2001. 388 p.

Тема 8. Управління конкурентоспроможністю освітнього закладу

Сутність поняття «конкуренція». Особливості управління конкурентоспроможністю освітнього закладу. Конкурентні переваги закладу освіти. Нецінові методи забезпечення конкурентоспроможності освітньої організації. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на рівень конкурентоспроможності закладу освіти. Фінансово-економічні, організаційно-правові, політичні, технологічні, демографічні та соціокультурні фактори конкурентоспроможності освітньої установи. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності закладу освіти. Механізм управління конкурентоспроможністю освітньої організації. Рейтингове оцінювання закладів вищої освіти. Формування конкурентоспроможних послуг у системі вищої освіти. Бенчмаркінг у системі управління конкурентоспроможністю освітнього закладу.

План

1. Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності освітнього закладу.

2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти.

3. Механізм управління конкурентоспроможністю освітньої організації.

4. Бенчмаркінг у системі управління конкурентоспроможністю освітнього закладу.

1. Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності освітнього закладу

Інтеграція України у глобальний освітній простір, підвищені вимоги суспільства до якості освітніх послуг, швидкозмінні економічні умови діяльності освітніх установ і посилення конкуренції між ними вимагають сучасних підходів, методів та інноваційних практичних рішень в **управлінні конкурентоспроможністю закладів освіти**. На сьогоднішній день, серед науковців, які займаються проблематикою конкурентоспроможності, немає єдності щодо трактування і змістового наповнення цієї категорії. Оскільки, відповідно до української лексикології, в основі терміна «конку-

рентоспроможність» лежить слово «конкуренція», то, на нашу думку, необхідно детально проаналізувати позицію вітчизняного законодавця та учених-економістів передовсім саме щодо цього поняття.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» наведено визначення поняття «економічна конкуренція (конкуренція)» як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [10].

Сучасна економічна теорія також визначає конкуренцію як змагання, суперництво між економічними суб'єктами, яка набирає характеру боротьби за ринки збуту задля отримання вищого рівня доходів, більших прибутків та інших фінансово-економічних вигод.

Незважаючи на те, що етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатися з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним, ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта, тобто його конкурентних переваг.

Водночас, окремі дослідники розглядають конкурентоспроможність як здатність товару (послуги) задовольняти конкретну потребу споживача у порівнянні з аналогами.

Таким чином, «конкурентоспроможність» є складною економічною категорією і своєрідним узагальнювальним показником діяльності суб'єкта господарювання, оскільки у вищенаведених визначеннях поняття конкурентоспроможності спостерігаються такі спільні ознаки, як наявність конкурентних переваг, здатність закріпитися та зберегти позиції на відповідному ринку, максимальне задоволення потреб споживачів, здатність забезпечувати вищу ефективність виробничо-господарської діяльності у порівнянні з конкурентами.

Проведений аналіз дав підставу зробити висновок про відсутність *єдиного підходу до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність освітнього закладу»*. Дослідження вказує на різні точки зору та відсутність єдиного методичного підходу, щодо визначення сутності цієї дефініції. Так, відповідно до першого під-

ходу, конкурентоспроможність освітнього закладу визначається із позиції загальної теорії маркетингу, орієнтуючись на споживача. Другий підхід визначає конкурентоспроможність закладу освіти як властивість, що включає у себе безліч переваг, які він має у порівнянні з конкурентами. Згідно з третім підходом, конкурентоспроможність освітньої установи є комплексною характеристикою, що визначає її як успішного і ефективного конкурента [12, с. 151].

Для оцінки рівня конкурентоспроможності закладів освіти використовують різні статистичні методи та методи економіко-математичного моделювання, за допомогою яких можна його дослідити.

Доцільно зауважити, що на сьогоднішній день не існує загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності, і кожна організація оцінює свою конкурентну позицію власним способом, а його сутність та ефективність не демонструє на загал. Оскільки конкурентоспроможність закладу освіти є комплексною характеристикою, то наявність об'єктивного інструментарію для її оцінювання є вкрай необхідним складовим елементом ефективної системи управління нею. **Основні методи оцінки конкурентоспроможності закладу освіти наведено в табл. 8.1.**

Таблиця 8.1. Методи оцінки конкурентоспроможності закладу освіти

Назва методу	Сутність методу
Метод експертних оцінок	Передбачає опитування певної кількості експертів із метою отримання інформації щодо певних показників, які є необхідними для оцінки досліджуваного явища чи процесу.
Метод опитування респондентів	Дає змогу отримати інформацію, яка не відображена у документарній формі, на основі збору інформації про освітній заклад шляхом проведення інтерв'ю або анкетування.
Метод рейтингових оцінок	Дає можливість здійснити порівняння освітніх закладів за показниками, які характеризують їхню діяльність, якість освітніх послуг тощо. Рейтинг позиціонує заклад освіти на ринку освітніх послуг за рівнем конкурентоспроможності відносно інших освітніх установ.

Метод кореляційного аналізу	Дає змогу встановити тісноту функціональних зв'язків між різними показниками діяльності освітнього закладу. За допомогою коефіцієнту кореляції можна здійснити аналіз причинно-наслідкової залежності показників конкурентоспроможності закладу освіти.
Метод факторного аналізу	Дає можливість визначити найсуттєвіші фактори, які справляють вплив на рівень конкурентоспроможності освітнього закладу.
Економічне моделювання	Визначається система чинників, які впливають на конкурентоспроможність закладу освіти.
Метод бальної оцінки	Здійснюється оцінка діяльності освітнього закладу шляхом присвоєння оціночним показникам відповідних балів у процесі порівнянні їх із конкурентами.
Метод бенчмаркінгу	Передбачає аналіз кращих практик конкурентів з метою отримання інформації, необхідної для удосконалення власної діяльності, та постійне порівняння результатів діяльності зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [6, с. 372]. У сфері освітніх послуг бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість навчання; вартість освітніх послуг; якість викладацького складу; форми навчання; імідж освітньої установи тощо.
SWOT-аналіз	Дає можливість одночасно оцінити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити його власні порівняльні переваги у конкурентній боротьбі, а також визначити основні можливості та загрози зовнішнього середовища освітнього закладу.

Спроби запровадження єдиного оцінного показника конкурентоспроможності зумовлені певними труднощами, які пов'язані із обмеженою кількістю параметрів, що піддаються кількісному вираженню. Окрім того, існує значна кількість чинників соціального, політичного та естетичного характеру, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності, але їх практично неможливо визначити кількісно.

Оцінку рівня конкурентоспроможності закладу вищої освіти можна здійснювати за допомогою різноманітних методів, проте на практиці найпоширенішим із них є метод ранжування або метод рейтингової оцінки ЗВО. Уперше список кращих ЗВО опублікував у 1983 р. американський журнал US News &

World Report, рейтинг якого базувався на таких критеріях, як репутація, вступний конкурс, науковий потенціал професорсько-викладацького складу, фінансові ресурси, рівень задоволеності студентів.

В Україні методики рейтингового оцінювання з'явилися лише на початку 1997 р. і на сьогоднішній день найпоширенішими з них є TOP-200 Україна, Компас та рейтинг ЗВО за показниками Scopus. Незважаючи на те, що рейтингові оцінки – найбільш популярний метод оцінки конкурентоспроможності ЗВО, чинні міжнародні рейтинги ЗВО передбачають зважену оцінку результатів різних видів діяльності університетів із домінуванням ваги здобутків у науково-дослідницькій та освітній діяльності; серед вітчизняних рейтингів найбільш інформативними є лише «TOP-200 Україна» і «Компас», оскільки рейтинг «TOP-200 Україна», незважаючи на низьку достовірність даних про ЗВО, має доволі комплексний характер, а «Компас» – побудований на основі оцінних даних зі сторони як споживачів освітніх послуг, так і роботодавців; слабкою стороною усіх рейтингів є високий рівень суб'єктивності складових показників оцінки рівня конкурентоспроможності ЗВО.

2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти

Для забезпечення своєї конкурентоспроможності заклади освіти повинні мати переваги перед своїми конкурентами. Проте для формування нових, удосконалення та розвитку наявних конкурентних переваг освітнього закладу, спочатку необхідно визначити основні фактори, які забезпечують його конкурентоспроможність. Оскільки фактор є рушійною силою або причиною будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси, то під факторами впливу на конкурентоспроможність закладу освіти доцільно розуміти умови, рушійні сили, завдяки яким вона забезпечується.

Дослідження факторів забезпечення конкурентоспроможності є необхідним для виявлення зовнішніх можливостей і внутрішніх резервів освітньої установи, а також для розробки конкурентоспроможної стратегії її розвитку, спрямованої на збереження та розвиток внутрішніх переваг ЗВО.

Як правило, *до системи основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу вищої освіти включають: науково-освітній потенціал, матеріально-технічну базу, спектр освітніх послуг, ціни на освітні послуги, форми навчання, маркетингові інструменти просування освітніх послуг. Водночас існують певні ключові характеристики висококонкурентного закладу освіти [2, с. 146]:*

- здійснення проривних наукових досліджень;
- наявність першокласних професорів;
- достатність ресурсів і сприятливі умови праці в університеті;
- академічна свобода і атмосфера інтелектуального азарту;
- прозора й ефективна система управління університетом;
- контроль науковою спільнотою різних аспектів академічного життя ЗВО (практики і процедур вступу студентів до університету, навчальних програм, критеріїв присвоєння кваліфікацій і наукових ступенів, прийняття на посади нових професорів, головних напрямів академічної роботи);
- адекватні умови для наукової роботи, наявність у розпорядженні університету найкращого за світовими стандартами обладнання, лабораторій, бібліотек, що загалом дає можливість здійснювати креативні дослідження, налагоджувати інноваційний процес викладання дисциплін.

Оскільки забезпечення конкурентоспроможності освітньої установи можливе лише за наявності об'єктивної інформації про динаміку внутрішніх процесів у закладі освіти та за умови максимального врахування впливу факторів зовнішнього середовища на його діяльність, то керівництву освітнього закладу спочатку необхідно визначити систему внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначально впливають на рівень його конкурентоспроможності.

Доцільно зауважити, що внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності освітньої установи безпосередньо пов'язані із результатами функціонування закладу освіти і мають низку особливостей [4, с. 51]:

- виникають внаслідок діяльності освітнього закладу та водночас впливають на його діяльність;
- зміна факторів зовнішнього середовища впливає на внутрішні фактори;

- зміна одного фактора спричиняє зміну інших тощо.

До системи внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності ЗВО належать:

– **фінансово-економічні** (ефективність господарської діяльності, рівень фінансування науково-дослідницької роботи, забезпеченість фінансовими ресурсами, маркетингові комунікації, цінова політика освітнього закладу);

– **організаційно-правові** (організаційна структура ЗВО, розподіл прав і відповідальності, рівень підготовки студентів, рівень використання у навчальному процесі інноваційних методів навчання і викладання, система управління якістю);

– **науково-технологічні** (якість матеріально-технічної бази, швидкість оновлення матеріально-технічної бази, науковий потенціал ЗВО);

– **кадрові** (укомплектованість кадрового складу, кваліфікація професорсько-викладацького складу);

– **управлінські** (стиль управління, рівень якості менеджменту ЗВО). Посилення впливу управлінських факторів на конкурентоспроможність ЗВО спричинило прийняття нового Закону України «Про вищу освіту» [9], який створив підґрунтя для посилення їхньої автономії.

Зовнішні фактори забезпечення конкурентоспроможності є тими неконтрольованими детермінантами, що впливають на діяльність будь-якого закладу освіти і мають низку характерних особливостей:

- виникають незалежно від діяльності конкретної освітньої установи;
- змінність одного фактора впливає на інші фактори;
- здійснюється одночасний вплив значної кількості факторів на різні аспекти діяльності закладу освіти;
- швидкозмінність умов зовнішнього середовища функціонування освітньої установи;
- характеризуються значним рівнем невизначеності.

До зовнішніх факторів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності ЗВО і тісно пов'язані із його діяльністю належать [12, с. 115]:

– **фінансово-економічні** (макроекономічна ситуація в країні, рівень розвитку ринку освітніх послуг, обсяг державних видатків на освіту, рівень розвитку недержавних інструментів фінансування освіти);

– **організаційно-правові** (нормативно-правове забезпечення вищої освіти, норми і стандарти в галузі вищої освіти);

– **політичні** (політичний клімат у державі, регуляторна діяльність уряду);

– **демографічні фактори** (чисельність населення, вікова структура населення, рівень освітньої міграції населення, рівень доходів населення).

Безперервний моніторинг конкурентного середовища освітнього закладу, а також діагностика та врахування системи зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечення його конкурентоспроможності, дадуть йому можливість своєчасно оцінити конкурентну позицію на ринку освітніх послуг і швидко відреагувати на її зміну.

Отже, конкурентоспроможність закладу освіти визначається його здатністю максимально задовольняти потреби споживачів освітніх послуг шляхом безперервного інноваційного розвитку, врахування останніх тенденцій розвитку ринку освітніх послуг та ефективного використання наявних ресурсів.

Багатостороннє і комплексне уявлення про систему внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують конкурентні переваги та стійкі позиції закладів освіти на ринку освітніх послуг, а також максимальне їх урахування в процесі управління освітнім закладом, є основною передумовою забезпечення конкурентоспроможності освітньої установи.

3. Механізм управління конкурентоспроможністю закладу освіти

*Процес управління – це неперервна послідовність керівних дій, що здійснює суб'єкт управління, у результаті яких формується та змінюється об'єкт управління, встановлюються мета діяльності, визначаються способи її досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками та інтеграція їх зусиль. **Процес управління конкурентоспроможністю є важливою складовою менеджменту сучасної організації, який спрямований на формування і реалізацію її конкурентних переваг.** Управління конкурентоспро-*

можністю охоплює систему управлінських функцій, що мають на меті дослідження діяльності конкурентів, вивчення їхніх сильних і слабких сторін, а також формування конкурентної стратегії власної організації.

Система управління конкурентоспроможністю закладу освіти має бути спрямована на формування і реалізацію його конкурентних переваг, розвиток конкурентного потенціалу та забезпечення стійкого становища на ринку освітніх послуг. Процес управління конкурентоспроможністю закладу освіти має відбуватися безперервно і систематично, що дасть змогу його керівництву освітньої установи своєчасно реагувати на зниження рівня конкурентоспроможності, і на цій основі приймати відповідні управлінські рішення.

Управління конкурентоспроможністю закладу освіти повинно охоплювати всі ключові управлінські аспекти забезпечення його конкурентоспроможності і включати в себе наступні дії [16, с. 51]:

- моніторинг конкурентного середовища освітнього закладу та оцінку його конкурентних позицій на ринку освітніх послуг;
- визначення його основних конкурентів;
- діагностику факторів конкурентоспроможності освітнього закладу;
- розробку стратегії управління конкурентоспроможністю закладу освіти;
- реалізацію конкурентної стратегії освітнього закладу.

Механізм управління конкурентоспроможністю закладу освіти представлено на рис. 8.1.

У складних умовах господарювання адаптація освітніх установ повинна відбуватися у процесі постійного та всебічного аналізу його конкурентного середовища, власного конкурентного потенціалу й оцінки ефективності його використання під впливом змінюваного зовнішнього середовища. Оскільки управління конкурентоспроможністю закладом освіти потребує максимального урахування усіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища освітньої установи та оцінки взаємозв'язку між ними, то досягти успіху у підвищенні рівня конкурентоспроможності можна лише за умови наявності об'єктивної інформації про їхню динаміку.

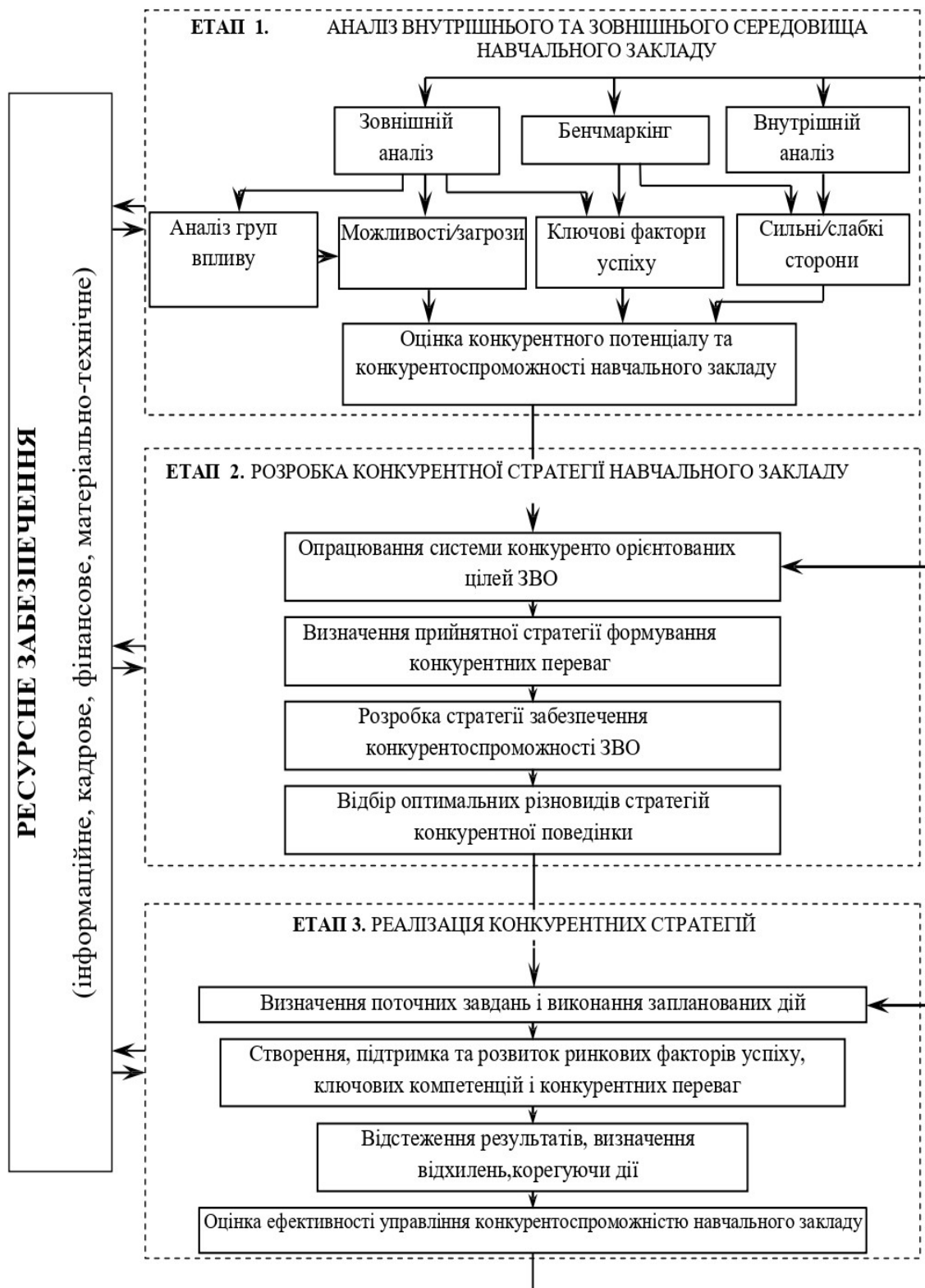


Рис. 8.1. Механізм управління конкурентоспроможністю освітнього закладу [10]

Свою чергою, формування конкурентного середовища вимагає високої конкурентоспроможності організації щодо надання освітніх послуг, а наслідки світової економічної кризи та входже-

ння у єдиний освітній простір вимагають розв'язання проблеми інтеграції у світовий ринок освітніх послуг. Отже, в умовах невизначеності та мінливості умов зовнішнього середовища необхідно використовувати такі підходи та методи управління конкурентоспроможністю, які допоможуть розв'язати нагальні проблеми, з якими стикаються освітні організації. Освітня організація не може вплинути на зовнішні фактори, але внутрішні чинники повністю перебувають під контролем керівного апарату організації, тобто, менеджмент організації має всі необхідні умови для їх контролю.

Одним із визначальних моментів при розгляді сукупності основних складових конкурентоспроможності освітньої організації є особлива акцентуація конкурентних переваг. Основою конкурентоспроможності виступають конкурентні переваги, що діють в освітньому середовищі.

Кожна освітня організація може мати одну або кілька конкурентних переваг. У цьому зв'язку класифікація чинників конкурентної переваги допомагає визначити роль кожного їх у управлінні конкурентоспроможністю освітніх послуг організацій вищої освіти.

При аналізі чинників, що впливають на конкурентоспроможність освітньої організації, необхідно враховувати такі моменти:

- *перебування освітніх організацій, як і будь-яких інших, в умовах того самого ринку, який склався на даний період часу;*
- *особливість впливу принципів ринку освітніх послуг на підвищення конкурентоспроможності освітніх організацій;*
- *індивідуальність системи.*

Фактори, що забезпечують успіх освітньої організації у конкурентній боротьбі [11, с. 116].

Організаційно-управлінські. До складу цієї групи факторів можна віднести організаційно-правову форму освітнього закладу (державна, недержавна або комерційна освітня організація); статус освітньої організації (Університет, Академія, Інститут, Центр, індивідуальний підприємець тощо); організаційний тип структури управління та ступінь її гнучкості (наявність університетської структури, філіальної мережі); кадровий потенціал освітньої організації (кількість докторів наук, кандидатів наук, осіб, залучених з виробництва, аспірантів та докторантів, магістрантів); якість інформації, що використовується в управлінні (рівень доступу до інформацій-

них ресурсів та рівень якості інформаційного забезпечення); швидкість реалізації управлінських рішень (наявність системи електронного документообігу, внутрішнього порталу, інформаційної інфраструктури для зв'язку з віддаленими підрозділами); чіткість поділу повноважень та функцій (наявність структури освітньої організації, посадових інструкцій).

Технологічні. До цієї групи факторів входять науково-дослідницький потенціал, навчально-виробничий потенціал, виробничий термін експлуатації та оновлення обладнання, інноваційність освітньої організації, система контролю якості з рівнем одержання його на виході, чисельність персоналу, що обслуговується, можливість розширення послуг, інфраструктура. Технологічні фактори включають такі показники: наявність науково-дослідного обладнання, лабораторій, інтелектуальних продуктів, навчальних лабораторій, полігонів, майстерень, баз практики, системи менеджменту якості, моніторингу, бально-рейтингової системи оцінки якості знань, своєчасне оновлення матеріально-технічної бази, чисельність персоналу, що обслуговується, на одиницю професорсько-викладацького складу, можливість розширення номенклатури та спектру наданих послуг. До вищезазначених показників належить також загальна площа навчально-наукових приміщень (з розрахунку на одного студента), що є у освітньої організації на праві власності та закріплених за нею на праві оперативного управління, наявність власного гуртожитку, їдальні, баз відпочинку тощо.

Необхідними та важливими критеріями є *наявність маркетингової стратегії, цільового сегменту збуту продукції та послуг*, а також рекламна діяльність, участь у виставках, конференціях, тобто індивідуальна реалізація освітньої організації залучення потенційних студентів.

Економічні. До складу цієї групи факторів можна віднести ціну та знижки на навчання, умови та порядок розрахунків, стан та рівень матеріально-технічної бази організації, фінансовий стан організації, інвестиційну привабливість, систему оплати праці. Вартість навчання і надання послуг, можливість надання відстрочки оплати послуг або участь у програмах кредитування, відповідність матеріальної бази освітньої організації вимогам ринку освітніх послуг виражають конкретну корисність освітньої організації та послуги для певного споживача на освітньому ринку. Фінансовий стан організації має на увазі наявність кредиторської та дебітор-

ської заборгованості, доходи організації з усіх джерел на одного науково-педагогічного працівника, доходи від бюджетної і позабюджетної діяльності.

Одним із критеріїв з економічного погляду визначення конкурентоспроможності освітньої організації є *критерій впровадження та застосування ефективного договору преміювання та стимулювання науково-педагогічних працівників*.

До факторів, що визначають конкурентоспроможність освітнього середовища, належать такі показники [12, с. 151]:

- природно-історичні (вплив природних та історичних факторів на специфіку освітньої організації);
- територіальні (наявність бажаної за профілем і за місцезнаходженням освітньої організації);
- національно-етнічні (врахування інтересів етнічних груп, що проживають в регіоні);
- культурно-історичні (вплив культурних цінностей, що історично склалися в тому чи тому регіоні).

Вплив географічного положення на формування культури суб'єкта, економіко-політичної системи досить значне, оскільки дані показники визначають сьогодення та майбутнє регіонального ринку праці.

В основу управління конкурентоспроможністю закладу освіти мають бути покладені такі принципи [2, с. 147]:

- максимальна співпраця керівника та колегіальних органів управління закладом освіти для прийняття спільних рішень;
- надання керівникам повноважень та визначення міри відповідальності у процесі прийняття управлінських рішень;
- організація цілісного управлінського процесу на всіх етапах управління конкурентоспроможністю;
- дотримання збалансованості у використанні фінансово-матеріальних ресурсів закладу освіти.

Узагальнений механізм підвищення конкурентоспроможності закладу освіти передбачає процедуру планування та реалізації таких основних дій:

- вибір стратегії діяльності освітнього закладу;
- формулювання основних цілей та завдань;
- оцінку можливостей та альтернативних варіантів;
- визначення пріоритетних напрямів дій;

- розробку системи контролю та оцінювання;
- виконання запланованих дій;
- моніторинг та оцінювання очікуваних результатів.

Система управління конкурентоспроможністю освітнього закладу має мати циклічний характер і дозволяти своєчасно виявляти, враховувати та реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах освітньої установи, і на цій основі забезпечити високий рівень його адаптивності, систематизувати інформаційні потоки, оперативно використовувати отриману інформацію для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти.

4. Бенчмаркінг у системі управління конкурентоспроможністю освітніх закладів

Сучасні умови розвитку ринку освітніх послуг визначають потребу вітчизняних закладів освіти у пошуку нових ефективних шляхів забезпечення своїх конкурентних позицій. Бенчмаркінг має широке практичне застосування у бізнесі і набуває дедалі більшої популярності й у сфері освіти, що зумовлено зростаючим інтересом освітніх установ до нових інструментів управління, які здатні забезпечити якість та результативність їхньої діяльності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Уперше термін «бенчмаркінг» було введено до обігу у 1972 р. в Кембриджському інституті стратегічного планування. Бенчмаркінг (у перекладі з англійської – «початок відліку», «еталон оцінювання») – це процес дослідження та імплементація найкращих практик господарювання у певній галузі. Сьогодні бенчмаркінг увійшов у п'ятірку найпопулярніших методів управління бізнесом.

Бенчмаркінг є інноваційною технологією управління, яка на основі оцінки внутрішнього і зовнішнього середовищ організації та дослідження особливостей ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що функціонують на аналогічному ринку, дає змогу підвищити ефективність власного бізнесу на основі реалізації оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень. Основна мета бенчмаркінгу полягає не у тому, щоб щось просто скопіювати та механічно перенести, а в дослідженні практики діяльності найуспішніших установ і на цій

основі визначенні дієвих способів підвищення конкурентоспроможності власної організації. Практика урахування досвіду успішних конкурентів дає змогу організаціям зменшити обсяги витрат, збільшити прибуток і сформувавши оптимальну стратегію свого розвитку [7].

Концепція бенчмаркінгу в освіті ґрунтується на системному аналізі та оцінці діяльності освітньої установи у порівнянні із досягненнями основних його конкурентів на ринку освітніх послуг. В Україні бенчмаркінг у сфері освіти перебуває ще на початковому етапі свого розвитку і є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінку і аналіз кращих практик діяльності конкурентів, незалежно від їхнього розміру, спеціалізації та географічного положення. Необхідність впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність вітчизняних освітніх установ й надалі постійно зростатиме, особливо на тлі загострення конкуренції на національному і глобальному ринках освітніх послуг.

Аналіз зарубіжного досвіду застосування бенчмаркінгу у сфері вищої освіти показав, що ЗВО багатьох країн світу (США, Австралія, Франція, Великобританія та ін.) активно беруть участь у реалізації бенчмаркінгових проєктів. З метою удосконалення процедури застосування бенчмаркінгу, Європейською Комісією у 2006–2010 рр. було профінансовано проєкт «Бенчмаркінг в Європейській вищій освіті». В основу цього дослідження покладено розуміння бенчмаркінгу як добровільного процесу самооцінки та самовдосконалення через систематичні порівняння власної організації із аналогічними на ринку. Передбачалося, що зазначений підхід дасть можливість закладам освіти ідентифікувати свої сильні й слабкі сторони, а також адаптувати та удосконалити організаційні процеси з метою забезпечення протистояння зростаючій конкуренції.

У сфері освіти виокремлюють такі види бенчмаркінгу [15, с. 15]:

- **внутрішній** – передбачає порівняння певних напрямків діяльності у межах одного освітнього закладу;
- **зовнішній** – порівняння конкурентних переваг та основних результативних показників діяльності закладу освіти із аналогічними показниками його конкурентів;
- **функціональний** – порівняння одиничних процесів та освітніх програм;

- **транс-інституційний** – порівняння одиничних процесів та освітніх програм для кількох закладів освіти;
- **загальний** – порівняння базових практик або послуг освітніх закладів;
- **процесний** – порівняння певних процесів та відповідних результатів діяльності закладів освіти.

Доцільно зауважити, що внутрішній бенчмаркінг повинен стати відправною точкою для будь-якого іншого виду бенчмаркінгу.

На сьогодні бенчмаркінг виступає одним із етапів стратегічного планування діяльності закладів освіти. Застосування бенчмаркінгу під час формування стратегії конкурентоспроможності освітніх установ дасть можливість урахувати їхні наявні конкурентні переваги та виокремити ті аспекти діяльності, які потребують удосконалення. Таким чином, бенчмаркінг дає змогу виявляти основні напрями розвитку, вдосконалювати та коригувати діяльність закладу освіти з метою посилення його конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

Доцільно зауважити, що ефективний бенчмаркінг є не одноразовою дією, а безперервним процесом удосконалення різних аспектів діяльності освітнього закладу. Основна небезпека бенчмаркінгу полягає у неспроможності освітньої установи виявити реальні конкурентні переваги іншого закладу освіти та справжні причини його ефективнішого функціонування. Водночас, для досягнення більш ефективних результатів бенчмаркінгової діяльності важливою умовою є не лише пошук організації-конкурента та якісний аналіз інформації про її діяльність, а й налагодження і встановлення прямих контактів із нею.

Застосування технології бенчмаркінгу набуває особливої актуальності в умовах жорсткої конкуренції, коли зберігати частку своєї присутності на ринку освітніх послуг освітнього закладу стає дуже важко. Водночас, орієнтація на кращі практики із подальшим синергуванням отриманих результатів дає можливість не лише досягати рівня розвитку конкурентів, але й значно перевершувати їх.

Володіння технологіями бенчмаркінгу є невід'ємною передумовою ринкового успіху закладу освіти. Технологію практичної реалізації освітнього бенчмаркінгу можна відобразити у таких чотирьох послідовних діях [16, с. 240]:

- 1) аналіз процесів управління навчальною, науковою та інноваційною діяльністю власного закладу освіти;

- 2) дослідження діяльності інших навчальних закладів у певному сегменті ринку освітніх послуг;
- 3) порівняння результатів діяльності досліджуваного закладу освіти із результатами діяльності проаналізованих освітніх установ;
- 4) формування висновків та впровадження необхідних змін для оптимізації діяльності і зменшення розриву між власним закладом освіти та організацією-лідером.

Використання бенчмаркінгу у практичній діяльності закладів освіти надасть їм можливість [7]:

- виявити свої сильні та слабкі сторони, а також дослідити основні можливості і загрози свого розвитку у порівнянні з кращими освітніми установами;
- дослідити конкурентні позиції лідерів і на цій основі визначити стратегічні орієнтири для власного розвитку;
- отримати нові ідеї щодо організації освітнього процесу;
- відслідковувати зміни у конкурентних стратегіях конкурентів;
- перейти від традиційного планування «від досягнутого рівня» до планування «за конкурентним паритетом», тобто на основі урахування основних показників та практик діяльності конкурентів-лідерів.

Поряд з цим, впровадження бенчмаркінгу в освітніх закладах супроводжується відносно високими витратами, труднощами у виборі партнерів для порівняння, обмеженнями у доступі до інформації, недостатньою кількістю фахівців із відповідним досвідом та знанням сучасних методів управління, незацікавленістю з боку керівництва тощо.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність конкуренції?
2. Як визначає сутність конкуренції сучасна економічна теорія?
3. У чому проявляється конкурентоспроможність освітнього закладу?
4. Для чого необхідно здійснювати дослідження факторів забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти?
5. Чим відрізняються внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу від зовнішніх?
6. Що належить до системи внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності ЗВО?

7. Які зовнішні фактори найсуттєвіше впливають на рівень конкурентоспроможності ЗВО?
8. Які є основні методи оцінки конкурентоспроможності освітніх закладів?
9. Які методи оцінки конкурентоспроможності ЗВО є найпоширенішими?
10. У чому полягає сутність процесу управління конкурентоспроможністю закладу освіти?
11. Які основні етапи включає процес управління конкурентоспроможністю освітнього закладу?
12. Які основні принципи лежать в основі управління конкурентоспроможністю освітнього закладу?
13. У чому полягає основна мета бенчмаркінгу?
14. Які переваги для закладу освіти дає використання бенчмаркінгу?
15. У чому полягає сутність концепції бенчмаркінгу в освіті?

Література

1. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. 562 с.
2. Безтелесна Л.І., Либак І.А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 145–151.
3. Верхоглядова Н.І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія. Донецьк : Вид-во ДНУ, 2004. 196 с.
4. Гринько Т.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 50–53.
5. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія / А.Ф. Павленко, Л.Л. Антонюк, Н.В. Василькова, Д.О. Ільницький та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. А.Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л.Л. Антонюк. Київ : КНЕУ, 2014. 350 с.
6. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58–64.
7. Костюк М.К. Актуальність впровадження концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. *Траектория науки*. 2016 № 6 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_6_3 (дата звернення: 09.04.2020).
8. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 200–204.
9. Про вищу освіту : Закон України № 1556–VII від 01.07.2014. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page>.
10. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-III від 11.01.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

11. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2006. № 2. С. 114–123.

12. Пурій Г.М., Кузнєцова М.Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава ринку*. 2020. № 10. С. 150–154. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/30.pdf.

13. Савченко М.В., Боєнко О.Ю. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на основах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 239–246.

14. Свідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДУ, 2003. 277 с.

15. Фініков Т. Вхідження національної системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж. : аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний Фонд дослідж. освіт. політики». Київ : Таксон, 2012. 54 с.

16. Царенко І.О. Механізм державного регулювання конкурентоспроможності вищої освіти України : дис. канд. : 08.00.03. – економіка та управління національним господарством. Кропивницький, 2018. 297 с.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ»

ВСТУП

Проблема вибору методу оцінювання якості засвоєння знань є важливою і значущою при виконанні стандарту освітньої програми. У зв'язку з цим актуальним постає питання про те, як правильніше і справедливніше визначити якість знань студентів. Для формування успішного і об'єктивного підходу важливо, щоб система контролю знань була різноплановою: орієнтованою на перевірку навичок, знань і умінь а також на виявлення творчих здібностей студентів та їх цілісного особистісного і пов'язаного з ним емоційного ставлення до предметів, що вивчаються. На сьогодні в межах вищої школи використання тестування розглядається як одна з актуальних форм контролю якості підготовки студентів, яка дозволяє об'єктивно оцінити обсяг засвоєння тієї чи іншої навчальної дисципліни. Використання тестових завдань різних видів дає змогу більш адекватно відповідати вимогам державного освітнього стандарту.

Особливе значення тестування набуває як інструмент дистанційного контролю знань, а також як поточна (оперативна) перевірка повноти засвоєння студентами понять, уявлень, істотних положень окремих тем. Використання тестування сприяє поліпшенню організації і підвищенню якості освітнього процесу. Слід зазначити, що тестові завдання повинні розроблятися відповідно до вимог, які пред'являються до дисципліни, що вивчається. База тестових завдань повинна охоплювати усі дидактичні одиниці змістовного мінімуму державного освітнього стандарту. Це дає можливість забезпечити єдність вимог до засвоєння дисципліни в межах закладу освіти. Таким чином, тестування допомагає здійснювати контроль і оцінювання рівня знань студентів. З одного боку – це індикатор якості навчання, засіб визначення успішності студента, а з іншого – показник ефективності використовуваної дидактичної системи, включаючи методику навчання та організації навчального процесу, реалізацію сучасних навчальних технологій.

Тести до навчальної дисципліни «Менеджмент освіти»

1. Центральна ланка теорії управління:

- А. Принципи
- Б. Функції
- В. Структура
- Г. Закономірності
- Д. Методи

2. Закономірність у науці вказує на ... явищ:

- А. Випадковість
- Б. Непослідовність
- В. Взаємозв'язок
- Г. Можливість
- Д. Правильність

3. Концентрація повноважень на верхніх щаблях влади є:

- А. Централізація влади
- Б. Лідерство
- В. Індивідуалізація
- Г. Керованість
- Д. Авторитаризм

4. Спеціалізація функцій, повноважень управлінської діяльності – це:

- А. Інтеграція
- Б. Диференціація
- В. Гуманізація
- Г. Дислокація
- Д. Демократизація

5. Вищий рівень управління:

- А. Тактичний
- Б. Оперативний
- В. Стратегічний
- Г. Ситуаційний
- Д. Латентний

6. Принцип залучення персоналу до управління організацією називається:

- А. Демократизація
- Б. Децентралізація
- В. Колегіальність

- Г. Прозорість
- Д. Гуманізація

7. *Вміння керівника чітко та логічно аргументувати свою точку зору, щоб її сприйняла «критична більшість» у колективі, є принцип:*

- А. Керованості
- Б. Консенсусу
- В. Демократизації
- Г. Гармонізації
- Д. Гуманізації

8. *Принцип перекладу управління з монологічної основи на діалогічну, перехід від комунікації до спілкування, від суб'єкт-об'єктних до суб'єкт-суб'єктних відносин – є:*

- А. Колегіальність
- Б. Співробітництво
- В. Консенсус
- Г. Самоврядування
- Д. Рівноправність

9. *Принцип заохочення, оцінювання діяльності педагогів без упередженості, об'єктивно, з урахуванням надання їм рівних «стартових» можливостей – це принцип:*

- А. Індивідуалізація
- Б. Справедливості
- В. Гуманності
- Г. Чесності
- Д. Прозорості

10. *Науковий підхід, є методологічною основою управління педагогічними системами і передбачає взаємозв'язок усіх управлінських функцій:*

- А. Колегіальний
- Б. Гуманістичний
- В. Системний
- Г. Діяльнісний

11. *Предмет теорії управління як галузі наукового знання це:*

- А. Мережа освітніх установ
- Б. Методи управління
- В. Закономірності управлінської діяльності
- Г. Педагогічний процес

12. Одним із принципів діяльності освітньої установи є:

- А. Демократії
- Б. Системності
- В. Безперервності освіти
- Г. Децентралізації

13. Загальне керівництво державним закладом вищої освіти здійснює:

- А. Ректор
- Б. Студентське самоврядування
- В. Профспілкова організація
- Г. Вчена рада

14. При виконанні функції організації керівник повинен:

- А. Перевірити відповідність існуючої організаційної структури управління нових цілей
- Б. Встановити показники контролю діяльності підлеглих
- В. За допомогою організаційних методів розподілити завдання і відповідальність серед виконавців
- Г. Вибрати засоби стимулювання підлеглих

15. Вид управлінського рішення, який передбачається плануванням діяльності освітнього закладу називається:

- А. Соціально-психологічним
- Б. Прогностичним
- В. Організаційно-адміністративним
- Г. Систематичним

16. Основні положення, які орієнтують керівників навчальних закладів у практичній діяльності:

- А. Методи
- Б. Концепція
- В. Закономірності
- Г. Принципи

17. Основними показниками ефективності функціонування освітньої установи є:

- А. Правильний режим діяльності
- Б. Усунення формалізму
- В. Успішність функціонування педагогічної системи
- Г. Дієвість
- Д. Результативність

18. Концепції розвитку навчальних закладів належать до педагогічних:

- А. Систем
- Б. Конструктів
- В. Проєктів
- Г. Моделей

19. Типи структурних і функціональних відносин управлінських ланок освітньої організації є:

- А. Організаційною структурою
- Б. Управлінськими функціями
- В. Рівнями управління
- Г. Системою управління

20. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління соціальними процесами є:

- А. Маніпуляція
- Б. Маркетинг
- В. Менеджмент
- Г. Технологія

21. Основними умовами успішного досягнення цілей і завдань освітнього менеджменту є:

- А. Фінансово-господарська діяльність
- Б. Особистісний фактор керівника
- В. Сприятливий морально-психологічний клімат у колективі
- Г. Організація інструктивно-методичної роботи
- Д. Обґрунтоване прийняття управлінського рішення

22. Принципи, що визначають на законодавчому рівні підходи до управління освітою:

- А. Децентралізація
- Б. Демократизація
- В. Загальнодоступність
- Г. Світський характер освіти в державних і муніципальних установах

Д. Усі відповіді правильні

23. Контроль – це:

- А. Засіб змусити підлеглих робити те, що їм не подобається
- Б. Засіб забезпечення досягнення цілей організації
- В. Дія керівника, яка виконується за його бажанням
- Г. Спосіб покарання порушників правил і вимог

24. Делегування повноважень здійснюється в межах виконання функції:

- А. Мотивації
- Б. Організації
- В. Контролю
- Г. Планування
- Д. Оперативного регулювання

25. Порушення принципу єдиноначальності характерно для:

- А. Лінійної структури управління
- Б. Матричної структури управління
- В. Функціональної структури управління
- Г. Дивізіональної структури управління
- Д. Лінійно-функціональної структури управління

26. Що можна делегувати в процесі управління:

- А. Відповідальність
- Б. Повноваження
- В. Обов'язки
- Г. Права

27. Комплексною оцінкою рівня кваліфікації працівників освітньої установи є:

- А. Акредитація
- Б. Сертифікація
- В. Діагностика
- Г. Атестація

28. Підхід, що підкреслює необхідність обліку в управлінській діяльності впливу та взаємодії безлічі факторів, називається:

- А. Процесний
- Б. Системний
- В. Компетентнісний
- Г. Людиноцентристський
- Д. Адміністративний

29. Для досягнення високої ефективності необхідно, щоб менеджер насамперед ... і лише після цього вирішував, що робити:

- А. Вивчив інструкцію
- Б. Отримав вказівку
- В. Оцінив ситуацію

Г. Зібрав інформацію

Д. Запитав поради

30. «Керувати означає передбачати і планувати, організувати, розпоряджатися, координувати та контролювати» – писав:

А. Анрі Файоль

Б. Елтон Мейо

В. Фредерік Герцберг

Г. Генрі Форд

Д. Джордж Сорос

31. Батьківщина сучасного менеджменту:

А. США

Б. Японія

В. Великобританія

Г. Китай

Д. Україна

32. Дослідження операцій – це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації – це основна ідея ... підходу:

А. Системного

Б. Кількісного

В. Процесного

Г. Наукового

Д. Функціонального

33. Ідея "Управління – це серія безперервних взаємопов'язаних дій – управлінських функцій" є основою ... підходу:

А. Процесного

Б. Функціонального

В. Системного

Г. Кількісного

Д. Диференційованого

34. Людиноцентристський підхід є основою ... менеджменту:

А. Американського

Б. Західноєвропейського

В. Японського

Г. Шведського

Д. Південнокорейського

35. Жорсткий підхід до питань управління персоналом – особливість ... менеджменту:

- А. Європейського
- Б. Американського
- В. Південнокорейського
- Г. Японського
- Д. Китайського

36. Думка, що люди представляють головний ресурс та соціальну цінність організації, є основою ... підходу.

- А. Людиноцентристський
- Б. Гуманістичний
- В. Компетентнісний
- Г. Системний
- Д. Функціональний

37. Розробка та застосування на практиці моделей компетенцій співробітників, їх підбір та підготовка відповідно до цих моделей – суть ... підходу:

- А. Людиноцентристського
- Б. Наукового
- В. Компетентнісного
- Г. Гуманістичного
- Д. Функціонального

38. Менеджмент – це:

- А. Область наукових знань про суспільство, системи, що становлять його, закономірності його функціонування та розвитку
- Б. Теорія про закономірності соціальних дій та масової поведінки людей, а також про відносини між особистістю та суспільством
- В. Особлива галузь наукових знань та професійної спеціалізації управлінців, що становлять адміністративний штат організації
- Г. Сфера загальних знань про людину та практику її самореалізації
- Д. Прикладна галузь знань, що дозволяє прогнозувати соціальні явища та керувати ними

39. Термін «управління» означає:

- А. Послідовність дій менеджера
- Б. Усвідомлену, цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує та підпорядковує елементи зовнішнього середовища суспільства, живої та неживої природи, техніки

В. Систему наукових знань, що становлять теоретичну базу практики управління

Г. Використання об'єктивних законів економічного розвитку

Д. Мистецтво планування та організації

40. Мета управління – це:

А. Кінцевий пункт всього процесу керування

Б. Кінцевий стан чи бажаний результат функціонування об'єкта управління

В. Оптимізація діяльності об'єкта управління щодо досягнення місії організації

Г. Місія організації

Д. Теж, що стратегія управління

41. Об'єктом управління є:

А. Людина чи група людей, якими керують

Б. Апарат керування

В. Люди, які займаються керуванням

Г. Люди, які виконують певні завдання

Д. Усі ресурси організації

42. Функції менеджменту – це:

А. Те саме, що і процес управління

Б. Відокремлені напрями управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив для досягнення цілей організації

В. Процес створення структури організації

Г. Управління та самоврядування

Д. Немає правильної відповіді

43. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується для досягнення:

А. Високих результатів

Б. Загальної мети

В. Конкурентні переваги

Г. Ситуації успіху

Д. Почуття задоволення

44. Виберіть поняття, що стосується принципів менеджменту:

А. Єдиноначальність

Б. Організація

В. Досягнення мети

Г. Планування

Д. Цілепокладання

45. Керівник авторитарного стилю керівництва:

А. Багато працює, вимагає цього від інших

Б. Багато працюємо сам

В. Ділиться владою з підлеглими

Г. Цінує підлеглих

Д. Не працюючи сам, вимагає багато роботи від інших

46. Керівник демократичного стилю керівництва:

А. Не терпить критики

Б. Чекає на вказівки зверху

В. Уникає конфліктів

Г. Колегіально вирішує проблеми колективу

Д. На перше місце ставить інтереси організації, а не людей

47. Реальний вплив при управлінні цілей мають менеджери:

А. Середнього рівня

Б. Нижчого рівня

В. Вищого, середнього та нижчого рівня

Г. Вищого рівня

Д. Вищого та середнього рівня

48. Ставлення до накопичення інформації як проблеми:

А. Що більше інформації, то краще

Б. Надлишок інформації також шкідливий, як і її нестача

В. Отримання максимуму інформації про проблему – обов'язок керівника

Г. Надлишковий обсяг інформації – запорука успіху

Д. Багато інформації не буває

49. Цей методологічний підхід не належить до відомих шкіл в управлінні:

А. Наукове управління

Б. Адміністративне управління

В. Нова економічна політика

Г. Людські відносини

50. Одна з основних причин перетворення США на батьківщину сучасного менеджменту:

А. Система довічного найму

Б. Підтримка ідеї освіти для всіх людей

В. Нерозвинений ринок робочої сили

Г. Відсутність свободи підприємництва

Д. Вигідне геополітичне становище між Європою та Азією

51. Основною відмінністю попереднього, поточного та заключного контролю є:

- А. Обсязі контролю
- Б. Час здійснення контролю
- В. Методи контролю
- Г. Місія контролю
- Д. Цілі контролю

52. Специфічна особливість процесу делегування повноважень від старшого керівника нижчестоящим керівникам на виконання спеціальних завдань:

- А. Передаються повноваження та відповідальність нижчестоящому керівнику
- Б. Передається відповідальність нижчестоящому керівнику
- В. Передаються повноваження нижчестоящому керівнику, а всю відповідальність продовжує нести старший керівник
- Г. Призначається новий, рівний за рангом керівник і йому передається вся відповідальність
- Д. Розподіл відповідальності між старшим керівником та нижчестоящим керівником порівну

53. Система контролю в організації зазвичай складається з:

- А. Попереднього, поточного та заключного
- Б. Поточного та заключного
- В. Попереднього та заключного
- Г. Тільки з поточного контролю
- Д. Тотального контролю над усіма

54. Ця функція не властива процесному підходу до управління за Файолем:

- А. Планування
- Б. Організація
- В. Мотивація
- Г. Контроль

55. Першочерговою необхідністю успішної роботи працівника на новому місці є:

- А. Відповідність кваліфікації
- Б. Справедлива винагорода
- В. Соціальна адаптація у колективі
- Г. Перспектива зростання
- Д. Комфортні умови для роботи

56. Сутність кількісного підходу до управління:

А. Знання методів професійного менеджменту, які довели свою ефективність в управлінській практиці

Б. Вміння передбачати наслідки застосовуваних методик та концепцій

В. Правильне інтерпретування ситуації, визначення найважливіших чинників

Г. Застосування способів дії, що викликають найменший негативний ефект у цій ситуації, із забезпеченням максимальної ефективності

Д. Застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації

57. Правило – це:

А. Послідовність дій, які слід зробити в конкретній ситуації, що має тенденцію до повторення

Б. Гарантія виконання конкретних дій конкретними способами у специфічній поодинокій ситуації

В. Конкретно сформульований досвід минулого

Г. Послідовність операцій

Д. Практика управління

58. Такий архетип керівника як «лідер» повинен мати такі основні риси:

А. Здатність визначити місце збою та вжити коригуючих заходів

Б. Вміння врегулювати особисті конфлікти, що виникають при вольових рішеннях

В. Вміння спілкуватися з людьми

Г. Вміння спілкуватися з людьми, здатність розпізнавати потенціал кожної людини та зацікавлювати її у повному використанні цього потенціалу

Д. Вміння ризикувати

59. Тактика – це:

А. Довгострокова стратегія

Б. Короткострокова стратегія

В. Середньостроковий план, результати виявляються через 3–4 роки

Г. Середньостроковий план, результати виявляються через 1–2 роки

Д. Система дій для досягнення бажаного результату

60. Суть принципу єдності управління у тому, що:

- А. У будь-якого службовця (працівника) може лише один керівник
- Б. Повну та абсолютну відповідальність за діяльність усієї організації має нести одна людина (керівник)
- В. Число осіб, які перебувають у ефективному управлінні лімітовано
- Г. Відповідальність за роботу колективу несе група керівників
- Д. Один – за всіх, всі – за одного

61. У процесі прийняття рішень прийом "мозкова атака" використовується з метою:

- А. Інтенсифікації розумового процесу
- Б. Аналіз нестандартних рішень
- В. Виявлення альтернатив розв'язання проблеми
- Г. Залучення всіх учасників до процесу прийняття рішень
- Д. Дослідження ситуації

62. Як нового співробітника у більшості випадків треба вибирати:

- А. Людину, яка симпатична керівнику своїми особистісними якостями
- Б. Людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на посаді
- В. Кандидата, який є найбільш підходящим для просування по службі
- Г. Кандидата, який має великий потенціал
- Д. Комунікативну людину, яка може з усіма порозумітися

63. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку та успішність діяльності – це:

- А. Розумові та фізичні здібності людини
- Б. Цінності та погляди людини
- В. Потреби людини
- Г. Особистісні та професійні амбіції
- Д. Всі відповіді правильні

64. Основна складова стратегічного педагогічного менеджменту:

- А. Перспективне управління
- Б. Ситуативне управління
- В. Тактичне управління

- Г. Оперативне управління
- Д. Авторитарне управління

65. Практика управління виникла:

- А. У ХХ столітті під час індустріалізації промисловості
- Б. Разом зі створенням Ф. Тейлором школи управління
- В. Разом з об'єднанням давніх людей в організовані групи

(племена)

- Г. Разом із виникненням перших в історії держав
- Д. З появою соціальної нерівності

66. Однією з основних функцій педагогічного менеджменту

є:

- А. Спостереження за педагогічним процесом
- Б. Методичне забезпечення прийняття рішень
- В. Планування діяльності школи
- Г. Видання наказів та розпоряджень
- Д. Взаємодія із учасниками освітнього процесу

67. Менеджмент – це:

- А. Наука та мистецтво
- Б. Практика та мистецтво
- В. Наука
- Г. Практика

68. До загальних функцій державного управління освітою

належить:

- А. Інтеграційна
- Б. Психолого-терапевтична
- В. Дисциплінарна
- Г. Цілевстановлення

69. Освітній заклад – це:

- А. Освітня організація
- Б. Структурна ланка освіти
- В. Інституційна основа педагогіки
- Г. Установа для розвитку особистості

70. Заклади освіти засновуються на:

- А. Державній власності
- Б. Комунальній власності
- В. Приватній власності
- Г. Всі відповіді правильні

71. Освітній заклад керується:

- А. Законами України

- Б. Постановами КМУ
- В. Статутом ЗВО
- Г. Стратегією розвитку закладу освіти

72. Заклад освіти як суб'єкт господарювання діє як:

- А. Бюджетна установа
- Б. Неприбутковий заклад
- В. Прибутковий заклад
- Г. Некомерційна установа

73. Місія ЗВО допомагає визначити:

- А. Сферу діяльності
- Б. Масштаби діяльності
- В. Перспективи розвитку
- Г. Відмінності від конкурентів

74. Основні складові «організаторських здібностей» директора школи:

- А. Вміння працювати з людьми, впливати на них
- Б. Контактність, стресостійкість, домінантність
- В. Лідерство, здатність вести за собою
- Г. Здатність впливати на людей
- Д. Здатність врегульовувати суперечки та конфлікти

75. Основні форми впливу директора школи на педагогічний колектив:

- А. Переконавання як спосіб виховання та формування особистості
- Б. Підвищення та активізація творчої ініціативи членів колективу
- В. Встановлення у колективі сприятливого морального клімату
- Г. Використання критики та самокритики
- Д. Планування соціального розвитку педагогічного колективу

76. Самоменеджмент – це:

- А. Організація особистої роботи керівника
- Б. Здатність та можливість менеджера планувати та організовувати свою діяльність
- В. Самостійність у діяльності менеджера
- Г. Адекватна самооцінка
- Д. Управління процесом розвитку

77. Лідер – це той, хто:

- А. Організує роботу організації

- Б. Уповноважений керувати людьми
- В. Веде всіх за собою
- Г. Йде поряд з усіма
- Д. Видає команди та вказівки

78. Сукупність індивідів, що взаємодіють один з одним і усвідомлюють свою належність до цієї сукупності, є:

- А. Організацією
- Б. Соціальною групою
- В. Неформальною групою
- Г. Командою
- Д. Колективом

79. Неформальний лідер:

- А. Може негативно впливати на своїх колег
- Б. Має як позитивний, так і негативний вплив на своїх колег
- В. Може позитивно впливати на колег
- Г. Не має жодного впливу
- Д. Не підтримується більшістю

80. Людина, яка має можливість впливати на групу людей, спрямовувати та організовувати їх роботу, є:

- А. Авторитетною людиною у колективі
- Б. Керівником
- В. Неформальним лідером
- Г. Шановним у колективі співробітником
- Д. Профспілковим лідером організації

81. Рівень прояву принципу культуровідповідності у педагогічному процесі:

- А. Облік особливостей вікової фізіології дитини
- Б. Врахування особливостей вікової психології дитини
- В. Врахування тенденцій розвитку соціуму
- Г. Врахування національних та етнічних особливостей дитини
- Д. Врахування умов, у яких знаходиться дитина, а також культури цього суспільства у процесі виховання та освіти

82. При делегуванні повноважень, визначаючи, що і кому доручити, керівнику слід врахувати такий параметр:

- А. Статус людини
- Б. Рівень особистісних вимог співробітника
- В. Рівень професійної компетентності працівника
- Г. Взаємини його з адміністрацією та колегами
- Д. Рівень професійних вимог співробітника

83. Цілеспрямованість педагогічного процесу, його системність, технологічність, розробленість концепції розвитку школи, збалансованість проєкту педагогічного процесу – це рівні прояву принципу:

- А. Науковості
- Б. Керованості
- В. Функціональності
- Г. Перспективності

84. Цілісна єдність всіх факторів, що сприяють досягненню поставлених цілей розвитку людини:

- А. Педагогічна система
- Б. Цілісний педагогічний процес
- В. Школа
- Г. Сім'я

85. Педагогічний менеджмент характеризується як:

- А. Теорія ефективного управління бізнесом і підприємництвом
- Б. Методика ефективного управління виробничим процесом
- В. Технологія ефективного управління соціальними системами
- Г. Комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління, спрямований на підвищення ефективності освітнього процесу
- Д. Область наукових знань про принципи та закономірності суспільного розвитку

86. Головна мета педагогічного менеджменту у системі освіти:

- А. Досягнення якості цілей освіти
- Б. Досягнення якості змісту освіти
- В. Досягнення якості педагогічного процесу
- Г. Використання потенціалу педагогічної системи, а також підвищення його ефективності
- Д. Особистісний розвиток учня, вихованця з урахуванням його духовних та природних можливостей

87. Різноманітна педагогічна інформація, методи виховання та навчання, педагогічне спілкування, особистість педагога – це:

- А. Предмет педагогічного менеджменту
- Б. Об'єкт педагогічного менеджменту
- В. Засоби педагогічного менеджменту
- Г. Результат педагогічного менеджменту

Д. Продукт педагогічного менеджменту

88. Управління діяльністю педагогічного колективу, управління діяльністю педагога, управління діяльністю учня – це:

А. Структура педагогічного менеджменту

Б. Алгоритм управління школою

В. Етапи процесу педагогічного менеджменту

Г. Види управлінської діяльності директора школи

89. Ця функція не є метою діяльності педагогічної системи:

А. Мотиваційна

Б. Керуюча

В. Системоутворювальна

Г. Контролююча

Д. Стимулююча

90. Під впливом цього підходу у педагогічному менеджменті відбувалося формування програмно-цільового підходу:

А. Системний

Б. Процесний

В. Ситуаційний

Г. Адміністративний

Д. Кількісний

91. Як вид людської діяльності менеджмент є:

А. Мистецтвом

Б. Наукою

В. Функцією

Г. Професією людей

Д. Вірні усі відповіді

92. Менеджмент як галузь самостійних знань, як наука сформувався:

А. Наприкінці ХІХ ст.

Б. На початку ХХ ст.

В. У середині ХІХ ст.

Г. У середині ХХ ст.

Д. На початку ХХІ ст.

93. Ключова роль менеджера:

А. Роль оцінюючого ситуацію

Б. Роль приймаючого рішення

В. Роль вивчає думку людей

- Г. Роль команди, що роздає
- Д. Роль аналізуючого ситуацію

94. Сутність японського менеджменту:

- А. Управління технологіями
- Б. Управління фінансами
- В. Управління людьми
- Г. Управління цінними паперами
- Д. Управління ІКТ-ресурсами

95. У цій країні з кінця 60-х рр. ХХ ст. у практику управління компаніями було впроваджено стратегічне управління:

- А. Південна Корея
- Б. Японія
- В. Німеччина
- Г. США
- Д. Китай

96. Для великих фірм цієї країни характерна система «довічного найму»:

- А. США
- Б. Швеція
- В. Великобританія
- Г. Ізраїль
- Д. Японія

97. Управлінська діяльність вчителя, що здійснюється у класі та спрямована на досягнення цілей розвитку особистості дитини, готової до життя в нових соціально-педагогічних умовах називається:

- А. Педагогічний менеджмент
- Б. Професійна компетентність
- В. Методологічна культура
- Г. Педагогічна технологія
- Д. Управління класом

98. Нормативно-правова база України є:

- А. Базисом регулювання діяльності ЗВО
- Б. Визначає рівень фінансування
- В. Визначає стратегію розвитку ЗВО
- Г. Визначає розмір державного замовлення

99. Головним джерелом фінансування освіти є:

- А. Кошти державного та місцевого бюджетів
- Б. Кошти юридичних та фізичних осіб

- В. Спонсорські та добродчинні внески
- Г. Пожертвування

100. Кошторис ЗВО включає:

- А. Загальний фонд
- Б. Спеціальний фонд
- В. Поточні витрати
- Г. Капітальні витрати
- Д. Правильні відповіді А і Б

101. Фандрайзинг – це діяльність спрямована на залучення:

- А. Фінансових ресурсів
- Б. Матеріальних ресурсів
- В. Людських ресурсів
- Г. Благодійних фондів

102. Джерелами фандрайзингу є:

- А. Компанії
- Б. Приватні особи
- В. Фонди
- Г. Державні органи
- Д. Правильні відповіді А і Б

103. Ендавмент фонди формуються за рахунок коштів:

- А. Фізичних та юридичних осіб
- Б. Корпорацій
- В. Асоціацій випускників
- Г. Пересічних громадян

104. Цілісна єдність всіх факторів, що сприяють досягненню поставлених цілей розвитку людини – є:

- А. Процес виховання
- Б. Педагогічний процес
- В. Педагогічна система
- Г. Сімейне виховання
- Д. Освітній процес

105. Суб'єктами управління в освітній установі є:

- А. Керівники (директор, його заступники)
- Б. Вчителі
- В. Учні
- Г. Батьки
- Д. Вірні усі відповіді

106. Цілеспрямована свідома взаємодія учасників цілісного педагогічного процесу, спрямована на досягнення оптимального результату, називається:

- А. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія
- Б. Внутрішньошкільне управління
- В. Професійна комунікація
- Г. Процес навчання
- Д. Конструктивна взаємодія

107. Інтерактивні методи навчання відносять до:

- А. Традиційних
- Б. Академічних
- В. Інноваційних
- Г. Мультимедійних

108. Графік навчального процесу складається з:

- А. Навчального року
- Б. Календарного року
- В. Навчального семестру
- Г. Навчального тижня

109. Мета вивчення дисципліни зазначається у:

- А. Освітній програмі
- Б. Навчальному плані
- В. Робочому навчальному плані
- Г. Робочій програмі навчальної дисципліни

110. До основної навчальної літератури відносять:

- А. Підручник
- Б. Хрестоматія
- В. Словник
- Г. Практикум

111. До додаткової навчальної літератури не відносять:

- А. Навчальний посібник
- Б. Хрестоматія
- В. Словник
- Г. Практикум

112. За предметним змістом всі нововведення можна поділити на три групи:

- А. Організаційні, технічні, організаційно-технічні
- Б. Організаційні, економічні, технічні
- В. Організаційні, економічні, адміністративні
- Г. Технічні, економічні, організаційно-технічні

113. До пріоритетних освітніх інновацій у ЗВО не належать:

А. Впровадження у навчальний процес модульного навчання та рейтингової системи контролю знань (кредитно-модульна система)

Б. Система дистанційного навчання

В. Система традиційного навчання

Г. Електронна система управління діяльністю навчального закладу та навчальним процесом

114. До функцій інноваційного менеджменту в освіті відносяться:

А. Організування, координація, контроль

Б. Планування, стимулювання, децентралізації

В. Демократії, планування, регулювання

Г. Планування, системності, організування

115. За напрямками діяльності освітній проєкт може бути:

А. Навчальний

Б. Оперативний

В. Річний

Г. Прогнозний

116. До етапів процесу впровадження інновацій у закладі освіти не відносять:

А. Усвідомлення колективом навчального закладу необхідності змін та запровадження інновацій

Б. Проєктування інновації творчим колективом

В. Управління процесом впровадження інновацій

Г. Розроблення системи контролю

117. Який вид автономії закладу вищої освіти може бути реалізований після запровадження сукупності інших видів:

А. Академічна

Б. Організаційна

В. Фінансова

Г. Кадрова

118. За характером внутрішніх зв'язків розрізняють колективи:

А. Формальні

Б. Неформальні

В. Індивідуальні

Г. Особистісні

Д. Правильні відповіді А і Б

119. Будь-який колектив виконує функції:

А. Цільову

Б. Соціально-виховну

В. Колективну

Г. Задоволення потреб

Д. Правильні всі відповіді, крім В

120. За характером трудових функцій персонал поділяється:

А. Робітники, службовці, інтелігенція

Б. Робітники і службовці

В. Основної та неосновної діяльності

Г. Інтелігенція

121. Організація діяльнісного середовища вихованців, спрямованої на освоєння ними предметного чи соціокультурного досвіду як основи та умови їх розвитку, є:

А. Предметом педагогічного менеджменту

Б. Метою педагогічного менеджменту

В. Засобом педагогічного менеджменту

Г. Продуктом педагогічного менеджменту

Д. Результатом педагогічного менеджменту

122. Різноманітна педагогічна інформація (теоретичні та емпіричні наукові знання, на основі яких формуються уявлення вихованців), методи виховання та навчання, педагогічне спілкування виступають:

А. Продуктом педагогічного менеджменту

Б. Засобами педагогічного менеджменту

В. Результатом педагогічного менеджменту

Г. Об'єктом педагогічного менеджменту

Д. Предметом педагогічного менеджменту

123. Підведення педагогічної системи до такого стану функціонування, за якого найкращим чином досягаються цілі освіти відповідно до вимог освітніх програм та державних освітніх стандартів з урахуванням індивідуальних особливостей та потреб особистості, є:

А. Мета педагогічного менеджменту

Б. Засіб педагогічного менеджменту

В. Об'єкт педагогічного менеджменту

Г. Результат педагогічного менеджменту

Д. Суб'єкт педагогічного менеджменту

124. Суб'єктом педагогічного менеджменту є:

- А. Програмно-методичні умови
- Б. Науково-методичні умови
- В. Матеріально-технічні умови
- Г. Нормативно-правові умови
- Д. Людські ресурси

125. Основні, фундаментальні правила, які повинні дотримуватися під час здійснення управління та забезпечувати досягнення заданих цілей – це:

- А. Норми управління
- Б. Принципи управління
- В. Закономірності управління
- Г. Умови управління
- Д. Функції правила

126. Метод маркетингових досліджень, за якого в контрольованих умовах організатором змінюються досліджувані фактори:

- А. Спостереження
- Б. Експеримент
- В. Опитування
- Г. Фокус-група

127. Початковим етапом процесу маркетингового дослідження освітньої діяльності є:

- А. Дослідницький пошук
- Б. Визначення цілей та проблем дослідження
- В. Аналіз фактів і надання висновків
- Г. Підготовка звітів за встановленою формою

128. Сукупність споживачів, які зацікавилися пропозицією освітніх послуг, і мають дохід, достатній для її купівлі:

- А. Потенційний ринок
- Б. Доступний ринок
- В. Обслуговуваний ринок
- Г. Фактичний ринок

129. Частина ринку, щодо якої заклад освіти докладає зусилля із залучення споживачів та надання їм послуг:

- А. Потенційний ринок
- Б. Доступний ринок
- В. Обслуговуваний ринок

Г. Фактичний ринок

130. Розмір і склад сім'ї, середній дохід, сфера зайнятості, рівень освіти – належать до критеріїв сегментування освітнього ринку:

- А. Географічних
- Б. Демографічних
- В. Психографічних
- Г. Поведінкових

131. Ступінь прихильності до пропонованих послуг, стадія готовності споживача до сприйняття освітньої програми, ставлення до закладу освіти належать до критеріїв сегментування освітнього ринку:

- А. Географічних
- Б. Демографічних
- В. Психографічних
- Г. Поведінкових

132. Дії, спрямовані на формування внутрішнього психологічного і розумового сприйняття споживачами переваги якості освітньої послуги відносно конкурентів:

- А. Комплекс маркетингу освіти
- Б. Сегментування освітнього ринку
- В. Позичонування освітніх послуг
- Г. Асортиментна політика закладу освіти

133. Для ЗВО з обмеженою пропозицією освітніх послуг рекомендується така модель побудови служби маркетингу:

- А. Функціональна
- Б. Орієнтована на споживачів освітніх послуг
- В. Орієнтована на ринки освітніх послуг
- Г. Регіональна

134. Тимчасові форми організації маркетингу у ЗВО:

- А. Відділ маркетингу
- Б. Сектор маркетингу
- В. Рада з маркетингу
- Г. Бюро маркетингу

135. Найбільш сучасною концепцією організації маркетингу у ЗВО є:

- А. Відділ працевлаштування випускників
- Б. Відділ дослідження ринку освітніх послуг
- В. Відділ маркетингу освітніх послуг

Г. Відділ співпраці з роботодавцями

136. Продаж освітньої послуги за різними цінами різним покупцям:

- А. Цінова політика
- Б. Цінова стратегія
- В. Цінова дискримінація
- Г. Тактика ціноутворення

137. Товаром закладу освіти є:

- А. Знання
- Б. Випускник
- В. Освітня програма
- Г. Диплом

138. Неособиста форма комунікації закладу освіти зі споживачами освітніх послуг, здійснювана через оплачувані системи розповсюдження інформації:

- А. Реклама
- Б. Паблік рілейшнз
- В. Стимулювання збуту
- Г. Мерчандайзинг

139. Типовим каналом розподілу в освіті є:

- А. Прямий продаж
- Б. Фандрайзинг
- В. Франчайзинг
- Г. Агенти

140. Засобами паблік рілейшнз в освіті можуть бути:

- А. Наукові конференції
- Б. Знижка в оплаті за навчання
- В. Презентації освітніх програм
- Г. Гімн закладу освіти

141. До прояву демократичних начал у школі належить:

- А. Виборність керівників школи
- Б. Введення конкурсного обрання та контрактної системи у відборі педагогічних кадрів
- В. Самодіяльність та ініціатива керівників, вчителів, учнів, батьків
- Г. Повага до гідності людини та довіра їй
- Д. Вірні усі відповіді

142. Реалізація принципу системності та цілісності в управлінні школою виключає:

- А. Послідовність під управлінням
- Б. Логічність в управлінні
- В. Взаємовигідність в управлінні
- Г. Однобічність в управлінні
- Д. Взаємодію в управлінні

143. Реалізація цього принципу спрямована на подолання суб'єктивності, авторитаризму в управлінні цілісним педагогічним процесом:

- А. Принцип системності
- Б. Принцип єдиноначальності та колегіальності
- В. Принцип демократичності та гуманізму
- Г. Принцип централізації
- Д. Принцип науковості

144. Принцип науковості в управлінні передбачає:

- А. Знання методів збирання, обробки, зберігання та використання внутрішньошкільної інформації
- Б. Розробку та впровадження внутрішньошкільної інформаційної технології управління
- В. Підвищення наукової організації управлінської праці
- Г. Формування інформаційних банків даних та застосування технології їх оперативного використання
- Д. Використання найновіших концепцій розвитку науки і техніки, прогресивного досвіду менеджменту кращих освітніх закладів

145. Принципи в управлінні:

- А. Представляють причинно-наслідкові зв'язки між процесами та об'єктами педагогічної діяльності школи
- Б. Носять суб'єктивний характер, тобто залежать від волі та бажання людей
- В. Основні керівні ідеї, правила і орієнтири діяльності управлінського персоналу Складають центральну ланку теорії управління, на них засновані функції, структура, зміст та методи управління
- Г. Це абстраговані, узагальнені уявлення, які дають можливість тим, хто на них спирається, правильно формувати свою поведінку, свої дії, своє ставлення до чогось

146. Право впливу закріплюється:

- А. Повноваженнями
- Б. Лідерством

- В. Авторитетом
- Г. Силою
- Д. Законом

147. Цей фактор менеджменту спирається на потреби, інтереси, цінності, настанови, побоювання людини:

- А. Економічний фактор управління
- Б. Соціальний фактор менеджменту
- В. Фінансовий фактор управління
- Г. Технологічний фактор менеджменту

148. У сучасному педагогічному менеджменті функція відіграє роль:

- А. Інтегратора дій
- Б. Маяка розвитку педагогічної системи
- В. Критерія оцінки ситуацій при розробці управлінських рішень
- Г. Мотиваційного фактора для персоналу
- Д. Координатора, що забезпечує узгодженість дій всіх ланок управління, збереження, підтримання та вдосконалення сталого режиму роботи шкільного механізму.

149. Вищий рівень управління:

- А. Стратегічне управління
- Б. Оперативне управління
- В. Тактичне управління
- Г. Ситуативне управління
- Д. Ліберальне управління

150. Відповідно до принципу наукової обґрунтованості управління має здійснюватися на основі:

- А. Використання практики
- Б. Зв'язку теорії та практики
- В. Застосування науки
- Г. Застосування передового управлінського досвіду
- Д. Впровадження нових технологій менеджменту

151. Принцип демократизації управління передбачає:

- А. Відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи
- Б. Залучення персоналу до управління організацією
- В. Ухвалення працівником на своєму рівні рішення
- Г. Створення обстановки, у якій людина може проявити себе, розкрити свої можливості

Д. Створення атмосфери довіри на основі взаємоповаги

152. Процес удосконалення педагогічних технологій, сукупності методів, прийомів та засобів навчання є:

- А. Інновації в освіті
- Б. Процес розвитку
- В. Педагогічний процес
- Г. Функціонування школи
- Д. Реформування освіти

153. Впровадження у педагогічну практику нетрадиційних педагогічних технологій, універсальних за своєю природою відносяться до виду інновацій:

- А. Авторські
- Б. Загальнометодичні
- В. Адміністративні
- Г. Ідеологічні
- Д. Внутрішньопредметні

154. Інновації, які реалізуються всередині предмета, зумовлені специфікою його викладання, називаються:

- А. Адміністративні
- Б. Ідеологічні
- В. Загальнометодичні
- Г. Внутрішньопредметні
- Д. Технологічні

155. Визначення системи освітніх стратегій, проектів, програм є:

- А. Напрямом інноваційного педагогічного менеджменту
- Б. Метою інноваційного педагогічного менеджменту
- В. Місією інноваційного педагогічного менеджменту
- Г. Функцією інноваційного педагогічного менеджменту
- Д. Підсумком реалізації інноваційного педагогічного менеджменту

156. Розвиток школи з урахуванням інновацій носить:

- А. Тактичний характер
- Б. Технологічний характер
- В. Стратегічний характер
- Г. Демократичний характер
- Д. Ситуаційний характер

157. Планування включає такий захід:

- А. Контроль

- Б. Перевірку
- В. Оцінювання
- Г. Накопичення статистичних даних
- Д. Визначення цілей та завдань

158. Об'єктивність, систематичність, наочність (гласність) є найважливішими ... діагностування та контролювання навченості (успішності) учнів:

- А. Цілями
- Б. Завданнями
- В. Принципами
- Г. Закономірностями
- Д. Результатами

159. Науково обґрунтований зміст діагностичних тестів (завдань, питань), діагностичних процедур, рівне, дружнє ставлення педагога до всіх учнів, точні, адекватні, встановлені критерії оцінки знань, умінь є принципом:

- А. Систематичності
- Б. Об'єктивності
- В. Гласності
- Г. Наочності
- Д. Гуманності

160. Проведення відкритих випробувань всіх учнів за одним і тим самим критерієм є принцип:

- А. Гласності
- Б. Систематичності
- В. Гуманності
- Г. Наочності
- Д. Об'єктивності

161. Оголошення оцінок при проведенні педагогічної діагностики є принципом:

- А. Гласності
- Б. Гуманності
- В. Систематичності
- Г. Наочності
- Д. Об'єктивності

162. Орієнтир, яким учні судять про зразки вимог до них, і навіть про об'єктивність педагога, називається:

- А. Норма
- Б. Оцінка

- В. Ціль
- Г. Бал
- Д. Результат

163. Збір даних, їх порівняння, інтерпретація, аналіз та прогнозування – це... педагогічного діагностування:

- А. Методи
- Б. Принципи
- В. Етапи
- Г. Прийоми
- Д. Способи

164. Спосіб цілепокладання в педагогіці:

- А. Спостереження за повсякденною роботою учнів
- Б. Перевірка виконання домашнього завдання
- В. Творчі роботи
- Г. Тестування навченості та вихованості школярів
- Д. Виявлення системоутворюючого фактора

165. Загальний спосіб отримання інформації про перебіг та результати навчально-виховного процесу:

- А. Контроль
- Б. Оцінка
- В. Опитування
- Г. Педагогічна діагностика
- Д. Спостереження

166. Роз'яснення, уявлення, поняття про що-небудь, відомості незалежно від форми їхнього уявлення – це:

- А. Текст
- Б. Дані
- В. Інформація
- Г. Зміст
- Д. Термін

167. Термін «цілісний педагогічний процес» виник:

- А. У XVII ст.
- Б. У XVIII ст.
- В. У XIX ст.
- Г. Наприкінці 80-х рр. XX ст.
- Д. На початку XXI ст.

168. Спеціально організований напрям на розв'язання розвивальних, виховних та освітніх завдань, взаємодія педагогів та вихованців називається:

- А. Цілісний педагогічний процес
- Б. Процес навчання
- В. Процес виховання
- Г. Класно-урочна система
- Д. Колективна творча справа

169. Синонім поняття «цілісний педагогічний процес»:

- А. Класно-урочна система
- Б. Урок
- В. Навчально-виховний процес
- Г. Взаємодія між учителем та учнем
- Д. Освітній процес

170. Сукупність навчальних занять, позашкільної виховної роботи, які проводяться педагогами та учнівським колективом за єдиним планом, називається:

- А. Позаурочна освітня діяльність
- Б. Додаткова освіта
- В. Процес навчання
- Г. Процес виховання
- Д. Освітній процес

171. Поняття, що означає узагальненість процесу, представленість у ньому одночасно виховання та навчання у їх взаємозв'язаності:

- А. Цілісність педагогічного процесу
- Б. Структурованість педагогічного процесу
- В. Цілеспрямованість педагогічного процесу
- Г. Гнучкість педагогічного процесу
- Д. Динамічність педагогічного процесу

172. Динамічна характеристика педагогічного процесу, що відображає постійну зміну суб'єктів, що взаємодіють, як можливість розвитку процесу, є:

- А. Результативність педагогічного процесу
- Б. Функціональність педагогічного процесу
- В. Системність педагогічного процесу
- Г. Цілісність педагогічного процесу
- Д. Діалектичність педагогічного процесу

173. Що є стержнем плану?

- А. Ціль
- Б. Завдання
- В. Місія
- Г. Захід
- Д. Результат

174. Подання генеральної мети як низки конкретних приватних цілей називається:

- А. «Піраміда цілей»
- Б. «Дерево цілей»
- В. «Каркас цілей»
- Г. Система цілей
- Д. Різноманітність цілей

175. Щодо сутності планування це твердження є неправильним:

А. Планування – це прийняття рішення з урахуванням співвідношення даних педагогічного аналізу досліджуваного явища із запрограмованою метою

Б. Планування є визначення системи цілей функціонування та розвитку організації, а також шляхів та засобів їх досягнення

В. Планування забезпечує своєчасність рішень, дозволяє уникати поспішності у рішеннях, встановлює чітку мету та ясний спосіб її реалізації

Г. Планування – це попередній етап кожного управлінського циклу

Д. Планування – це управлінська функція, що дає можливість визначити, наскільки якісно здійснюється у школі процес навчання та виховання

176. Критерій неефективного плану:

- А. Конкретність
- Б. Короткість
- В. Чіткість
- Г. Ясність
- Д. Нераціональність

177. Однією з основних закономірностей менеджменту є:

- А. Мораль
- Б. Науковість
- В. Природовідповідність
- Г. Керованість

Д. Посилення ролі людського фактора

178. До видів вертикальної комунікації належить:

А. Особисте спілкування

Б. Спілкування у групах на нарадах

В. Спілкування за телефоном

Г. Читання та складання службових записок

Д. Видання наказу для підлеглих

179. Kim Deric (Keith Davis) називав канал неформальних комунікацій:

А. Каналом поширення чуток

Б. Каналом зворотного зв'язку

В. Каналом запланованого витоку інформації

Г. Каналом розповсюдження певної інформації

Д. Каналом отримання секретних відомостей

180. Динамічний процес, спрямований на формування уявлень учасників педагогічного процесу про стан педагогічної системи, називається:

А. Спілкування

Б. Зворотній зв'язок

В. Внутрішньошкільний контроль

Г. Педагогічний моніторинг

181. Сукупність прийомів, способів здійснення функцій керування є:

А. Методи управління

Б. Об'єкт управління

В. Предмет управління

Г. Засоби управління

Д. Технологія управління

182. Це твердження не є істинним щодо сутності організаційно-адміністративних методів управління:

А. Організаційно-адміністративні методи управління базуються на владі.

Б. Організаційно-адміністративні методи управління базуються на дисципліні.

В. Організаційно-адміністративні методи управління базуються на стягненнях.

Г. Організаційно-адміністративні методи управління базуються на заохоченнях.

Д. Організаційно-адміністративні методи управління базуються на повазі та довірі

183. До засобів адміністративного впливу не належать:

- А. План розвитку закладу освіти
- Б. Штатний розклад організації освіти
- В. Посадові інструкції працівників
- Г. Трудові договори
- Д. Накази

184. Моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад належать до:

- А. Організаційно-адміністративних методів управління
- Б. Виробничо-технічних методів управління
- В. Методів контролю
- Г. Соціально-психологічних методів управління

185. Ця наукова школа менеджменту розвинула прогресивні ідеї школи людських відносин:

- А. Школа наукового управління
- Б. Школа адміністративного управління
- В. Школа поведінкових наук
- Г. Школа науки управління
- Д. Школа кількісного підходу

186. Іноді школа кількісного підходу називається:

- А. Школа науки управління
- Б. Школа поведінкових наук
- В. Школа адміністративного управління
- Г. Школа людських відносин
- Д. Школа наукового управління

187. Класична школа управління є ніщо інше, як:

- А. Школа кількісного підходу
- Б. Школа поведінкових наук
- В. Школа адміністративного управління
- Г. Школа людських стосунків
- Д. Школа наукового управління

188. У менеджменті під ситуацією розуміється:

А. Конкретний набір внутрішніх та зовнішніх обставин (чинників), які впливають на організацію в даний час

Б. Сукупність внутрішніх причин (чинників), які впливають на організацію у час

В. Сукупність зовнішніх причин (чинників), які впливають на організацію в даний час

Г. Форс-мажорна (непередбачена) обставина, що вплинула на організацію в даний час

Д. Заздалегідь запланована дія, що вийшла з-під контролю

189. Вимоги до менеджера (управління) з методології ситуаційного підходу:

А. Менеджер повинен бути знайомий з основними концепціями управління

Б. Менеджер повинен розуміти процес керування

В. Менеджер повинен враховувати сильні та слабкі сторони концепцій управління, застосовуючи їх до конкретної ситуації, а також передбачати можливі наслідки застосування цих концепцій

Г. Менеджер повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію, визначати, які фактори найбільш важливі в даній ситуації, а які змінні можна знехтувати

Д. Вірні усі відповіді

190. Ця мета не є метою професійної комунікації:

А. Забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктом та суб'єктом педагогічного менеджменту

Б. Удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією

В. Розвиток професійної компетентності та інноваційного потенціалу вчителя

Г. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами, для координації їх завдань та дій

Д. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків

191. Цей вид комунікації не належить до міжособистісних комунікацій:

А. Командні комунікації

Б. Комунікації «стану»

В. Комунікації на основі письмового обміну інформацією

Г. Комунікації із зовнішнім середовищем

Д. Неформальні комунікації

192. Шляхи розповсюдження неофіційної інформації, так званих витоків, а також всіляких чуток, називаються:

А. Неформальні комунікації

Б. Комунікації із зовнішнім середовищем

- В. Комунікації «стану»
- Г. Комунікації по горизонталі
- Д. Організаційні комунікації на основі усного спілкування

193. До проявів етики ділового спілкування належать:

- А. Відносини між школою та соціальним середовищем
- Б. Відносини між школами
- В. Відносини всередині однієї школи – між керівником та підлеглими, між підлеглим та керівником
- Г. Відносини між людьми одного статусу
- Д. Вірні усі відповіді

194. В основі етики ділового спілкування має бути:

- А. Гармонізація інтересів
- Б. Координація дій
- В. Гуманізація відносин
- Г. Демократизація спілкування
- Д. Централізація влади

195. Ця наука не має відношення до так званих «поведінкових наук»:

- А. Ергономіка
- Б. Психологія управління
- В. Економіка
- Г. Соціологія управління
- Д. Ділова етика

196. Це правило не прописане у правилах ефективної комунікації:

- А. Щирий інтерес
- Б. Подібність
- В. Правильне розуміння
- Г. Час
- Д. Командний тон із співрозмовником

197. Ця обставина не входить до числа тих, що впливають на ефективність спілкування:

- А. Настрій співрозмовника
- Б. Попередня розмова
- В. Гроші
- Г. Місце зустрічі
- Д. Час зустрічі

198. Системоутворюючий компонент педагогічного менеджменту:

- А. Економічний компонент
- Б. Політичний компонент
- В. Соціальний компонент
- Г. Культурний компонент
- Д. Комунікативний компонент

199. Найрізноманітніші проблеми нашого життя (обмеженість матеріальних ресурсів, неспівпадіння цінностей та найважливіших життєвих установок, розподіл владних повноважень (проблеми домінування), статусно-рольові відмінності у соціальній структурі, особистісні, у тому числі емоційно-психологічні відмінності тощо) є:

- А. Результатами конфліктів
- Б. Мотивами конфліктів
- В. Видами конфліктів
- Г. Формами прояву конфліктів
- Д. Засобами конфліктів

200. Серед усіх керуючих впливів щодо конфлікту центральне місце займає:

- А. Прогнозування
- Б. Розв'язання
- В. Попередження
- Г. Регулювання
- Д. Профілактика

201. До основних міжособистісних стилів урегулювання конфліктів не належить:

- А. Ухилення
- Б. Згладжування
- В. Компроміс
- Г. Попередження
- Д. Примус

202. Важливим чинником здійснення лідером своїх функцій є:

- А. Особистісні якості
- Б. Професійна компетентність
- В. Прагнення влади
- Г. Ентузіазм
- Д. Фізична та емоційна витривалість

Е. Всі відповіді правильні

203. Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність освітнього закладу можна поділити на:

- А. Великі, середні та малі
- Б. Місцеві, регіональні, міжнародні та світові
- В. Зовнішні та внутрішні
- Г. Основні і другорядні

204. До внутрішніх факторів конкурентоспроможності закладу освіти не входять:

- А. Фінансово-економічні фактори
- Б. Науково-технологічні фактори
- В. Кадрові фактори
- Г. Демографічні фактори
- Д. Управлінські фактори

205. Характеристика освітньої послуги, яка забезпечує освітньому закладу певну вигоду у порівнянні із його прямими конкурентами – це:

- А. Конкурентна перевага
- Б. Конкурентна ситуація
- В. Пріоритетна ситуація
- Г. Інноваційний потенціал

206. Особливістю зовнішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності є те, що вони:

- А. Виникають внаслідок діяльності навчального закладу
- Б. Виникають незалежно від діяльності конкретної освітньої установи
- В. Характеризуються значним рівнем невизначеності
- Г. Правильні відповіді 2 і 3

207. Найпоширеніший метод оцінки конкурентоспроможності ЗВО:

- А. Метод рейтингової оцінки
- Б. Метод кореляційного аналізу
- В. Метод опитування респондентів
- Г. Метод бенчмаркінгу

208. Процес дослідження та імплементація найкращих практик господарювання у певній галузі це:

- А. Фандрайзинг
- Б. Бенчмаркінг
- В. SWOT-аналіз

Г. Педагогічний аналіз

209. Процес управління конкурентоспроможністю освітнього закладу має відбуватися:

А. Безперервно і систематично

Б. Одноразово

В. Циклічно

Г. Хаотично

210. Уперше термін «бенчмаркінг» було введено в обіг у:

А. 1956 році

Б. 1972 році

В. 2002 році

Г. 1950 році

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь
1.	Г	71.	А	141.	Д
2.	В	72.	Б	142.	Г
3.	А	73.	Г	143.	В
4.	Б	74.	В	144.	Д
5.	В	75.	А	145.	В
6.	А	76.	Б	146.	А
7.	Б	77.	В	147.	Б
8.	Д	78.	Б	148.	Д
9.	Б	79.	Б	149.	А
10.	В	80.	В	150.	Б
11.	Г	81.	Д	151.	Б
12.	А	82.	В	152.	А
13.	А	83.	А	153.	Б
14.	В	84.	А	154.	Г
15.	Б	85.	Г	155.	Д
16.	Г	86.	Г	156.	В
17.	Д	87.	В	157.	Д
18.	В	88.	Г	158.	В
19.	А	89.	В	159.	Б
20.	В	90.	А	160.	Д
21.	Д	91.	Д	161.	А
22.	Д	92.	А	162.	А
23.	Б	93.	Б	163.	В
24.	Б	94.	В	164.	Д
25.	Б	95.	Г	165.	А
26.	Б	96.	Д	166.	В
27.	Г	97.	Г	167.	Г

28.	Б	98.	А	168.	А
29.	В	99.	А	169.	В
30.	А	100.	Д	170.	Д
31.	А	101.	А	171.	А
32.	Б	102.	Д	172.	А
33.	А	103.	А	173.	А
34.	В	104.	В	174.	Б
35.	Д	105.	А	175.	Б
36.	А	106.	Д	176.	Д
37.	В	107.	В	177.	Д
38.	В	108.	А	178.	Д
39.	Б	109.	Г	179.	А
40.	Б	110.	А	180.	А
41.	А	111.	А	181.	А
42.	Б	112.	Б	182.	Д
43.	Б	113.	В	183.	А
44.	А	114.	А	184.	Г
45.	А	115.	А	185.	В
46.	Г	116.	Г	186.	А
47.	Г	117.	А	187.	В
48.	Б	118.	Д	188.	А
49.	В	119.	Д	189.	В
50.	Б	120.	Б	190.	Б
51.	Б	121.	Б	191.	Г
52.	В	122.	Б	192.	А
53.	А	123.	Г	193.	Д
54.	В	124.	Д	194.	А
55.	А	125.	Б	195.	А
56.	Д	126.	Б	196.	Д
57.	А	127.	Б	197.	В
58.	Г	128.	Б	198.	Д
59.	Д	129.	В	199.	Б
60.	А	130.	Б	200.	Б
61.	В	131.	Г	201.	Г
62.	Б	132.	В	202.	Е
63.	Д	133.	А	203.	В
64.	А	134.	В	204.	Г
65.	В	135.	В	205.	А
66.	В	136.	В	206.	Г
67.	А	137.	В	207.	А
68.	Г	138.	Б	208.	Б
69.	А	139.	А	209.	А
70.	Г	140.	А	210.	Б

Ситуативні завдання до дисципліни «Менеджмент освіти»

Ситуативне завдання № 1

Відповідно до теорії М. Фрідмена «Справа бізнесу – бізнес», бізнес має збільшувати доходи акціонерів. Якщо бізнес займається соціальними проблемами, то ухвалює погані рішення, сприяючи не багатству, а бідності суспільства. **Чи правильно це?**

Ситуативне завдання № 2

У США стверджують так: «Поки менеджер чи підприємець працює, він має вчитися». **Чи правильно це?**

Ситуативне завдання № 3

Чи необхідно вивчати закордонний досвід у разі підвищення кваліфікації працівників? Складіть програму підготовки спеціаліста-менеджера. Чи доцільно стажувати наших управлінців за кордоном?

Ситуативне завдання № 4

Акіо Моріта, творець та голова всесвітньо відомої електронної корпорації «Соні», неодноразово повторював американським бізнесменам: «Ви поважаєте лише ділових людей, які вміють швидко заробити гроші. Ми ж у Японії цінуємо наших інженерів та техніків: для нас честю є працювати у галузі безпосереднього виробництва». Прокоментуйте. Як співвіднести ці слова із російською практикою управління?

Ситуативне завдання № 5

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, у підпорядкуванні якого знаходяться три директори різних цільових програм. Кожен директор повністю відповідає за матеріальні, кадрові та фінансові ресурси своїх програм, а також за терміни, якість та отримані результати. Якому виду структури управління відповідає ця схема?

Ситуативне завдання № 6

Студент Василенко М.П. під час навчання на 3 курсі університету дізнався, що його ЗВО не пройшов акредитацію. Що це за явище і які наслідки будуть особисто для нього?

Ситуативне завдання № 7 (завдання про дружбу між підлеглим та керівником)

Чи можлива справжня дружба між керівником та підлеглим? Навести аргументи за та проти.

Ситуативне завдання № 8 (робота менеджера)

Співробітник постійно ухиляється від відповідальності, перепитує, як слід виконувати поточну роботу, але все робить дуже старанно. Співробітник працює у компанії понад півроку. Чим може бути спричинена ця ситуація? Які ваші дії?

Ситуативне завдання № 9 (завдання про взаємини із підлеглими)

Уявіть собі, що до вас у підпорядкування надходить людина, яка раніше працювала на посаді такого ж рівня, як і ваша. Чим може бути викликаний такий перехід та які ваші дії?

Ситуативне завдання № 10 (ділові комунікації)

Ви – менеджер фірми і на вас чекають дуже важливі переговори з представником іншої фірми щодо укладення договору. На початку бесіди ви бачите, що партнер налаштований доброзичливо і тому емоційно «розписуєте» йому всі переваги співпраці з ним, супроводжуючи вашу промову енергійними жестами. Але потім відзначаєте, що партнер приймає «закриту» позу – схрещує руки на грудях і, висловлюючи свою думку з цього питання, уникає дивитися вам у вічі.

Запитання:

1. Що означає ця поза?
2. Якою може бути причина такої поведінки партнера?
3. Які дії ви вдасте?

Ситуативне завдання № 11 (самоменеджмент)

Ви відчуваєте, що намічені на день справи не встигаєте вчасно зробити. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду

з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для відрядження, зробити замовлення на поставку товарів і зустрітися з робітниками з приводу впровадження у виробництво нової технології.

Запитання:

1. Чи станете ви намагатися все встигнути зробити самому?
2. Чи доручите якісь справи своїм підлеглим? Якщо так, то які й кому?
3. Що ви перенесете на інші дні?

Ситуативне завдання № 12

Теодор Левітт вважає, що багато успішних організацій можуть зазнати поразки, якщо тільки не змінять звичного порядку і не усвідомлюють, що «індустрія починається з споживача та його потреб, а не з патентів, сировини або технік продажів».

Запитання: Хто є споживачем в організації освіти і які потреби важливо задовольняти управлінцю?

Ситуативне завдання № 13

Освітній установі потрібна інформація про конкурентів, постачальників, про організації, що надають посередницькі послуги, про державну політику, тенденції розвитку світового ринку освітніх послуг. Маркетингове дослідження – це збирання, обробка, аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни, внутрішній потенціал освітнього закладу з метою зменшення невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень.

Напрями маркетингових досліджень:

- дослідження ринку;
- дослідження потреб;
- дослідження конкурентів;
- дослідження освітніх послуг;
- дослідження ціни;
- дослідження каналів просування;
- дослідження методів стимулювання продажів та послуг;
- дослідження внутрішнього середовища освітньої установи.

Завдання: складіть програму дій за напрямом дослідження та підберіть відповідні методи дослідження.

Афоризми класиків теорії управління

Поняття керування

- Керувати – це означає: а) передбачати – вивчати майбутнє та встановлювати програму дій; б) організовувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний та соціальний; в) розпоряджатися – наводити на дію персонал підприємства. (А. Файоль)
- Все управління, зрештою, зводиться до стимулювання активності інших людей. (Лі Якокка)
- Коли я не можу керувати подіями, я надаю їм керувати собою. (Генрі Форд)
- Управляти – значить передбачати, а передбачати означає – багато знати. (Марк Туллій Цицерон)
- Коли багато кермувальників – бути кораблю на рифах. (В.А. Сухомлинський)
- Все мистецтво управління полягає в мистецтві бути чесним. (Томас Джефферсон)
- Управляти – значить вести підприємство для його мети, витягуючи максимум можливостей та наявних ресурсів. (А. Файоль)
- Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людям зістаритися на своїй посаді. (Наполеон I)
- Вміти керувати – значить вміти вибирати. (Ф. Пананті)

Керівник

- У будь-якій справі 80 відсотків успіху залежить від керівника і лише 20 відсотків від підлеглих.
- Справжня роль головного керівника у тому, щоб управляти ціннісними установками організації. (Р. Уотермен)
- Поганий керівник знає, що треба зробити. А добрий показує, як це зробити. (А.В. Луначарський)
- Менеджер – людина, яка ніколи не відкладає на завтра те, що вона може змусити інших зробити сьогодні. (Еван-Езар)
- Песиміст бачить проблеми в кожній можливості; оптиміст бачить можливості у кожній проблемі. (Англійське прислів'я)
- Найкраща політика – це створення обстановки, у якій люди відчувають радість від виконуваної праці. (Невідомий автор)
- Керувати – значить вміти змінювати стиль. (Лі Якокка)

Моральність та особистісні якості

- Все мистецтво управління полягає у мистецтві бути чесним. (Томас Джефферсон)

Лідерство

- Владою має той, хто знає. (Народне прислів'я)
- Ведіть, слідуйте або зійдіть з дороги. (Боб Нельсон і Пітер Економії)
- Не крик, а політ дикої качки веде зграю. (Китайське прислів'я)
- Навіть робоча людина може дати слухну пораду. (Римська приказка)
- Справжні лідери знають, коли слід просити поради у підлеглих і що не менш важливо, коли скористатися ним і тим самим оцінити їхню старанність. (Джон Адаїр)
- Здатність мислити здорово та оцінювати неупереджено – ось якості, особливо важливі для лідера. (Тацит)
- Тихе, спокійне обмірковування розплутає кожен вузол. (Гарольд Макміллан)
- Правителі, які вдаються до хитрих, лукавих методів маніпулювання людьми, можуть на якийсь час отримати переваги, але в кінцевому підсумку довіра до них зникне. (Кромвель)
- Не намагайся повести за собою людей, які не хочуть слідувати за тобою. Якщо вони не схильні до цього, ти ніколи не зможеш запалити колишній бойовий дух у їхніх серцях. (Олександр Великий)

Наукова організація праці

- Або ви керуєте Вашим днем, або Ваш день керуватиме Вами (Джим Рон)

Організація

- Організувати – це означає спочатку оцінити можливість, а потім ставити завдання. (Невідомий автор)
- Хороша організація при бідному обладнанні дасть кращі результати, ніж відмінне обладнання при поганій організації. (Ф.У. Тейлор)

- ...Більше розумний сільськогосподарський підхід: створіть хороший клімат, забезпечте відповідне підживлення і надайте людям рости самим собою. Отоді вони вас здивують. (Макгрегор)
- Якби люди частіше чули самих себе, вони б менше говорили. (Постулати менеджменту)
- Якщо не ясно, як слід вчинити, то завжди дотримуйтесь правил – краще дати підлеглим більше, ніж належить, ніж недодати належне. (принцип фірми Маркс енд Спенсер)
- Ніколи не повідомляйте про своє рішення заздалегідь. (Д. Селден)
- Вплинути на тих, хто впливає на інших. (Джон Ферчайл)
- Є кілька способів розбивати сади: найкращий із них – доручити цю справу садівнику. (Карел Чапек)
- Після того, як ви організувалися, слід викинути організаційну схему. (Р. Уотермен)
- Організувати – це спочатку оцінити можливість, а вже потім ставити завдання. (Невідомий автор)
- Плани бувають хороші і погані, але й люди, які їх реалізують, бувають грамотні та безграмотні. (Невідомий автор)

Прийняття рішень

- Якщо у вас слухні, добре навчені співробітники, а ви не залучаєте їх до спільного прийняття рішень, ви даремно втрачаєте свій власний час. (з постулатів менеджменту)
- Будь-яке просте завдання може бути зроблене нерозв'язним, якщо по ньому буде проведено достатньо нарад. (Р. Рільке)
- Талант керівника полягає в тому, щоб швидко прийняти рішення та знайти людину, яка зробить всю роботу. (Дж.Г. Поллард)
- Якщо сумніваєшся – не роби, якщо не сумніваєшся – подумай. (Невідомий автор)
- Думати за шаблоном – найвірніший спосіб завалити справу.

Делегування повноважень

- Коли багато кермувальників – бути кораблю на рифах. (З записок менеджерів)
- Працюй з розумом, а не до ночі. (Д. Траут)
- Якщо ви все робите самостійно, а не доручаєте іншим, завжди будуть упущені якісь можливості. (Дж.К. Сمارт)

- Бізнесмени, які зазнали невдачі, намагалися уникати поганих звісток. Ефективна діяльність менеджера має на увазі сприйняття подій, які вони є, а не такими, якими ми хотіли б їх бачити. (Дж.К. С্মарт)

- Управлінцю важливо створити репутацію людини, якій можна повідомити будь-яку новину, людину, яка не злякається цієї новини, а скористається нею. (Дж.К. С্মарт)

- Вірна визначайте слова, і ви звільните світ від половини непорозумінь. (Рене Декарт)

- Не в тому справа, вирішите ви завдання чи ні, а в тому, на кого покладете відповідальність. Загалом, люди працюють напруженішими і інноваційнішими, якщо їх не примушують, зовсім інша картина там, де їм суворо вказують, що робити. (Соїчіро Хонда)

- За будь-яку доручену справу має відповідати одна і лише одна людина. (Отто фон Шенхаузен Бісмарк)

Контроль

- Перевіряючи без кінця того, кому ми дали доручення, хіба не уподібнюємося ми людині, що висмикує паросток із землі щоразу з тією лише метою, щоб переконатися, чи зростають коріння. (Невідомий автор)

- Під тиском все погіршується. (Закон термодинаміки Мерфі)

- Скільки вимагаєте, стільки й отримайте. (А.С. Макаренко)

Маркетинг

- Робити не те, що роблять інші. Робити не так, як роблять інші. (Невідомий автор)

- Вести бізнес без реклами – все одно, що підморгувати дівчатам у повній темряві. (С.Х. Брітт)

Мотивація

- Якщо хочеш похвалити людину, зроби це письмово, а якщо хочеш задати їй прочухана, обійдися телефонним дзвінком. (Ч. Біч)

- Найціннішою своєю якістю, я вважаю, уміння викликати у людей ентузіазм і розвивати те, що є кращого в людині, за допомогою визнання її переваг та заохочення. (Чарльз Швєб)

- Хороші менеджери не лише роблять гроші, а й створюють сенс існування для людей. (Р. Уотермен)

- Керувати народом з гідністю, і люди будуть шанобливі. Ставтеся до народу добре, і люди будуть трудитися з старанністю. Піднімайте добродесних і наставляйте невчених, і люди довіряться вам. (Конфуцій)

- До кожного підбирати відмичку. У цьому мистецтві керувати людьми. (Грасіан-і-Моралес)

- Не обов'язково приймати будь-яку раціоналізаторську пропозицію, але якщо не вигукнути «Відмінно придумано!» і не поплескати того, хто придумав по спині, він уже ніколи нічого вам більше не запропонує. Така реакція показує людині – вона щось значить. (Лі Якокка).

- Кут зору залежить від займаного посту. (Закон Майлса)

- Зміцнюй віру підлеглого у важливість дорученої йому справи, і він унеможливить можливе. (Невідомий автор)

- Все мистецтво підпорядковувати людей полягає в умінні брати їх з доброго боку. (Оноре Мірабо)

- Управління поведінкою працівників – це перш за все керувати своєю поведінкою. (Невідомий автор)

- Найкращий спосіб перетворити працівника на «генератор ідей» – це покласти на нього найвищу відповідальність.

- Потрібно, щоб умови, а не керуючі змушували людей працювати.

Методи управління

- Ніщо не породжує внутрішню напругу або пасивну покірність так само вірно, як наказ. Коли людина не має вибору, від нього не доводиться чекати справжньої відданості справі. (Р. Уотермен)

- Довго шлях повчань, коротень і успішний шлях прикладів. (Луцій Аней Сенека)

- Будь-яке підпорядкування відбувається хоча б з однієї з п'яти причин: поваги, страху, обов'язку, вигоди та кохання. (Гарун Агацарський)

- Створіть хороший клімат, забезпечте відповідне підживлення та надайте людям рости самим. Отоді вони вас здивують. (Мак Грегорі)

- Головне не карати, а змусити діяти. Будь-який наказ, який може бути неправильно зрозумілий, розуміється неправильно (Ар-

мійська аксіома). міг своєчасно розпочати регулювати процес адаптації до нової ситуації на ринку. (Е. Майєр).

- Якщо з людини не вимагати багато чого, то від неї не отримаєш багато чого. (А.С. Макаренко).

Підбір персоналу

- Про розум правителя судять з того, яких людей він до себе наближає. (Ніколо Макіавеллі)

- Якщо організація бажає досягти успіхів, необхідно періодично струшувати «бюрократичний горщик». Змінюючи людей, ви набуваєте рухливості, тому, коли йдуть справи погано, змішайте все нагорі, змініте всіх.

Якість управління

- Не в кількості знань полягає освіта, а в повному розумінні та вправному застосуванні всього того, що знаєш. (А. Дістервег)

Глосарій

Акредитація (від лат. *credo* – віра, довіра) – визнання (підтвердження) відповідності освітньої організації певним кваліфікаційним та освітнім нормам.

Атестація – процедура встановлення та оформлення укладання відповідності змісту, рівня та якості підготовки випускників вимогам державних освітніх стандартів на основі результатів зовнішньої експертизи.

Бакалавр – європейський стандарт вищої професійної освіти із тривалістю очного навчання чотири роки.

Бюджетна установа – організація, створена органами державної влади, органами місцевого самоврядування для здійснення управлінських, соціально-культурних, науково-технічних або інших функцій некомерційного характеру, діяльність якої фінансується з бюджету або бюджету державного позабюджетного фонду на підставі кошторису доходів і витрат.

Бюрократія (від франц. *bureau* – бюро, канцелярія) – специфічна форма соціальних організацій у суспільстві, у яких центри виконавчої практично незалежні від більшості членів; привілейований шар, відірваний від мас і стоїть над ними.

Відповідальність – здатність особистості контролювати свою діяльність відповідно до прийнятих у суспільстві або колективі соціальними, моральними та правовими нормами та правилами, почуттям обов'язку.

Державна акредитація – визнання (встановлення, підтвердження, зміна) державного статусу (типу, виду) освітньої організації.

Диверсифікація – одна із стратегій маркетингу, виявляється у відмові від орієнтації на єдиний продукт чи одну форму розподілу під час переходу на широку номенклатуру товарів чи множинність форм розподілу.

Дилер – оптово-роздрібна організація, що здійснює посередницькі функції між виробником та споживачем.

Дистрибутор – торговельний посередник; велика оптова організація, що займається посередницькими операціями над ринком.

Економіка (грец. *oikos* – будинок, господарство і *nomos* – правило, закон) – в перекладі означає «правило ведення домашнього господарства»: 1) в сучасних умовах є всю сукупність вироб-

ничих відносин і галузей народного господарства, пов'язаних з виробництвом, обміном, розподілом та споживанням матеріальних благ; 2) економіка включає такі розділи економічної теорії, як макроекономіка, економіка галузі, мікроекономіка.

Економіка освіти – різновид галузевої економічної науки, вивчає відносини у системі російської освіти.

Економічна діяльність – діяльність з виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ.

Експериментальні розробки – діяльність, яка заснована на знаннях, набутих у результаті проведення наукових досліджень або на основі практичного досвіду, та спрямована на збереження життя і здоров'я людини, створення нових матеріалів, продуктів, процесів, пристроїв, послуг, систем або методів та їх подальше вдосконалення.

Ефективність управління – один з основних оцінних показників управління, що визначається за допомогою зіставлення результату (економії) та витрат на його досягнення.

Експерт – висококваліфікований спеціаліст, який має необхідну професійну освіту, досвід та професійну інтуїцію, залучається для прийняття рішень і виконує роль радників осіб, яким надано право приймати рішення.

Експертиза – дослідження спеціалістом (експертом) будь-яких питань, вирішення яких потребує спеціальних знань у досліджуваній галузі та подання мотивованого висновку.

Експлуатація – присвоєння результатів чужої праці власниками засобів виробництва.

Електронні навчальні посібники – видання, виконані на електронних носіях, що використовують у комплексі різноманітні інформаційні технології.

Етнічна ідентичність – емоційно-когнітивний процес об'єднання суб'єктом себе з іншими представниками однієї з ним етнічної групи, а також його позитивне ставлення до історії, культури, національних традицій та звичаїв свого народу, до його ідеалів, почуттів та інтересів, фольклору та мови, території проживання.

Етнічна толерантність – здатність людини виявляти терпимість до малознайомого способу життя представників інших етнічних спільностей, їхньої поведінки, національних традицій, звичаїв, почуттів, думок, ідей, вірувань тощо.

Етнопедagogіка – наука, предметом вивчення якої є народна педагогіка, закономірності становлення та розвитку традиційних культур виховання під впливом соціальних, економічних та ін. факторів та способи їх відображення та функціонування у сучасній виховній системі.

Етнос (етнічна спільність) – стійка сукупність людей, що історично склалася на певній території, має єдину мову, спільні щодо стабільні особливості культури, а також загальну самосвідомість.

Етноцентризм – схильність людини сприймати і оцінювати явища навколишньої дійсності з позиції "своєї" етнічної спільності, що розглядається як зразок.

Ефективності виховання – ступінь відповідності результатів виховання раніше сформульованій меті та поставленим завданням виховання.

Ефективність – ступінь порівняння результатів із витратами на їх здійснення.

Ефективність (соціальна) – підвищення рівня освіти, культури, професійної підготовки молоді, усунення негативних явищ у житті суспільства, формування корисних навичок та звичок.

Життєвий цикл товару – модель, яка представляє час перебування товару на ринку: від появи до занепаду реалізації, відповідно характеризує обсяги продажу, прибутку і витрат. Графічно зображується у вигляді кривої.

Завдання управління – сукупність організаційно взаємозалежних операцій з переробки інформації, здійснюваних персоналом з допомогою технічних засобів; результатом виконання є ухвалення управлінського рішення.

Закономірності управління – істотні зв'язки явищ, що повторюються, в системі управління, нерозривно пов'язані з діяльністю персоналу і виявляються у вигляді тенденцій, що визначають основну лінію розвитку організації.

Заробітна плата – ціна робочої сили, що відповідає вартості предметів споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи матеріальні та духовні потреби працівника та членів його сім'ї.

Засоби виховання – об'єкти матеріальної та духовної культури, що служать процесу росту і формування особистості.

Засоби навчання – це матеріальні об'єкти та предмети природної природи, а також штучно створені людиною, що використовуються в освітньому процесі як носії навчальної інформації та інструмента діяльності педагога і учнів для досягнення поставлених цілей навчання, виховання та розвитку.

Зміст – визначальна сторона цілого, сукупність елементів (елементів) предмета, форма – внутрішня організація змісту.

Зміст освіти – педагогічно адаптована система знань, умінь та навичок, досвіду творчої діяльності та емоційно-ціннісного ставлення до світу, засвоєння якої забезпечує розвиток особистості (І.Я. Лернер).

Зовнішня експертиза – процедура експертного оцінювання діяльності освітніх організацій, повноти та достовірності інформації, поданої у заявних документах (звіті про самообстеження) та переданої до Централізованого банку даних.

Інновація – це результат інтелектуальної, науково-технічної або іншої діяльності в тій чи тій сфері ефективної зміни об'єкта управління шляхом впровадження нововведень.

Інновація, або нововведення, – кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового знання, нового або вдосконаленого технологічного процесу, нового підходу до явищ науки та практики.

Інновація педагогічна (нововведення) – 1) цілеспрямована зміна, що вносить в освітню систему стабільні елементи (нововведення, що поліпшують характеристики окремих частин, компонентів та самої освітньої системи загалом); 2) процес освоєння нововведення (нового засобу, методу, методики, технології, програми тощо); 3) пошук ідеальних методик та програм, їх впровадження в освітній процес та їх творче переосмислення. Інноваційна діяльність – діяльність із доведення ідей, винаходів, розробок до результату, придатного у практичному використанні.

Інноваційний процес – процес перетворення наукових знань на інновацію

Інноваційне середовище – певна морально-психологічна обстановка, підкріплена комплексом заходів організаційного, методичного, психологічного характеру, що забезпечують введення інновацій в освітній процес школи.

Інтегративність – міждисциплінарні зв'язки, орієнтація формування цілісної картини світу, створеної комплексом базових дисциплін з урахуванням взаємододатковості змісту та єдності мети і вимог.

Інформація управління – сукупність відомостей (даних, повідомлень), що усувають невизначеність знань та одержувачів повідомлень, які передаються усним, письмовим, аудіовізуальним та електронним способом різними каналами зв'язку та використовуваних персоналом для вироблення управлінського рішення. У сфері управління найбільшого поширення набули документальні й електронні форми подання інформації.

Індивідуалізація навчання – така організація навчання, яка дає змогу найповніше враховувати індивідуальні особливості кожного учня.

Інтеграція в освіті – об'єднання, органічне злиття освітніх закладів, систем, змісту освітніх програм різних предметів або предметних областей.

Інтерактивна програма – це комп'ютерна програма, яка працює у режимі діалогу з користувачем.

Інтерв'ю – різновид дослідницького методу опитування в психології та педагогіці. Передбачає у процесі усного опитування виявити досвід, оцінку і погляд опитуваного (респондента).

Інтеріоризація – перехід зовнішніх дій людини у внутрішній план, засвоєння особистісних смислів та цінностей, зафіксованих у навчальному матеріалі, що вивчається насправді.

Інформаційна технологія – технологія обробки, передачі, поширення та перетворення інформації. Один із компонентів інформаційної технології – комп'ютер, тому терміни «інформаційна технологія» та «комп'ютерна технологія» часто використовуються як синоніми.

Інформаційна технологія навчання – педагогічна технологія, що використовує спеціальні способи, програмні та технічні засоби (кіно, аудіо- та відеозасоби, комп'ютери, телекомунікаційні мережі) для роботи з інформацією.

Інформаційно-навчальне середовище – сукупність умов, що сприяють виникненню та розвитку процесів інформаційно-навчальної взаємодії між учнем (і), викладачем та засобами нової інформаційної технології, а також формуванню пізнавальної активності

того, хто навчається, за умови поєднання середовища з предметним змістом певного курсу.

Інформаційні потреби вчителя – потреби вчителя в отриманні інформації, необхідної для підвищення рівня професійної підготовки, поповнення теоретичних знань.

Кваліфікація – рівень навченості, підготовленості до виконання певної діяльності з отриманого напряму чи спеціальності.

Класифікація методів виховання – відбір та розподіл методів виховання за певними групами відповідно до обраного критерію.

Класно-урочна система навчання – обґрунтована в середині XVII ст. Я.А. Коменським організація навчального процесу, коли педагог працює з постійним складом приблизно однакових за віком та підготовкою учнів в обмежені за часом відрізки (урок).

Класний керівник – педагог, який організовує виховну діяльність у конкретному класі.

Колегіальність – принцип управління, за якого керівництво здійснюється групою уповноважених осіб (колегією), кожна з яких несе персональну відповідальність за певну сферу діяльності.

Колектив – група людей, об'єднана спільною діяльністю, кінцева мета якої збігається з метою суспільства. Ступінь підпорядкування діяльності кожного члена колективу цієї мети визначає міжособистісні відносини і через них психологічний клімат даного колективу, ступінь його згуртованості, а за досить високої згуртованості – само зміцнення.

Комунікація – це передача інформації (ідей, образів, оцінок, установок) носієм однієї культури представнику іншої етнокультурної спільності; «лінія або канал, що з'єднують учасників обміну інформацією»; процес передачі та прийому інформації.

Комунікація міжнаціональна – система міжетнічних, міжнаціональних зв'язків та контактів.

Компетентність – особисті можливості посадової особи, її кваліфікація (знання та досвід), що дозволяють їй брати участь у розробці певного кола рішень або розв'язувати самі питання завдяки наявності у неї певних знань та навичок.

Концепція розвитку освіти – конкретний документ, що є основою проєктування змісту освіти за основними предметними галузями, що визначає організаційні форми розвитку системи освіти. У документі сформульовані принципові вимоги до стратегії та політики в освітній сфері на роки і десятиліття вперед.

Консультація – засіб підготовки учня до виконання завдання та у його виконання обговорення якості результатів процесу вчіння. Проводиться у формі конфіденційної бесіди у вигляді дискусії та дружньої підтримки.

Контроль – функція менеджменту із забезпечення виконання програм, планів, письмових чи усних завдань, документів, що реалізують управлінські рішення.

Конфлікт – вид спілкування, в основі якого лежать реальні чи ілюзорні, об'єктивні чи суб'єктивні й у різною мірою усвідомлені суперечності з метою спілкуються особистостей під час спроб їх розв'язання і натомість гострих емоційних станів; незгоду між двома або більше сторонами (особами або групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі та завадити іншій стороні зробити те саме; процес різкого загострення суперечностей та боротьби двох або більше сторін – учасників у подоланні проблеми, що має особистісну значущість для кожного з його учасників.

Культура – історично певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах та формах організації життя та діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних та духовних цінностях.

Культура організації – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що поділяється усіма її членами.

Концепція – системний опис певного предмета чи явища, що сприяє його розумінню, трактуванню, виявленню керівних ідей його побудови чи функціонування.

Кон'юнктура ринку – конкретна ситуація, що склалася над ринком нині чи певний проміжок часу під впливом комплексу зусиль і чинників; характеризується співвідношенням попиту та пропозиції, рівнем, тенденціями та стійкістю продажу, цін, запасів, діловою активністю.

Лідер (від англ. leader – ведучий, керівник) – глава, керівник політичної партії, громадської організації та ін.; особа, яка має великий авторитет, впливом у якомусь колективі.

Ліцензування – процедура проведення експертизи на відповідність умов освітнього процесу нормативним вимогам, прийняття рішень, оформлення та видачі освітньої організації дозволу (ліцензії) на право ведення освітньої діяльності. Ліцензування є початко-

вим етапом у єдиній системі оцінки діяльності освітніх організацій та здійснюється на користь захисту прав громадян на здобуття освіти.

Марка товару – ім'я, термін, знак, символ чи поєднання, призначені для ідентифікації та реклами товару.

Маркетинг (від англ. market – ринок) – соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб і потреб як індивідів, так і груп за допомогою створення, пропозиції та обміну на ринку, що мають цінність товарів та послуг.

Маркетингова служба – адміністративно-управлінський підрозділ закладу освіти, що здійснює повний чи частковий набір функцій маркетингу; будується за матричним чи функціональним принципом.

Маркетингове середовище – сукупність факторів, що активно діють і впливають на кон'юнктуру ринку та ефективність діяльності суб'єктів маркетингу. Прийнято розрізняти зовнішнє маркетингове середовище, середовище оточення та внутрішнє маркетингове середовище, представлене самою освітньою установою.

Маркетингове дослідження – системний збір, впорядкування і аналіз даних про різні маркетингові проблеми.

Маркетингові комунікації – спеціально розроблений та керований процес обміну інформацією між різними суб'єктами ринку з метою досягнення взаєморозуміння.

Менеджер – 1) керуючий, керівник, організатор; 2) керівник закладу освіти (директор, його заступники), який виступає як суб'єкт системи управління освітньою діяльністю педагогічних працівників закладу освіти.

Менеджмент – вид професійної діяльності людей з організації досягнення системи цілей, що приймаються та реалізуються з використанням наукових підходів, концепції маркетингу і людського фактора; система принципів, методів, засобів та форм управління, що використовуються для досягнення поставленої мети; сучасна система управління (принципи, функції, методи, організаційна структура) організацією (фірмою, підприємством), що передбачає створення умов її ефективного функціонування та розвитку (І.Н. Герчикова).

Мета – бажаний, виражений кількісно і якісно майбутній стан організації (об'єкта управління), досягнення якого забезпечить роз-

в'язання проблеми; формальний опис кінцевих ситуацій, до досягнення яких прагне будь-яка функціонуюча система, що саморегулюється.

Мета виховання – проєктований результат виховання; уявлення про кінцевий результат виховання, що визначає його завдання, методи, форми, організацію.

Метод – спосіб досягнення будь-якої мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи операцій практичного чи теоретичного освоєння (пізнання) дійсності.

Метод виховання – упорядкований спосіб реалізації спільної діяльності педагога та вихованця щодо досягнення поставленої мети.

Метод навчання – спосіб взаємопов'язаної та взаємозумовленої діяльності педагога та учнів, спрямованої на реалізацію цілей навчання; система цілеспрямованих дій педагога, що організують пізнавальну та практичну діяльність учнів та забезпечують виконання завдань навчання.

Місія (від англ. mission – бачення) – чітко виражена глобальна мета існування організації. У ній зазвичай декларуються мета та принципи роботи організації, визначення найважливіших відмінних рис продукту, ставлення до споживача і конкурентне становище на ринку.

Методи управління – способи здійснення управлінських впливів на персонал задля досягнення цілей управління виробництвом. Існують адміністративні, економічні, соціологічні та психологічні методи, які різняться інструментами впливу на людей.

Мотивація – процес спонукання людини до діяльності задля досягнення цілей.

Мотив – спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта та визначають її спрямованість.

Мотив досягнення – характеристика мотиваційної сфери людини, що відображає прагнення найкращого виконання діяльності в ситуаціях досягнення. У цих ситуаціях актуалізується неспецифічна стосовно конкретного змісту діяльності соціогенна потреба, представлена двома протилежно спрямованими тенденціями: прагненням досягти успіху та прагненням уникнути неспіху при виконанні завдання.

Мотивація – функція менеджменту, процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей фірми та особистих цілей; спонукання, що викликають активність організму та визначають її спрямованість.

Мультимедіа технологія (англ. multimedia – багатокомпонентне середовище) – програми, що дають змогу використовувати текст, графіку, відео та мультиплікацію в інтерактивному режимі (спілкування, діалог).

Навчання – цілеспрямований та організований процес взаємодії учнів і вчителів, спрямований на виконання навчальних завдань, в результаті якої учень опановує знаннями, вміннями, навичками, розвиває особистісні якості.

Навчальна програма – обов’язкова складова освітньої програми, освітня програма окремого навчального предмету. У сучасній системі загальнообов’язкової освіти в основному мають місце фундаментальні (основна мета – освоєння фундаментальних знань у тій чи іншій предметно-науковій галузі) та інформаційні (мета – надати у розпорядження учня поле інформації в даній предметній галузі) програми.

Навчальний план – офіційний документ, у якому фіксується склад навчальних предметів, що вивчаються у конкретному типі закладів освіти, визначається кількість годин за предметами, роками навчання, півріччями (семестрами), річне та тижневе навантаження учнів.

Навченість – рівень оволодіння знаннями, вміннями, навичками, способами діяльності.

Напрямок чи спеціальність освіти – сукупність знань, уявлень, умінь та навичок випускника, набутих у процесі навчання за основними професійними освітніми програмами освіти та які забезпечують можливість певного виду професійної діяльності відповідно до присвоєваної кваліфікації.

Національна культура – сукупність матеріальних і духовних цінностей нації, а також практикованих етнічною спільністю основних способів взаємодії з природою та соціальним оточенням.

Національна самосвідомість – усвідомлення людьми своєї приналежності до певної соціально-етнічної спільності та її становища в системі суспільних відносин.

Національна свідомість – складна сукупність соціальних, політичних, економічних, моральних, естетичних, філософських,

релігійних та ін. поглядів та переконань, що характеризують певний рівень духовного розвитку нації.

Нація – велика соціальна група, тип етносу, що історично виникає, є певною спільністю людей, яка характеризується єдністю території, тісними економічними зв'язками людей, спільністю мови, культури.

Нововведення (інновація) – комплексний процес створення, розповсюдження, впровадження та використання нового практичного засобу, методу, концепції тощо – нововведення для задоволення людських потреб.

Нові інформаційні технології (НІТ) – сукупність впроваджуваних у системи організаційного управління принципово нових систем і методів обробки даних, що є цілісними технологічними (навчальними) системами та забезпечують цілеспрямоване виробництво, передачу, зберігання і відображення інформаційного продукту (даних, знань, ідей) з найменшими витратами та відповідно до закономірностей того середовища, де розвивається НІТ.

Об'єкт – те, що може бути індивідуально описано та розглянуто. Наприклад, діяльність або процес, продукція, організація, система, особа чи будь-яка комбінація з них; предмет пізнання та діяльності людини, суб'єкта.

Обов'язок – певне коло дій, покладених на когось і безумовних до виконання.

Опанування – засвоєння – розуміння – запам'ятовування.

Оподаткування – процес встановлення та стягування податків у країні, визначення величин податків та його ставок, і навіть порядку сплати податків та кола юридичних і фізичних осіб, оподатковуваних.

Освіта – 1) цілеспрямований процес виховання та навчання на користь людини, суспільства, держави, що супроводжується констатацією досягнення громадянином (що навчається) встановлених державою освітніх рівнів (освітніх цензів); 2) суспільно організований та нормований процес постійної передачі попередніми поколіннями наступним соціально значущого досвіду, що в онтогенетичному плані є процесом становлення особистості.

Освітні технології – розв'язання дидактичних проблем у руслі управління навчальним процесом із точно заданими цілями, досягнення яких має піддаватися чіткому опису та визначенню.

Освітній процес – цілеспрямований та організований процес отримання знань, умінь, навичок відповідно до цілей та завдань освіти, розвитку особистості.

Оплата праці – основний мотив трудової діяльності та грошовий вимірник вартості робочої сили. Забезпечує зв'язок між результатами праці, його процесом і відображає кількість та складність праці працівників різної кваліфікації.

Організація праці – включає комплекс питань, пов'язаних із робочим місцем працівника, його технічним оснащенням, технікою особистої роботи та нормуванням праці.

Особистість – людина як суспільна істота, носій свідомості.

Освітня модель – це варіант практичної діяльності в освіті, практичне втілення будь-якої моделі освіти.

Освітня програма – індивідуальний освітній маршрут учня, що проектується з урахуванням його нахилів, потреб та індивідуальних можливостей. Освітня програма є організаційно-управлінським знанням, що дозволяє реалізувати принцип особистісної орієнтації освітнього процесу через визначення умов, що сприяють досягненню учнями з різними освітніми потребами та можливостями встановленого стандарту освіти.

Освітній простір – наявне в соціумі «місце», де суб'єктивно задаються безлічі відносин і зв'язків, здійснюється спеціальна діяльність різних систем (державних, громадських, змішаних) щодо розвитку особистості, її соціалізації, а також внутрішній саморух, що формує індивідуальний освітній простір.

Освітні стандарти – це комплексні характеристики, які піддаються виміру, що визначають здатність особистості до різноманітної діяльності в сучасному світі.

Організаційна культура – система цінностей і правил поведінки, які прийняті більшістю членів колективу і регулюють їхню життєдіяльність.

Організаційна культура школи – це сукупність норм, цінностей, традицій, звичаїв, ритуалів, правил, що регулюють діяльність та взаємини членів шкільного колективу, визначають звичний спосіб життя школи.

Організаційна структура – сукупність взаємозалежних органів управління організації (фірми, компанії, корпорації тощо), що здійснюють стратегічне, тактичне та оперативне управління її функціонуванням і розвитком. Основні види організаційних струк-

тур: лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична, бригадна, проблемно-цільова та інші структури управління.

Організація – 1) функція менеджменту як процесу з реалізації планів, суть якої полягає в координації дій окремих елементів системи, досягнення взаємної відповідності функціонування її частин; 2) форма об'єднання людей їхньої спільної діяльності у межах певної організаційно-правової форми.

Орієнтація – «1) визначення свого місцезнаходження; 2) вміння розібратися у навколишній обстановці; поінформованість у чомусь; 3) спрямованість діяльності, яка визначається інтересами кого-, чогось...» У педагогіці вивчається орієнтація особистості цінності, освіту, працю, успіх тощо.

Осмислення – аналітико-синтетична діяльність, спрямована на розчленування навчального змісту на частини, більш глибоке та виразне розуміння кожної частини окремо, всебічне усвідомлення зв'язку та взаємовідносин, що існують між частинами.

Оцінка – якісний та кількісний вираз за заданою шкалою навчальної успішності школярів та студентів.

Парадигма – вихідна концептуальна схема, провідна ідея, модель постановки та вирішення проблем.

Патріотизм – складне явище суспільної свідомості, пов'язане з любов'ю до Батьківщини, Батьківщини, свого народу, яке проявляється у вигляді соціальних почуттів, моральних та політичних.

Педагогіка – наука, що вивчає об'єктивні закони розвитку конкретно-історичного процесу виховання, органічно пов'язані із законами розвитку суспільних відносин та становлення дитячої особистості, а також досвід реальної суспільно-навчальної практики формування підростаючих поколінь, особливості та умов організації педагогічного процесу.

Педагогічна діяльність – особливий вид соціальної діяльності, спрямованої на передачу від старших поколінь молодшим накопичених людством культури та досвіду, створення умов їхнього особистісного розвитку та підготовку до виконання певних соціальних ролей у суспільстві; професійна активність педагога під час навчання, виховання, розвитку, організації учнів, спрямовану формування якостей особистості школярів, визначених соціальним замовленням суспільства (А.Д. Маркова).

Педагогічна кваліфікація – рівень та вид професійно-педагогічної підготовленості, що характеризує можливості спеціаліста у виконанні певного класу завдань.

Педагогічна концепція – система ідей, поглядів щодо педагогічної науки, на педагогічні явища; спосіб їхнього трактування, пізнання, вивчення.

Педагогічна культура є інтегративною характеристикою педагогічного процесу, що включає єдність як безпосередньої діяльності людей з передачі накопиченого соціального досвіду, так і результати цієї діяльності, закріплені у вигляді знань, умінь, навичок і специфічних інститутів такої передачі від одного покоління до іншого.

Педагогічна система – безліч взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, підпорядкованих цілям освіти, виховання та навчання підростаючого покоління і дорослих людей.

Педагогічна спеціалізація – певний вид діяльності у рамках педагогічної спеціальності. Вона пов'язана з конкретним предметом праці та конкретною функцією спеціаліста.

Педагогічна спеціальність – це вид діяльності в рамках даної професійної групи, що характеризується сукупністю знань, умінь та навичок, набутих у результаті освіти, та забезпечують постановку і виконання певного класу професійно-педагогічних завдань відповідно до присвоєної кваліфікації.

Педагогічна технологія – система знань про організацію педагогічного впливу; сукупність операцій, здійснюваних у певній послідовності задля досягнення конкретного педагогічного результату; систематичне та послідовне втілення на практиці заздалегідь спроектованого освітнього процесу. Це – системний метод створення, застосування та визначення всього процесу викладання і засвоєння знань з урахуванням технічних та людських ресурсів і їх взаємодії, що ставить за мету оптимізацію форм освіти (визначення ЮНЕСКО).

Педагогічний аналіз – процес вивчення стану та тенденцій розвитку педагогічного процесу, об'єктивної оцінки його результатів з подальшим виробленням на цій основі рекомендацій щодо впорядкування керованої системи.

Педагогічний колектив – відносно стійкий колектив людей, різних за віком і досвідом педагогічної діяльності, за характером та комунікабельністю, за особистісними інтересами і ціннісними орі-

ентаціями, за темпераментом та вольовими якостями, об'єднаних професійними суспільно значущими цілями діяльності.

Педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності.

Педагогічний процес – цілеспрямована взаємопов'язана діяльність педагогів та вихованців, спрямована на різнобічний розвиток особистості.

Педагогічне спілкування – форма навчальної взаємодії, співпраці вчителя та учня.

Підручник – книга для школярів і студентів, що містить систематичний виклад навчального матеріалу відповідно до освітніх стандартів та програм.

Передовий педагогічний досвід – досвід, що спирається на педагогічні новації або інновації, які дають змогу отримувати результати, що відповідають сучасним вимогам та є оптимальними для конкретних умов.

Планування – функція менеджменту, комплекс робіт з аналізу ситуацій та факторів зовнішнього середовища, прогнозування, оптимізації, оцінки альтернативних варіантів досягнення цілей, вибору найкращого варіанту плану. Плани можуть бути стратегічними, тактичними, оперативними; прийняття рішень з урахуванням співвідношення результатів педагогічного аналізу з метою.

Полікультуризм (в освіті) – побудова освіти на принципі культурного плюралізму, визнання рівноцінності та рівноправності всіх етнічних і соціальних груп, що становлять це суспільство, на неприпустимості дискримінації людей за ознаками національної чи релігійної приналежності, статі чи віку.

Потреба – стан організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства загалом, що виражає залежність від об'єктивного змісту умов їх існування та розвитку, та виступає джерелом активності особистості. Психологічною формою активності особистості, що виражає потрібність

Принципи виховання – основні положення про способи досягнення виховних цілей та завдань, що формулюються з урахуванням законів і закономірностей педагогічного процесу, що виконують роль вимог до діяльності вихователя та виховуваних.

Принципи навчання – загальні керівні положення, в яких виражені вимоги до змісту, організації та методики навчання, що відображають його внутрішні закономірності та суперечності.

Принципи управління – основні, керівні ідеї управлінської діяльності, реалізації функцій управління, основні правила поведінки суб'єктів, які здійснюють цю діяльність. «Ступінь реалізації основних принципів є умовою та показником ефективності здійснення діяльності, об'єктивну та цілеспрямовану сутність, ідею якої вони виражають» (В.П. Симонов).

Проблемне навчання – навчання на основі висування, пошуку шляхів подолання проблем і розв'язування задач, які впливають з них, що активізує інтерес і мислення учнів, що сприяє розвитку здібностей (В.І. Загвязинський).

Прогноз – (передбачення, пророцтво) всяке конкретне пророцтво, судження про стан будь-якого явища в майбутньому; ймовірне судження про майбутнє на основі спеціальних наукових досліджень.

Прогнозування – процес розробки прогнозів. Під прогнозом у менеджменті розуміється науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи та термін його існування. Прогноз у системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Програма – нормативна модель спільної діяльності групи або множини груп людей, що визначає: а) вихідний стан певної системи; б) образ бажаного майбутнього стану цієї системи; в) склад та структура дій щодо переходу від сьогодення до майбутнього.

Програмоване навчання – навчання за програмами, розрахованими на порційну подачу навчального матеріалу, покроковий контроль засвоєння та оперативну допомогу учням; особливо ефективно під час використання персональних комп'ютерів.

Продуктивна діяльність – діяльність, у процесі якої учень завжди створює нову орієнтовну основу діяльності порівняно із засвоєною раніше у навчальному процесі.

Проектування – процес розробки реальних чи умовних проєктів перетворень у навчанні; виступає як один з активних методів навчання.

Процес навчання – взаємодія педагога та учня, орієнтовані на оволодіння учнем навчальним матеріалом, залучення його до культури, що сприяє розвитку та саморозвитку вихованця.

Прямий зв'язок – повідомлення інформації від учня до учня, за допомогою якого передаються інструкції про необхідні навчальні дії.

Психологічна сумісність людей – вид групової сумісності, наявність якої часто буває непомітним, але відсутність різко знижує ефективність групової діяльності, іноді призводячи до конфлікту виконавців; один із факторів, що визначають психологічний клімат; здатність людей знаходити взаєморозуміння, налагоджувати ділові та особисті контакти, співпрацювати один з одним.

Психологічний клімат – масоподібне явище як стан групової свідомості, що виявляється у груповому настрої та групових думках та судженнях. Подібний феномен, але значно менш стійкий, називається психологічною атмосферою. Якщо обидва ці феномени чітко викликаються міжособистісними відносинами або виявляються у них, вони називаються соціально-психологічним кліматом та соціально-психологічною атмосферою.

Педагогічний менеджмент – комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітою, вкладених у підвищення його ефективності.

Персонал – всі працівники (трудовий колектив, кадри), що виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Персонал управління – працівники, які виконують функції і повноваження управління та представлені у комплексі всіх своїх індивідуальних якостей.

План маркетингу – документ, який організує практичну маркетингову діяльність і дає змогу звести до купи всі види маркетингової діяльності відповідно до цілей фірми, її ресурсів і структури.

Платні освітні послуги – надаються з метою всебічного задоволення освітніх потреб громадян за рахунок позабюджетних коштів (коштів спонсорів, сторонніх організацій, приватних осіб тощо), які, однак, не можуть бути надані освітній діяльності, що фінансується з бюджету.

Поведінка споживача – діяльність, спрямована безпосередньо на отримання, споживання та розпорядження товарами і послуга-

ми, включаючи процеси прийняття рішень, що передують цим діям та йдуть за ними.

Податок – обов’язковий, індивідуально безоплатний платіж, що стягується з організацій та фізичних осіб у формі відчуження належних їм на праві власності, господарського відання або оперативного управління грошових коштів з метою фінансового забезпечення діяльності держави та (або) муніципальних утворень.

Потреба – сукупність матеріальних і духовних життєвих благ, необхідні людині задля забезпечення її існування та розвитку.

Підприємницька діяльність – самостійна, здійснювана за власний ризик діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт чи надання послуг особами, зареєстрованими у цій ролі у встановленому законом порядку.

Прибуток – різниця між валовою виручкою і витратами на виробництво та реалізації продукції, робіт і послуг; якщо витрати на виробництво та реалізацію перевищують валовий виторг, то замість прибутку утворюється збиток. Розрізняють балансовий (загальний) та чистий прибуток.

Принципи управління – основні вихідні положення теорії управління, застосування яких дає змогу здійснювати ефективно управління та досягати результатів із мінімальними витратами ресурсів.

Просування товару (від англ. promotion) – будь-яка форма повідомлень, що використовуються фірмою для інформації, переконання або нагадування споживачам про свої товари та їх переваги; формування привабливого образу товару у поданні споживачів.

Професійна освіта – важлива ланка підготовки спеціалістів національної економіки різного рівня кваліфікації. У ньому виділяють види освіти, освітні програми, рівні освіти та форми навчання.

Процес управління – наука (розділ менеджменту), яка вивчає алгоритми переробки інформації та вироблення рішень, що здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів.

Регламент – сукупність правил, що визначають порядок діяльності державного органу, установи, організації чи підприємства.

Регулювання – функція менеджменту з вивчення змін факторів зовнішнього середовища, що впливають на якість управлінського рішення та ефективність функціонування системи менеджменту фірми, вжиття заходів щодо доведення (удосконалення)

параметрів «входу» системи або процесів у ній до нових вимог «виходу» (вимог споживачів).

Рейтинг (від англ. rate – Оцінювати, визначати) – лінійно впорядкована оцінка діяльності освітніх організацій.

Реклама – сукупність спеціальних засобів залучення уваги споживачів до товару; специфічний спосіб стимулювання попиту; метод інформування споживачів про товар та фірму.

Репродуктивна діяльність – діяльність, при якій засвоєна орієнтовна основа діяльності, її алгоритми та правила лише відтворюються у різних поєднаннях – від буквальної копії та переказу до деякого вільного відтворення та застосування в типових ситуаціях, однозначно заданих навчанням, причому до вихідних відомостей, засвоєних з навчального предмету.

Ринок – сукупність умов, завдяки яким покупці та продавці товару та послуг вступають у контакт один з одним з метою купівлі чи продажу цього товару (послуги). Можна сміливо сказати, що – це простір, у якому взаємодіють пропозицію і попит на чинники виробництва товарів та послуг, ринок трудових ресурсів, ринок капіталів і ринок цінних паперів.

Ринок трудових ресурсів – сукупність соціально-економічних відносин щодо найму, навчання та використання трудових ресурсів (зайнятих, незайнятих і учнів). Це поняття розсуває розміри ринку набагато ширше, позаяк включає як економічно активне населення, так і учнів у сфері професійної освіти (трудоий резерв).

Рішення управлінське – акт діяльності менеджера, що веде до подолання проблеми та цим визначає нормальне функціонування або розвиток соціально-економічної системи; заключний етап процесу управління, що перетворює їх на імпульс трудової діяльності, цілеспрямованості й узгодженості спільних дій людей. Процес прийняття рішення включає постановку мети, збирання інформації, підготовку проєктів рішення, погодження, прийняття рішення, виконання і контроль.

Робочий час – для педагогічних працівників – це частина календарного часу, протягом якого працівники згідно з розпорядком повинні виконувати доручену роботу. Складається робочий час із навчального навантаження та часу, що витрачається педагогом на додаткову роботу.

Розвивальне навчання – навчання, в якому розвиток особистості не є принагідним і стихійним продуктом діяльності, а служить безпосередньою метою та результатом всього процесу.

Розвиток – процес переходу з одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого.

Розвиток учня – процес внутрішніх змін його фізичних, психологічних, духовних сил, які забезпечують його самореалізацію.

Система – безліч елементів, що взаємодіють перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, що становлять цілісну освіту.

Система освіти – сукупність системи наступних освітніх програм та державних освітніх стандартів різного рівня та спрямованості; мережі освітніх установ різних організаційно-правових форм, типів та видів, що їх реалізують; системи органів управління освітою та підвідомчих їм установ та підприємств.

Системний аналіз – 1. Сукупність методів і засобів, що уможливають досліджувати властивості та структуру об'єкта загалом, представивши його як систему, підготувати та обґрунтувати управлінські рішення. 2. Наукова дисципліна, що розробляє загальні принципи дослідження складних об'єктів з урахуванням їхнього системного характеру.

Системний підхід – комплексне вивчення досліджуваного об'єкта як єдиного цілого з позицій системного аналізу. Системний підхід означає врахування всіх взаємозв'язків, вивчення окремих структурних елементів, виявлення ролі кожного з них у загальному процесі функціонування системи та, навпаки, виявлення взаємодії системи загалом окремих її елементів.

Стандарт – нормативно-технічний документ, розроблений у співпраці та за згодою всіх зацікавлених сторін, у якому встановлюються правила для загального і багаторазового використання, загальні принципи чи характеристики, що стосуються різних видів діяльності або їх результатів, спрямовані на досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній ситуації.

Стандарт контролю – нормативні вимоги до об'єкта (школи загалом або її окремого елемента), заявлені у формі, що дає змогу перевірити відповідність об'єкта до цих вимог.

Стандарт освіти – документ, що встановлює комплекс норм та вимог до структури, змісту та рівня освіти учнів.

Стиль (управління) – спосіб здійснення управління діяльністю суб'єктів процесу (освітнього, виробничого).

Стимулювання – (в психології) – спонукання, ефект якого опосередкований психікою людини, її поглядами, почуттями, настроєм, інтересами, прагненнями тощо; зовнішній вплив на особистість чи групу людей з метою зацікавити їх у виконанні роботи.

Стратегія – визначення перспективних цілей розвитку організації, методів та часу їх досягнення, а також системи оцінки (показників) ступеня реалізації цих цілей; загальний курс процесів організації на певний період.

Стратегія управління – мистецтво планувати управління, засноване на правильних і далекосяжних прогнозах. Структура – спосіб узгодження складових частин (компонентів) системи для найкращого досягнення головної мети системи.

Спілкування – взаємодія двох або більше людей, що полягає в обміні між ними пізнавальною чи емоційною інформацією, досвідом, знаннями, вміннями, навичками.

Спілкування (ділове) – вид спілкування, у якому враховуються особливості особистості співрозмовника заради інтересів справи.

Спілкування (педагогічне) – сукупність засобів і методів, що забезпечують реалізацію цілей і завдань виховання і навчання та визначають характер взаємодії педагога й учнів (М.В. Буланова-Топоркова).

Сумісність (групова) – соціально-психологічна характеристика групи, що виявляється у здатності її членів узгоджувати (робити несуперечливими) свої дії та оптимізувати взаємини у різних видах спільної діяльності. Забезпечення сумісності групи – одна із умов створення сприятливого психологічного клімату у колективі.

Суб'єкт – істота, що має свідомість і волю, здатна діяти цілеспрямовано, тобто на основі образу предметного світу. Суб'єкт – це людина, яка пізнає і перетворює навколишній світ.

Суб'єкти педагогічної діяльності – люди та групи людей, які здійснюють цю діяльність. До них належать: суспільство – соціальне середовище (держави, нації, класи, релігійні конфесії), в якій здійснюється педагогічний вплив на людей; група – невелика за величиною спільність людей, у якій здійснюється педагогічна діяльність; педагог – людина, яка організовує педагогічну діяльність та керує нею.

Стратегія – узагальнювальна модель дій, необхідні досягнення поставлених цілей управління з урахуванням вибраних критеріїв (показників) і ефективного розподілу ресурсів.

Структура управління – це склад і підпорядкованість взаємозалежних ланок управління. Теоретично управління розрізняють кілька видів структур управління. До основних належать організаційна, функціональна, рольова, соціальна, штатна структури.

Таксономія цілей навчання – систематизація цілей навчання; визначення цілей навчання через послідовність рівнів засвоєння навчального матеріалу. Найважливіші характеристики таксономії цілей навчання: 1) багатосторонній підхід до процесу навчання; 2) облік якісної модифікації досягнень учнів (обсягу знань, процесів мислення та поведінки); 3) вимірювання досягнень учнів (час виконання завдань, обсяг досягнень і помилок, що допускаються, відповідність прийнятним зразкам і відступу від них); 4) формування оперативних цілей, що стосуються самого процесу навчання, а не лише його кінцевого продукту (В. Вікон).

Тест – завдання, що дають змогу швидко виявити та оцінити рівень розвитку певних психологічних якостей, а також рівень знань, умінь, навичок.

Технологія – сукупність знань про способи та засоби здійснення тих чи тих процесів.

Технологія освіти (визначення ЮНЕСКО) – системний метод створення, застосування та визначення всього процесу викладання і засвоєння знань з урахуванням технічних та людських ресурсів, їх взаємодії, що ставить за мету оптимізацію форм освіти.

Типове завдання – завдання, яке можна виконати шляхом буквального, неперетвореного використання засвоєних алгоритмів діяльності.

Толерантність – відсутність або ослаблення реагування на будь-який несприятливий фактор внаслідок зниження чутливості до його впливу; здатність людини протистояти різноманітним життєвим труднощам без втрати психологічної адаптації.

Тестування – вимірювання знань, умінь та навичок випробовуваних за допомогою тестів. Техніка управління є взаємопов'язаним комплексом технічних засобів (збору та реєстрації, передачі, введення, накопичення, обробки, виведення, відображення та розмноження інформації), призначений для механізації та автомати-

зації інформаційних процесів у системі управління виробництвом з метою вироблення раціональних рішень.

Товар – матеріальний продукт, послуга чи ідея, запропоновані на ринку для задоволення потреб здобувачів освіти чи потреб освітніх організацій.

Торгівля – 1) процес купівлі-продажу товарів; 2) галузь народного господарства (комерція), що спеціалізується на купівлі-продажу товарів.

Універсальність – повнота набору дисциплін, які забезпечують базову підготовку у єдності професійної та загальнокультурної складових.

Університет – багатогалузевий або галузевий заклад вищої освіти, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), провадить фундаментальні та / або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

Уміння – система усвідомлених дій, які забезпечують застосування знань у нових умовах, тобто знання у дії.

Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм та цілей.

Управління педагогічними системами – цілеспрямована, свідома взаємодія учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Управління маркетингом – цілеспрямована координація маркетингової діяльності організації, виходячи з вимог ринку з метою надання якісних послуг цільовим споживачам товарів або послуг.

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівника та працівників підрозділів системи, що включає розробку

стратегії кадрової політики, концепції, принципи та методи управління персоналом в організації.

Філософія організації – сукупність моральних та адміністративних і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню глобальної мети організації («моральний кодекс»).

Фінансування – залучення необхідного для придбання основних та оборотних фондів організації капіталу (покриття потреб організації в капіталі). Джерела фінансування – кошти, що забезпечують потребу в капіталі, які можуть бути поділені на власні та позикові.

Фундаментальність – наукова обґрунтованість і висока якість предметної, психологопедагогічної, соціогуманітарної та загальнокультурної підготовки.

Функції управління – особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу поділу та спеціалізації праці, що є частиною процесу управління, виділені за певним ознакою. Виділяють основні функції (прогнозування, планування, нормування, облік, контроль, аналіз, регулювання чи координація) та конкретні (предметні) функції, наприклад, управління персоналом. Зазвичай виділяють 20–25 конкретних функцій управління.

Форми організації управління – спеціальна конструкція процесу управління, зумовлена цілями, змістом, що виражає зв'язок і взаємодію елементів явища як між собою, так і з зовнішнім середовищем.

Функції педагогічної діяльності є основними механізмами її реалізації. До них відносять: управління – організація та здійснення педагогічної діяльності; виховання – формування у людей стійких поглядів на навколишню дійсність та життя в суспільстві; навчання – розвиток знань, навичок та умінь з урахуванням вимог сучасного життя та діяльності; розвиток – процес функціонального вдосконалення розумової та фізичної активності людей відповідно до вимог їх діяльності та умов життя; психологічна підготовка – формування у людей внутрішньої готовності до подолання труднощів.

Функції управління – управлінські обов'язки. Останнім часом найчастіше виділяють чотири найважливіші функції управління: планування, організацію, мотивування, контроль.

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (процесів), спрямований на оптимізацію співвідно-

шення між корисним ефектом та сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл, що застосовується за призначенням об'єкта.

Централізація управління – управління, у якому місцеві установи, органи підпорядковані вищим, керованим з єдиного центру.

Ціна – сума грошей, яку сплачує покупець за товар, представлений у вигляді продукту або послуги. Ціна є грошовим вираженням вартості товару / послуги, а вартість відображає величину суспільно необхідних витрат на створення конкретного товару / послуги.

Ціноутворення – процес формування ринкової ціни, результат товарно-грошових відносин і важливий економічний інструмент у порівнянні доходів і витрат організації виробництва товарів та послуг.

Цілепокладання (цілеутворення) – процес породження нових цілей у діяльності людини (організації).

Цілі навчання – задані та описані наперед умови та способи діяльності в майбутньому; здібності людини до можливих видів діяльності, набуті нею у результаті навчання. Цілі навчання виступають у двох функціях: 1) загального орієнтування освітнього процесу та 2) критерію його результативності. Це означає, що цілі навчання: 1) повинні бути описані в якостях формованої особистості учня, у характеристиках змісту навчання, які мають стати надбанням особи; 2) повинні відображати заплановані результати навчання у системі якісних та кількісних характеристик навченості школярів.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

*Навчальний посібник
за ред. проф. А.В. Рибчука*

**Редакційно-видавничий відділ
Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка**

Головний редактор
Ірина Невмержицька

Технічний редактор
Ольга Лужецька

Здано до набору 05.05.2022 р. Підписано до друку 12.05.2022 р. Формат 60x90/16. Папір офсетний. Гарнітура. Times. Наклад 50. Ум. друк. арк. 20,375. Зам. № 33.

Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців, виготовників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від 01.07.2016 р.). 82100, м. Дрогобич, вул. І. Франка, 24, к. 43, тел. 2 – 23 – 78.