

Від редакції: у "ПМ", № 1 (104), 2012 р. на допомогу педагогам розпочато публікацію програм і навчально-тематичних планів курсів підвищення кваліфікації у Полтавському ОШПО. Першим представлено соціально-гуманітарний модуль "Філософія освіти та інформаційні технології". У цьому номері презентуємо першу частину навчальної програми курсів підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ "Функціональна підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів". Фахова складова означеної програми "Актуальні проблеми теорії і практики управління сучасною школою" представлена системою тем: "Менеджмент організацій", "Стратегічний менеджмент", "Менеджмент інновацій", "Менеджмент персоналу", "Організаційна культура школи", "Менеджмент якості освіти", "Маркетинг в освіті", "Фінансовий менеджмент", "Психологія управління", "Правове забезпечення управлінської діяльності". Опанування змісту модуля сприятиме ознайомленню керівників ЗНЗ і педагогічних працівників з основами освітнього менеджменту.

УДК 373.5.014.54:005.911

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ШКОЛИ В УМОВАХ ЗМІН

Представлено навчальну програму "Функціональна підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів", навчально-тематичний план курсів підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ та науково-методичне забезпечення фахової складової названої програми "Актуальні проблеми теорії і практики управління сучасною школою". Метою програми є розвиток професійних компетентностей керівників в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, базованих на сучасних досягненнях науки і практики управління школою.

Образовательный менеджмент: развитие компетентности руководителя школы в условиях изменений

Представлена учебная программа "Функциональная подготовка руководителей общеобразовательных учебных заведений", учебно-тематический план курсов повышения квалификации руководителей общеобразовательных учебных заведений и научно-методическое обеспечение профессиональной составляющей названной программы "Актуальные проблемы теории и практики управления современной школой". Целью программы является развитие профессиональных компетентностей руководителей в управлении общеобразовательным учебным заведением, базированных на современных достижениях науки и практики управления школой.

Education Management: Development of School Leader Competence under Conditions of Changes

Paper presents curriculum "Functional training of secondary schools' leaders" teaching and thematic syllabus of training courses for secondary schools' leaders and scientific and methodological support to the professional component of this program "Actual problems of theory and practice of the modern school". Aim of this program is to develop leaders' professional competencies for the secondary school management, based on modern achievements of science and practice of school management.

Пояснювальна записка: поради з підготовки до курсів ПК у ПОШПО

Стратегічні орієнтири освітньої реформи окреслені в Національній доктрині розвитку освіти України, концепціях розвитку загальної середньої та вищої освіти, Законі України "Про інноваційну діяльність". Відтак необхідний подальший розвиток теорії та практики управління соціально-педагогічними системами в контексті завдань, що висувують перед освітою Закони України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", "Про вищу освіту".

Сучасна освіта потребує керівників, здатних ефективно працювати в умовах змін, із високим рівнем професійної компетентності, управлінської культури, готовністю до управлінської діяльності.

Тому виникає потреба розвитку професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі підвищення кваліфікації з урахуванням наукових досягнень педагогіки, психології, менеджменту, філософії, вітчизняного та зарубіжного досвіду на засадах андрагогіки, демок-

ратизації, гуманізації, індивідуального підходу, навчання впродовж життя.

Основною метою програми "Функціональна підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів" є розвиток професійних компетентностей керівників в управлінні сучасним загальноосвітнім навчальним закладом.

Провідними завданнями пропонованої програми є:

- ♦ систематизувати і поновити знання та вміння керівників щодо здійснення управлінської діяльності в сучасних умовах;
- ♦ розкрити сучасні підходи до управління загальноосвітнім навчальним закладом;
- ♦ формувати інформаційну культуру керівників, розвивати вміння роботи в сучасному інформаційному просторі;
- ♦ створити умови для підвищення загальнокультурного рівня фахівців, розвитку їх інтелектуального та творчого потенціалу;
- ♦ стимулювати прагнення керівників до самовдосконалення, самореалізації у процесі управлінської діяльності.

У сучасних умовах інноваційного розвитку суспільства й освіти компетентність керівника ЗНЗ стає визначальною, вона характеризується як готовність до виконання управлінської діяльності, зміст якої визначається сукупністю управлінських функцій, операцій і дій.

Під управлінською компетентністю керівників ЗНЗ розуміється наявність у них відповідних знань, умінь, досвіду, особистісних якостей і мотивів, які забезпечують готовність до виконання професійних обов'язків на високому рівні (Т. М. Сорочан).

Компетентний фахівець є багатофункціональною особистістю, готовою до якісного здійснення професійних завдань, і характеризується одночасно:

- ♦ знанням основ педагогіки, психології й управління соціальними системами;
- ♦ умінням використовувати сучасні функції, форми й методи управління;
- ♦ досвідом роботи з громадськими та державними установами й організаціями;
- ♦ мотивованістю до високоякісної праці й задоволення власних професійних потреб та інтересів;
- ♦ особистісними якостями і здібностями, що сприяють творчій самореалізації.

Зміст підвищення кваліфікації керівників шкіл представлений системою тем відповідно до обґрунтованих управлінських компетентностей. Опрацювання теми "*Менеджмент організацій*" спрямоване на вдосконалення функціональної компетентності і сприяє формуванню знань керівників щодо сутності процесу управління, форм і методів освітнього менеджменту, ознак шкільного колективу як соціальної організації. "*Стратегічний менеджмент*" характеризує соціально-педагогічну компетентність; зміст цієї теми розкриває особливості розв'язання проблем строкового характеру, впливу соціальних умов на перспективу розвитку школи та вибір відповідної стратегії, визначення мети і місця школи. Опанування теми "*Менеджмент інновацій*" допомагає керівникам розвивати інноваційну компетентність. Зміст теми розкриває закономірності забезпечення управлінських умов для внесення системних змін у діяльність школи, спрямованих на її розвиток, а також технологій інноваційної освітньої діяльності. Опрацювання теми "*Менеджмент персоналу*" орієнтоване на формування фасилітативної компетентності і допомагає керівникам віднайти засоби мотивації учасників навчально-виховного процесу, об'єктивного оцінювання їхньої діяльності, організації навчання персоналу школи. Блок "*Організаційна культура школи*" спрямований на формування соціально-педагогічної компетентності та розкриває функції культури, характеризує вплив цього феномена на поведінку людей, їхнє ставлення до школи, обов'язків тощо. Тема "*Менеджмент якості освіти*" розвиває компетентність керівника щодо здійснення керівництва та моніторингу якості

освіти. Із набуттям соціально-економічної компетентності співвідносяться теми "*Маркетинг в освіті*" та "*Фінансовий менеджмент*", які допомагають керівникам опанувати управління школою в ринкових умовах і подають характеристику таких понять, як освітні потреби, ринок і реклама освітніх послуг, імідж навчального закладу та керівника школи, умови створення повноцінної фінансової системи навчального закладу. "*Психологія управління*" розвиває фасилітативну компетентність і розкриває особливості психолого-педагогічної діяльності керівника, набуття ним практичних навичок управління колективом та управлінського ділового спілкування. Блок "*Правове забезпечення управлінської діяльності*" спрямований на оволодіння функціональною компетентністю керівника і передбачає вивчення нормативних документів, обґрунтування рішень щодо забезпечення життєдіяльності та розвитку школи в умовах ринкових відносин.

Зміст тем розкривається шляхом застосування викладачами сучасних інтерактивних форм і методів навчання (ділові та рольові ігри, робота в мікрогрупах, дискусії, співдоповіді тощо). Викладання теоретичного матеріалу поєднується із практичним для забезпечення активної діяльності слухачів курсів і кращого засвоєння ними навчального матеріалу.

Важливою при організації курсів підвищення кваліфікації є діагностико-аналітична складова, що включає вхідне і вихідне діагностування, конференцію з обміну досвідом та захист індивідуального чи колективного проекту. При цьому важливе місце належить управлінській практиці на базі опорних шкіл, оскільки це дає змогу керівникам ознайомитися з кращим досвідом професійного управління школою.

У програмі вміщено перелік питань до семінару та заліку, завдання для виконання випускної творчої роботи.

Після закінчення курсів підвищення кваліфікації керівник має **знати**:

- нормативні документи:
 - ♦ Державну національну програму "Освіта" ("Україна ХХІ століття");
 - ♦ Національну доктрину розвитку освіти України;
 - ♦ Закон України "Про освіту";
 - ♦ Закон України "Про загальну середню освіту";
 - ♦ Закон України "Про інноваційну діяльність";
 - ♦ Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності";
 - ♦ Закон України "Про загальноосвітній навчальний заклад";
 - ♦ Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу (наказ Міністерства освіти і науки України від 5 лютого 2001 р., № 45);
 - ♦ Положення Міністерства освіти і науки України "Про порядок здійснення інно-

ваційної діяльності в системі освіти України”;

♦ Положення Міністерства освіти і науки України “Про експериментальний навчальний заклад”;

♦ Обласну Програму “Система виховання учнівської молоді на період до 2012 р.”;

♦ Типовий Статут середнього загальноосвітнього навчально-виховного закладу (наказ Міністерства освіти України від 3 серпня 1991 р., № 292);

– особливості освітніх організацій, основні освітньо-організаційні моделі розвитку школи;

– сутність і специфіку стратегічного управління;

– класифікацію освітніх інновацій; сучасні тенденції та закономірності управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі;

– основні наукові підходи до управління персоналом та його мотивації;

– структуру й основні складові організаційної культури школи, шляхи її розвитку;

– основні підходи до визначення управління якістю освіти, методи та прийоми контролю якості;

– зміст та особливості маркетингу у сфері освіти, специфіку діяльності громадсько активної школи;

– структуру фінансової системи загальноосвітнього навчального закладу; особливості фандрайзингової діяльності керівника;

– особливості та специфіку управлінського спілкування, шляхи попередження та вирішення шкільних конфліктів;

– основи законодавства про працю; основи безпеки життєдіяльності в загальноосвітньому навчальному закладі;

вміти:

– моделювати педагогічні й управлінські процеси, розробляти концепцію та комплексно-цільову програму розвитку школи;

– визначати цілі і місію навчального закладу;

– планувати і прогнозувати розвиток школи;

– впроваджувати освітні інновації у навчально-виховний процес школи, керувати цим процесом;

– планувати набір персоналу, здійснювати аналіз діяльності й оцінювання персоналу;

– визначати особливості конкретної організаційної культури школи та здійснювати управління нею;

– створювати програми моніторингу якості освіти на рівні школи;

– складати програми соціального партнерства школи з батьками та громадою;

– складати бізнес-план розвитку школи;

– керувати конфліктами, організовувати ефективно ділове спілкування в загальноосвітньому навчальному закладі;

– організовувати роботу з охорони праці в школі.

Таблиця

Навчально-тематичний план курсів підвищення кваліфікації у ПОІППО керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Назва модуля, теми	Кількість годин і форми навчання				
	Разом	Л.	Пр.	Сем.	Залік
1	2	3	4	5	6
I. Філософія освіти та інформаційні технології.	14	8	2	2	2
II. Удосконалення педагогічної майстерності в умовах особистісно орієнтованої освіти.	12	8		2	2
III. Актуальні проблеми теорії і практики управління сучасною школою.	68	40	28		
1. Менеджмент організацій.	6	4	2		
Проектний менеджмент.	2	2			
Моделювання освітнього середовища загальноосвітнього навчального закладу.	2		2		
Взаємодія школи з інститутами громадянського суспільства.	2	2			
2. Стратегічний менеджмент.	4	2	2		
Місія та стратегія розвитку навчального закладу.	2		2		
Менеджмент розвитку освітньої організації.	2	2			
3. Менеджмент інновацій.	10	6	4		
Евалюація за міжнародними стандартами якості діяльності школи.	2	2			
Упровадження освітнього інноваційного проекту «Щоденник.ua».	2		2		
Запровадження інклюзивного навчання та інтеграція дітей з особливими освітніми потребами в навчально-виховний процес загальноосвітніх закладів.	2	2			
Педагогічна кваліметрія. Можливості комп'ютерного тестування.	4	2	2		

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6
<i>4. Менеджмент персоналу.</i>	6	4	2		
Психолого-педагогічні особливості управління персоналом.	2	2			
Мотивація персоналу загальноосвітнього навчального закладу.	2	2			
Система мотивації в сучасному навчальному закладі.	2		2		
<i>5. Організаційна культура школи.</i>	6	4	2		
Менеджмент організаційної культури школи.	2		2		
Школа як організація, що навчається.	2	2			
Розвиток шкільної культури, орієнтованої на зміни.	2	2			
<i>6. Менеджмент якості освіти.</i>	10	6	4		
Управління якістю діяльності школи.	2		2		
Внутрішньошкільний моніторинг. Єдині вимоги щодо ведення шкільної документації.	2		2		
Система зовнішнього незалежного оцінювання та запровадження її в Україні.	2	2			
Метод тестування: сутність, особливості застосування.	2	2			
Ліцензування й атестація загальноосвітнього навчального закладу.	2	2			
<i>7. Маркетинг в освіті.</i>	4	2	2		
Маркетинг і менеджмент в освіті. Менеджмент простору особистості.	2		2		
Державно-громадське управління загальноосвітнім навчальним закладом.	2	2			
<i>8. Фінансовий менеджмент.</i>	8	4	4		
Системний підхід до фінансово-господарської діяльності керівників навчальних закладів.	2	2			
Нормативно-правова база інспектування навчальних закладів.	2	2			
Залучення додаткових ресурсів для розвитку навчального закладу.	2		2		
Економічні компетентності як фактор формування конкурентоспроможної особистості в сучасних умовах.	2		2		
<i>9. Психологія управління.</i>	6	2	4		
Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.	2		2		
Професійна концепція лідерства.	2		2		
Управлінські рішення у педагогічному менеджменті: розробка і прийняття.	2	2			
<i>10. Правове забезпечення управлінської діяльності.</i>	8	6	2		
Правове регулювання праці педагогічних працівників.	4	2	2		
Основні напрями вдосконалення ключових компетентностей вчителя з питань безпеки життєдіяльності.	2	2			
Державні санітарні правила і норми влаштування, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу в загальноосвітніх навчальних закладах, медико-санітарне забезпечення учнів.	2	2			
IV. Діагностико-аналітичний модуль.	14		8	4	2
Вхідне діагностування.	1		1		
Вихідне діагностування.	1		1		
Управлінська практика.	6		6		
Конференція з обміну досвідом.	4			4	
Захист індивідуального чи колективного проекту (залік).	2				2
V. Управлінсько-педагогічна діяльність керівників шкіл на базі ММК (РМК).	36		36		
Усього	144	56	74	8	6

ЗМІСТ МОДУЛЯ

1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема. Проектний менеджмент

Мета: ознайомити слухачів з основними поняттями теми; обґрунтувати потребу в застосуванні проектного менеджменту в школі; стимулювати прагнення до вдосконалення власного потенціалу та розвитку закладу, набуття практичних навичок із написання проекту.

План

1. Поняття "проект", "проекування".
2. Характерні риси проекту.
2. "Метод проектів" як інноваційна технологія.
3. Типологія проектів в освітній діяльності.
4. Етапи впровадження проектів.
5. Алгоритм роботи над проектом.
6. Аналіз проблеми: методи здійснення.
7. Оцінка і моніторинг проекту.
8. Управління проектами: діяльність керівника.
9. Практичне завдання.
Робота над проектом:
а) аналіз прикладів розроблених проектів (у малих групах);
б) аналіз потреб та розробка місцевого проекту (за алгоритмом).
Як подати заявку на грант:
а) ознайомлення з інформацією організацій-грантодавців про конкурси на поточний рік (на сайтах);
б) заповнення апікаційних форм, грантових заявок для подання на конкурс.

Література: 14, 25, 33, 44, 49, 50.

Тема. Моделювання освітнього середовища загальноосвітнього навчального закладу

Мета: розкрити способи побудови конкретних моделей шкільного освітнього середовища; дослідити організаційно-педагогічні умови створення сприятливого освітнього середовища загальноосвітнього навчального закладу; формувати готовність педагогів до моделювання й експертизи освітнього середовища загальноосвітнього навчального закладу.

План

1. Освітнє середовище як категорія педагогічної науки.
 - 1.1. Концепції освітнього середовища в теорії та практиці освіти.
 - 1.2. Поняття "освітнє середовище" в контексті управлінської практики.
 - 1.3. Структура і функції освітнього середовища.
2. Типологія і моделювання освітнього середовища як метод психолого-педагогічного дослідження.
 - 2.1. Типологія середовищ.
 - 2.2. Методика векторного моделювання освітнього середовища.
 - 2.3. Векторні моделі освітніх систем.
3. Діагностика й експертиза освітнього середовища школи.
 - 3.1. Технологія експертизи освітнього середовища.

3.2. Параметри експертизи.

Література: 9, 11, 30, 55, 61, 68.

Тема. Взаємодія школи з інститутами громадянського суспільства

Мета: на основі компетентнісного підходу до підготовки слухачів проаналізувати теоретичні засади, нормативно-правову базу організації взаємодії інститутів громадянського суспільства в сучасному освітньому процесі; ознайомити із демократичними принципами управління ЗНЗ.

План

1. Теоретичні засади взаємодії школи з інститутами громадянського суспільства.
 - 1.1. Сутність понять "інститути громадянського суспільства", "соціальні інститути", "громадські організації", "молодіжні і дитячі громадські організації", "благодійні організації", "волонтери" та їх роль в демократизації освіти.
 - 1.2. Типологічні характеристики недержавних громадських організацій.
2. Правові засади, заснування на базі ЗНЗ дитячо-молодіжних та організацій взаємодії з інститутами громадянського суспільства.
 - 2.1. Нормативно-правові засади створення дитячих та інших громадських організацій у школі та поза нею.
 - 2.1.1. Загальні нормативні засади, що визначають права дітей і молоді в Україні щодо участі в громадських організаціях і об'єднаннях.
 - 2.1.2. Спеціальне законодавство: Закон України "Про молодіжні та дитячі громадські організації".
 - 2.2. Документи, необхідні для реєстрації громадської організації на базі школи.
 - 2.3. Організаційно-методичні засади налагодження взаємодії школи з інститутами громадянського суспільства у місцевій громаді.
 - 3.1. Спільні напрями соціально-гуманітарної діяльності закладу освіти й сервісних недержавних (громадських) організацій.
 - 3.2. Методичні рекомендації щодо вдосконалення зв'язків школи з наявними інститутами громадянського суспільства в мікрорайоні школи.

Література: 2, 13, 24, 34, 38, 53.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема. Місія та стратегія розвитку навчального закладу

Мета: ознайомити з основними поняттями місії та розробки стратегії навчального закладу; стимулювати прагнення до вдосконалення власного потенціалу.

План

1. Риси ідеальної школи. Практичне завдання:
 - а) створити образ-метафору ідеальної школи;
 - б) визначити сильні й слабкі сторони ідеї;

в) у чому полягають ризики для людей цієї організації?

2. Стратегічне управління.
3. Ознаки та інструменти стратегічного управління школою.
4. Визначення понять "місія", "місія навчального закладу".
5. Сутність місії.
6. Етапи вироблення місії, їх характеристика.
7. Робота в малих групах: "Визначення місії школи".
8. Що таке "стратегія".
9. Визначення стратегії розвитку школи. Метод "дерево рішень".
10. Стратегічний план. SWOT-аналіз.
11. Оцінка стратегії.
12. Робота в малих групах: "Розроблення стратегії розвитку школи".
13. Робота в малих групах: "Створення буклету школи".

Література: 17, 29, 41, 47, 58.

Тема. Менеджмент розвитку освітньої організації

Мета: розкрити актуальні проблеми управління інноваційними процесами та стратегічним розвитком організації; ознайомити з технологією розроблення програми розвитку школи; формувати функціональну компетентність керівників ЗНЗ.

План

1. Управління розвитком у шкільній організації.
 - 1.1. Організація в режимі розвитку.
 - 1.2. Послідовні кроки організаційних змін.
2. Програма розвитку – інноваційний проект змін.
 - 2.1. Що таке програма розвитку?
 - 2.2. Самооцінювання для шкільного розвитку.
3. Лідер і команда в управлінні розвитком.

Література: 8, 10, 32, 36, 46.

3. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ

Тема. Евалюація за міжнародними стандартами якості діяльності школи

Мета: опанувати евалюацію (самооцінювання) як інноваційну технологію забезпечення якості освітніх послуг; навчити слухачів проводити евалюаційні дослідження за міжнародними стандартами якості діяльності громадсько активної школи.

План

1. Нормативна підтримка інноваційної діяльності.
2. Громадсько активна школа як інноваційна модель навчального закладу.
3. Евалюація – основний напрям забезпечення якості освіти.
4. Міжнародні стандарти якості шкільної діяльності.

Література: 35, 39, 56.

Тема. Упровадження освітнього інноваційного проекту "Щоденник.ua"

Мета: представити аналітичний огляд освітніх інтерактивних мереж; ознайомити керівників із принципами роботи всеукраїнської електронної інтерактивної освітньої мережі "Щоденник"; формувати комунікативну компетентність керівників загальноосвітнього навчального закладу відповідно до сучасних вимог суспільства.

План

1. Організаційно-педагогічні основи проектування інформаційного середовища загальноосвітнього навчального закладу.
2. Принципи роботи всеукраїнської електронної інтерактивної освітньої мережі "Щоденник".
3. Етапи роботи загальноосвітнього навчального закладу щодо реалізації проекту "Щоденник.ua".
4. Ознайомлення із функціоналом сайту "Щоденник" (<http://shodennik.ua>).
5. Перспективи впровадження освітньої інтерактивної мережі у ЗНЗ.

Література: 3, 12, 15, 22, 60.

Тема. Упровадження інклюзивного навчання та інтеграція дітей з особливими освітніми потребами в навчально-виховний процес загальноосвітніх закладів

Мета: ознайомити педагогічних працівників зі змінами в законодавстві та практичному впровадженні спеціальної освіти; розкрити зміст понять "інклюзивна освіта" й "інклюзія як процес"; дати поради й рекомендації педагогічним працівникам щодо створення інклюзивного освітнього середовища в загальноосвітніх закладах та управління процесом інклюзивного навчання; виховувати у слухачів курсів толерантне ставлення до людей із порушеннями психофізичного розвитку.

План

1. Переваги та недоліки в навчанні дітей із порушеннями психофізичного розвитку в системі спеціальної освіти.
 - 1.1. Досвід реалізації інклюзивної освіти в країнах Європи.
 - 1.2. Переваги залучення дітей з особливими потребами у ЗНЗ для дітей, родин, учителів і суспільства.
2. Генезис науково-теоретичних підходів до проблем залучення осіб з обмеженими можливостями здоров'я в загальноосвітній простір.
 - 2.1. Еволюція ставлення до людей з особливими потребами у світі.
 - 2.2. Інтегрування дітей з особливостями психофізичного розвитку в загальноосвітній простір в Україні.
3. Інклюзивна освіта – якісна освіта для всіх.
 - 3.1. Загальні принципи здійснення адаптації та модифікації навчально-виховного процесу.
 - 3.2. Пристосування шкільних приміщень до потреб дітей з особливостями психофізичного розвитку.

4. Особливості управління інклюзивною школою.

4.1. Управління інклюзивною школою на засадах освітніх інновацій.

4.2. Здійснення процесу розробки індивідуальних програм розвитку для дітей з особливими освітніми потребами.

5. Упровадження інклюзивної освіти в Полтавській області: реалії та перспективи розвитку.

Література: 4, 9, 16, 21, 26, 62, 64, 65, 67.

Тема. Педагогічна кваліметрія. Можливості комп'ютерного тестування

Мета: ознайомити директорів шкіл і заступників директорів із навчально-виховної роботи з можливостями програмних засобів Microsoft Office Excel 2007 та Microsoft Office Word 2007 та їх практичним використанням в управлінні при створенні кваліметричних таблиць діяльності вчителя та атестації педагогічних працівників, розробленні матриць аналізу уроку та комп'ютерних тестів.

План

1. Використання комп'ютерних технологій в управлінській діяльності директора школи.

1.1. Матриця аналізу уроку (за Т. М. Хлебніковою).

2. Використання ІКТ при атестації педагогічних працівників.

2.1. Визначення вагомостей чинників методом Дельфі.

2.2. Педагогічна кваліметрія: атестація педагогічних кадрів (за Г. В. Єльніковою).

2.3. Кваліметрична модель діяльності вчителя в навчальному процесі (за О. М. Касьяновою).

3. Можливості комп'ютерного тестування.

3.1. Тест перевірки рівня психологічної компетентності членів адміністрації освітнього закладу.

3.2. Тест перевірки рівня психологічної компетентності вчителя початкових класів.

3.3. Тест перевірки рівня психологічної компетентності вчителя II–III ступенів школи.

Література: 5, 18, 19, 52, 63.

4. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Тема. Психолого-педагогічні особливості управління персоналом

Мета: розкрити психолого-педагогічний зміст поняття "персонал", ознайомити слухачів з основними методами управління персоналом і самоуправління; формувати усвідомлення необхідності постійного саморозвитку і самовдосконалення педагогічного працівника протягом усього життя.

План

1. Персонал організації як об'єкт менеджменту освіти.

2. Методи управління персоналом:

а) адміністративні;

б) економічні;

в) соціально-психологічні.

3. Розвиток персоналу як важлива умова успішної діяльності освітнього закладу.

4. Неперервність професійного навчання.

5. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу).

6. Розвиток кар'єри в системі вітчизняної освіти:

а) підготовчий етап;

б) адаптаційний етап;

в) етап просування;

г) етап збереження;

д) завершальний етап.

Література: 7, 28, 42, 43, 51, 66.

Тема. Мотивація персоналу загальноосвітнього навчального закладу

Мета: на основі компетентнісного підходу щодо підготовки керівників закладів освіти проаналізувати сучасні теорії мотивації, сформувати навички управління системою мотивації персоналу ЗНЗ.

План

1. Проблема мотивації персоналу у вимірі менеджменту освіти.

1.1. Сутність понять "мотивація", "типи і види мотивації", "теорії мотивації", "потреби", "стимули" та їх значення для процесу управління ЗНЗ.

1.2. Специфіка потреб працівників закладів освіти (за ієрархією потреб А. Маслоу).

1.3. Роль мотивації керівників освітніх організацій у забезпеченні мотивації діяльності працівників.

2. Реалізація мотиваційної функції керівником у практиці управління закладом освіти.

2.1. Основні стратегії забезпечення керівником мотивації діяльності працівників освітньої організації.

2.2. Фактори мотивації та демотивації персоналу.

3. Організаційно-методичні засади впровадження мотиваційних теорій у практиці мотивації персоналу ЗНЗ.

3.1. Основні підходи до організації управлінської функції мотивування.

3.2. Алгоритм (етапи) процесу мотивації.

3.3. Особливості управління мотивацією персоналу у вітчизняних закладах освіти.

Література: 23, 37, 54, 57, 59.

Тема. Система мотивації у сучасному навчальному закладі

Мета: на основі компетентнісного підходу до підготовки слухачів проаналізувати особливості формування мотивів учнів різного віку, сформувати навички управління системою мотивації в сучасному ЗНЗ.

План

1. Проблема формування мотивації учнів різного віку в сучасному освітньому процесі.

- 1.1. Мотивація учнів: поняття, сутність, типологія.
- 1.2. Особливості мотивації учнів різного віку.
- 1.3. Умови формування мотивів навчання школярів.
2. Проблема трудової мотивації педагогів ЗНЗ.
 - 2.1. Специфіка потреб працівників закладів освіти (за ієрархією потреб А. Маслоу).
 - 2.2. Основні стратегії забезпечення керівником мотивації діяльності працівників освітніх організацій: позитивна (продуктивна); негативна (контрпродуктивна).
 - 2.3. Фактори мотивації та демотивації персоналу.
3. Перспективи управління системою мотивації у закладі освіти.
 - 3.1. Основні кроки (алгоритм) впливу на пізнавальну мотивацію школярів.
 - 3.2. Особливості управління трудовою мотивацією педагогів у закладах освіти.

Література: 1, 6, 20, 31, 40.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеєнко Т. Ф. Мотивація й цінності групування школярів у малі групи / Т. Ф. Алексеєнко // Соціальна педагогіка: теорія та практика. – 2010. – № 2. – С. 24–30.
2. Безпалько О. В. Роль неурядових організацій у вирішенні соціальних проблем сімей, дітей та молоді / О. В. Безпалько // Соціальна педагогіка: теорія і технології : підруч. / за ред. І. Д. Зверев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 120–129.
3. Биков В. Ю. Автоматизовані інформаційні системи єдиного інформаційного простору освіти і науки // Збірник наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / гол. ред. М. Т. Мартинюк. – Умань : СПД Жовтий, 2008. – Ч. 2. – С. 47–56.
4. Болюбаш Я. Я. Педагогічне оцінювання і тестування. Правила, стандарти, відповідність / Я. Я. Болюбаш, І. Є. Булах, М. Р. Мруга, І. В. Філончук. – К. : Майстер-клас, 2007. – 272 с.
5. Булах І. Є. Теорія комп'ютерного тестування / І. Є. Булах. – К. : ЦМК МОЗ України, 1994. – 59 с.
6. Бухлова Н. Навчаємося вчитися: діагностика і формування самоосвітньої компетентності учнів / Н. Бухлова. – К. : Шкіл. Світ, 2006. – С. 5–12.
7. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Х. : Основа, 2007. – 112 с.
8. Водоласька Т. В. Самооцінювання роботи школи. Впровадження змін / Т. В. Водоласька // Освіта Полтавщини. – 2010. – № 21–22. – С. 34–49.
9. Водоласька Т. В. Моделювання освітнього середовища початкової школи / Т. В. Водоласька // Постметодика. – 2010. – № 5 (96). – С. 52–57.
10. Водоласька Т. В. Управління розвитком. Будемо майбутнє вже сьогодні / Т. В. Водоласька // Освіта Полтавщини. – 2010. – № 21–22. – С. 49–57.
11. Гонтаровська Н. Б. Принципи проектування просторово-предметного компонента розвивального освітнього середовища / Н. Б. Гонтаровська // Педагогічний пошук. – 2009. – № 4. – С. 45–49.
12. Гончаренко І. Сучасні технології на службі навчального процесу / І. Гончаренко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 2. – С. 43–53.
13. Громадські об'єднання в Україні : навч. посіб. / за ред. В. М. Бесчастного. – К. : Знання, 2007. – 415 с.
14. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій : посіб. зі створення та управління громадсько активною школою / Н. Софій, Ю. Кавун, М. Ворон. – ВФ "Крок за кроком". – 2-ге вид. – К. : СПД-ФО Парашин К.С., 2008. – 164 с.
15. Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореферат дис. ... канд. пед. наук : 31.05.01. / В. В. Гуменюк ; ЦППО. – К., 2001. – 20 с.
16. Данієлс Елен Р. Залучення дітей з особливими потребами до системи загальноосвітніх класів / Елен Р. Данієлс, Кей Стаффорд. – Л. : Тов. "Надія", 2002. – 255 с.
17. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент в системе образования / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
18. Єльнікова Г. В. Педагогічна кваліметрія: атестація педагогічних кадрів. Курс для заступників директорів ЗНЗ [Електронний ресурс] / Г. В. Єльнікова, О. В. Єльнікова. – Режим доступу: <http://elnic.kiev.ua>
19. Єльнікова О. В. Вимірювання рівня інформатизації навчального закладу [Електронний ресурс] / О. В. Єльнікова. – Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/5/stat-ti/4elnikova.htm>
20. Занюк С. Мотивація та саморегуляція учня / С. Занюк. – К. : Главник, 2004. – 96 с.
21. Інклюзивна школа: особливості організації та управління : навч.-метод. посіб. / А. А. Колупаєва, Н. З. Софій, Ю. М. Найда [та ін.]; за заг. ред. Л. І. Даниленко. – 2-ге вид, стереотипне. – К. : ФО-П Парашин І. С. – 2010. – 128 с.
22. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : моногр. / Л. М. Калініна. – К. : Айлант, 2005. – 275 с.
23. Карпов А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
24. Коваленко В. В. Громадські організації в Україні: взаємодія між трьома секторами / В. В. Коваленко, О. О. Юлдашев. – К. : МАУП, 2007. – 224 с.
25. Колесникова И. В. Педагогическое проектирование : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. В. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская / под ред. В. А. Слостенина, И. А. Колесниковой. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2008. – 288 с.
26. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи : монографія / Алла Анатоліївна Колупаєва. – К. : Самміт-Книга, – 2009. – 272 с.
27. Корнетов Г. Б. Становление демократической педагогики: восхождение к общественно-активной школе / Г. Б. Корнетов. – М. – Тверь : Научная книга, 2009. – 184 с.
28. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера і освітнього лідера : навч.-метод. посіб. / Л. М. Кравченко. – Полтава : Техсервіс, 2007. – 496 с.
29. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті / В. В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 2003. – 272 с.
30. Куваєва Я. В. Архитектура школы будущего: среда обучения / Я. В. Куваєва // Народное образование. – 2011. – № 9. – 41–46.
31. Кулагина И. Ю. Доминирующая мотивация школьников: возрастные тенденции и условия развития / И. Ю. Кулагина // Практична психологія та соціальна робота. – 2010. – № 10. – С. 47–50.

32. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
33. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2003. – 80 с.
34. Методика моделювання територіальних громад / упор. О. С. Врублевський. – К. : Інститут громадянського суспільства, 2009. – 16 с.
35. Міжнародні стандарти якості діяльності громадсько активної школи / [укл. ВФ "Крок за кроком"]. – Київ, 2009. – 41 с.
36. Міох Р. Як розробити гарний план дій школи / Р. Міох // Постметодика. – 2009. – № 5–6 (89–90). – С. 33–37.
37. Нирмайер Р. Мотивація / Р. Нирмайер, М. Зайфферт. – М. : Изд-во "ОМЕГА-Л", 2006. – 124 с.
38. Організація та розбудова громадсько-активних шкіл як осередку розвитку громади: [план, програма та навчально-методичні матеріали спецкурсу] / авт.-укл. С. В. Королук, М. В. Ворон. – К. : ВФ "Крок за кроком", 2009. – 143 с.
39. Освіта в Україні: збірник законодавчих і нормативних актів / [упоряд. Ю. В. Паливода]. – Київ, 2009. – С. 234–275.
40. Осінцев Д. 8 законів мотивації, або Що не можна купити за гроші? / Д. Осінцев // Управління освітою. – 2008. – № 1. – С. 23–25.
41. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Г. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
42. Павленко В. І. Науково-методична робота в школах сільської місцевості / Володимир Іванович Павленко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 167 с.
43. Пасечнікова Л. П. Технологія досягнення професійного успіху. 11 клас. Навчально-методичний посібник для вчителя / Л. П. Пасечнікова. – Х. : Вид. група "Основа"; "Тріада+", 2007. – 224 с.
44. Педагогічне проектування / авт.-упоряд. А. Цимбалару. – К. : Шк.світ, 2009. – 128 с.
45. Пістун І. П. Охорона праці в галузі освіти / І. П. Пістун, Ю. В. Кіт, Л. А. Катренко. – Суми : Університетська книга, 2009/ – 392 с.
46. Планування розвитку школи. Робочі матеріали для тренінгу / [упоряд. Г. О. Сиротенко, О. М. Мартинець]. – Полтава : ПОШПО, 2009. – 44 с.
47. Пометун О. Управління школою, що змінюється: poradnik сучасного директора / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич. – Тернопіль : Астон, 2005. – 192 с.
48. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу : навч.-метод. посібник / О. Пометун, А. Донорська. – Тернопіль : Астон, 2006. – 120 с.
49. Проектна діяльність у школі / упоряд. М. Голубенко. – К.: Шк. світ, 2007. – 128 с.
50. Проектний менеджмент. Ти-кит [Електронний ресурс] / Бернар Абриньяни, Руи Гомер, Дирк де Вильдер [и др.]. – Режим доступу : www.training-youth.net
51. Психологія діяльності організації в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2008. – 192 с.
52. Рачок Т. М. Довідник заступника директора: накази, наради, моніторинг, аналіз / Т. М. Рачок. – Х. : Вид. група "Основа"; "Тріада+", 2008. – 176 с.
53. Резніченко З. В. Основні засади взаємодії школи з інститутами громадянського суспільства [Електронний ресурс] / З. В. Резніченко // Парус : наук.-педагогіч. журнал Миколаївщини. – 2011–2012. – № 2, грудень-січень. – С. 17–20. – Режим доступу: http://parus.nikolaev.ua/?page_id=18
54. Резніченко З. В. Умови реалізації мотиваційної функції управління персоналом у вітчизняних ЗНЗ / З. В. Резніченко // Управління освітою. Психологія управління : часопис. – 2010. – № 5 – С. 2–3.
55. Савенков А. І. Предметно-просторенная среда фактора развития личности ребенка [Електронний ресурс] / А. І. Савенков. – Режим доступу : <http://www.rnta.ru/Presentation/Savenkov.pdf>
56. Самооцінювання в школі / [пер. з польської О. Гарцули]. – Львів : Літопис, 2011. – 186 с.
57. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
58. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с. – Режим доступу: <http://www.alleng.ru/d/manag/man008.htm>
59. Шапиро С. А. Мотивація / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
60. Шевченко В. Л. Організаційно-педагогічні та дидактико-психологічні основи проектування інформаційного навчального середовища із застосуванням програмно-інструментального комплексу : навч.-метод. посіб. / В. Л. Шевченко. – К. : Освіта України, 2010. – 104 с.
61. Ясвин В. А. Образовательная среда : от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин. – Москва : Смысл, 2001. – 365 с.
62. Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All – Published in 2005 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. – 2005. – С. 12.
63. Test-W2, контрольно-діагностична система. Інструкція з експлуатації. – Шепетівка : Аспект, 2007 – 36 с.
- Нормативно-правова база**
64. Про затвердження Положення про спеціальні класи для навчання дітей з особливими освітніми потребами у ЗНЗ : Наказ МОН України від 09.12.2010 р. № 1224.
65. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах : Постанова КМУ від 15.08.2011 р. № 872.
66. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників : Наказ Міністерства освіти і науки України від 6 жовтня 2010 року № 930, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14 грудня 2010 року за № 1255/18550.
67. Про охорону дитинства : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 30. – С. 142.
- Сайти**
68. Веб-сайт програми TALIS [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/edu/talis>.
- Авторський колектив: викладачі кафедри менеджменту освіти Полтавського ОШПО Королук С. В. – керівник; Гаєриш Р. Л., Водолазська Т. В., Курмишева Н. І., Резніченко З. В., Устименко Т. А.*
- Продовження в наступному номері.*

Цитувати: Освітній менеджмент: розвиток компетентності керівника школи в умовах змін / С. В. Королук, Р. Л. Гаєриш, Т. В. Водолазська [та ін.] // Постметодика. – 2012. – № 3. – С. 27–35.

© С. В. Королук, 2012. Стаття надійшла в редакцію 26.10.2012 ■