

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ШКОЛИ В УМОВАХ ЗМІН*

Представлено зміст та науково-методичне забезпечення другої частини фахової складової навчальної програми курсів підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ "Функціональна підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів". Опанування тем "Організаційна культура школи", "Менеджмент якості освіти", "Маркетинг в освіті", "Фінансовий менеджмент", "Психологія управління", "Правове забезпечення управлінської діяльності" сприятиме розвитку професійної компетентності, управлінської культури керівників шкіл Полтавщини.

Образовательный менеджмент: развитие компетентности руководителя школы в условиях изменений

Представлено содержание и научно-методическое обеспечение второй части профессиональной составляющей учебной программы курсов повышения квалификации руководителей ОУЗ "Функциональная подготовка руководителей образовательных учреждений". Усвоение тем "Организационная культура школы", "Менеджмент качества образования", "Маркетинг в образовании", "Финансовый менеджмент", "Психология управления", "Правовое обеспечение управленческой деятельности" будет способствовать развитию профессиональной компетентности, управленческой культуры руководителей школ Полтавской области.

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

Paper presents content and guidance for the second part of the professional component of the curriculum for in-service courses of EI leaders "Functional training of school leaders." Mastering topics "Management culture of school", "Education Quality Management", "Marketing in Education", "Financial Management", "Psychology of Management", "Legal Support of Management" promotes development of professional competence, administrative culture of school leaders in Poltava region.

ЗМІСТ ТЕМ

5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ШКОЛИ

Тема. Менеджмент організаційної культури школи

Мета: розкрити зміст поняття "організаційна культура школи"; ознайомити слухачів з особливостями управління організаційною культурою навчального закладу, роллю емоційної компетентності педагога як основи соціального успіху; формувати соціально-педагогічну компетентність керівників ЗНЗ.

План

1. Що таке організаційна культура?
2. Як управляти за допомогою організаційної культури?
 - 2.1. Символічна "мова культури".
 - 2.2. Менеджерські функції організаційної культури.
 - 2.3. Інструментарій розвитку організаційної культури школи.
3. Місце організаційної культури в системі управління.
 - 3.1. Інноваційна організаційна культура.
 - 3.2. Навіщо змінювати організаційну культуру?
 - 3.3. Стратегії впливу та оцінка особистої стратегії соціальної взаємодії.

Література: 1, 6, 11, 15, 28, 57.

Тема. Школа як організація, що навчається

Мета: сприяти розвитку компетентності керівника школи, здатного ефективно діяти

у світі, що швидко змінюється; ознайомити з ідеями книги П. Сенджа "П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організацій, що навчаються"; сприяти розвитку системного мислення, навчати змінювати власні інтелектуальні моделі, заохочувати особистісне вдосконалення педагогів; розвивати вміння формувати спільне бачення перспектив розвитку навчального закладу, організувати колективне навчання.

План

1. Школа як організація, що навчається: визначення і сутність поняття.
2. Заохочення індивідуального розвитку особистості.
3. Інтелектуальні моделі особистості та створення атмосфери взаєморозуміння в колективі.
4. Формування загального бачення майбутнього школи.
5. Командне навчання як спосіб удосконалення діяльності закладу.
6. Системне мислення й управління змінами.

Література: 22, 29, 46, 53, 54, 59.

Тема. Розвиток шкільної культури, орієнтованої на зміни

Мета: ознайомити слухачів з основними поняттями теми; обґрунтувати особливості впровадження змін, розвитку шкільної культури в ЗНЗ; стимулювати прагнення до вдосконалення власного потенціалу та розвитку закладу.

* Продовження. Початок див. у "ПМ", № 3, 2012 (с. 27–35).

План

1. Якою є роль лідера у впровадженні інклюзивного навчання?
2. Що таке "зміни"? Риси змін.
3. Хто такий "провідник змін"?
4. Які існують етапи змін?
5. Чи всі готові до змін?
6. Як упроваджувати зміни?
7. Шкільна культура та ситуативні умови проведення змін.
8. Розвиток шкільної культури, що налаштована підтримувати інновації, активно реагувати на виклики та конфліктні ситуації, пов'язані із запровадженням змін (наприклад, інклюзивної освіти).
9. Роль ефективних фасилітаторів змін.
10. Практичне заняття "Цикли шкільних змін".

Література: 21, 27, 56, 62.

6. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Тема. Управління якістю діяльності школи

Мета: формувати в слухачів розуміння наукових підходів щодо питань підвищення якості діяльності школи; розвивати менеджерські компетентності у впровадженні інноваційних моделей управління навчальними закладами.

План

1. Стратегія управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах демократизації українського суспільства.
2. Квалітологія – наука про розвиток якості.
3. Менеджмент якості діяльності школи.
4. Технології оцінювання якості діяльності освітньої установи.

Література: 16, 24, 39, 46.

Тема. Внутрішньошкільний моніторинг. Єдині вимоги щодо ведення шкільної документації

Мета: ознайомити керівників загальноосвітніх навчальних закладів із основними завданнями та функціями внутрішньошкільного моніторингу; проаналізувати особливості ведення шкільної документації відповідно до чинних нормативних документів Міністерства освіти і науки.

План

1. Поняття про освітній моніторинг, його основні завдання, функції.
2. Ділове документування.
 - 2.1. Нормативно-правова база внутрішньошкільного моніторингу.
 - 2.1.1. Національні стандарти з діловодства.
 - 2.1.2. Інструкція з ведення ділової документації в загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 23 червня 2000 р. № 240.

2.2. Документування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

2.3. Вимоги до оформлення ділової документації ЗНЗ. Обов'язкові реквізити.

2.4. Перелік обов'язкової ділової документації ЗНЗ.

2.5. Терміни зберігання ділової документації.

2.6. Номенклатура справ.

3. Рекомендації щодо складання та оформлення окремих видів документів.

Література: 69–75, 77–81, 84, 86, 89–91, 94.

Тема. Система зовнішнього незалежного оцінювання та її запровадження в Україні

Мета: ознайомити слухачів із процесом зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО); розкрити мету проведення ЗНО; окреслити перспективи запровадження ЗНО.

План

1. Нормативно-правове забезпечення зовнішнього незалежного оцінювання осіб, які виявили бажання вступати у ВНЗ.

2. Система зовнішнього незалежного оцінювання у світі.

3. Пілотне зовнішнє оцінювання та його аналіз.

4. Підсумки зовнішнього незалежного оцінювання 2012-го року в Україні та на Полтавщині: реєстрація; пробне тестування; проведення основної сесії; позазаттатні ситуації та порушення процедури тестування; спеціальна сесія, особливості її організації.

5. Перспективи проведення ЗНО.

Література: 11–13, 101–102.

Тема. Метод тестування: сутність, особливості застосування

Мета: формувати професійні компетенції педагогів щодо застосування технологій тестування для здійснення ефективного навчання учнівської молоді.

План

1. Історія розвитку тестування як методу педагогічного вимірювання.

2. Основні поняття, сутність методу тестування та особливості його застосування.

3. Основні етапи технології конструювання валідного тесту для діагностики навчальних досягнень.

4. Постановка цілей і побудова структури (матриці) тесту.

Література: 4, 5, 7, 12, 14, 101–102.

Тема. Ліцензування та атестація загальноосвітнього навчального закладу

Мета: розглянути зміст і структуру організаційно-методичного забезпечення ліцензування та атестації навчального закладу; визначити роль і місце в управлінській діяльності адміністрації навчального закладу; заохочувати слухачів до здійснення самоаналізу діяльності школи; сприяти свідомій са-

моорганізації управлінської діяльності в умовах ліцензування або атестації навчального закладу.

План

1. Зміст і структура організаційно-методичного забезпечення ліцензування навчального закладу.

1.1. Вимоги до навчального закладу з ліцензування робітничої професії.

1.2. Вимоги до підготовки та оформлення пакету документів із ліцензування робітничої професії.

1.3. Особливості ліцензування приватних навчальних закладів.

2. Зміст і структура організаційно-методичного забезпечення атестації навчального закладу.

2.1. Організаційно-методичне забезпечення самоатестації навчального закладу.

2.2. Організаційно-методичне забезпечення атестації навчального закладу.

Література: 76, 78, 89–91, 103.

7. МАРКЕТИНГ В ОСВІТІ

Тема. Маркетинг і менеджмент в освіті. Менеджмент простору особистості

Мета: набуття слухачами знань про основні засади маркетингу та менеджменту в освіті; актуалізація досвіду слухачів, систематизація уявлень про застосування маркетингових підходів в освіті; формування навичок рефлексії педагогічної діяльності.

План

1. Сутність маркетингу освітніх послуг.

1.1. Концепція маркетингу освітніх послуг.

1.2. Об'єкти маркетингу в системі освіти.

1.3. Стратегія маркетингу освіти.

2. Менеджмент в освітній сфері: проблемні питання.

2.1. Сфери менеджменту.

3. Менеджмент простору особистості.

3.1. Особистість педагога як менеджера освітнього процесу.

Література: 3, 26, 30, 45, 48.

Тема. Державно-громадське управління загальноосвітнім навчальним закладом

Мета: на основі компетентнісного підходу до підготовки слухачів проаналізувати теоретичні засади, нормативно-правову базу організації взаємодії органів державно-громадського управління навчально-виховним процесом; сприяти розвитку демократичного характеру управління ЗНЗ.

План

1. Сутність, основні поняття, нормативно-правова база державно-громадського управління.

1.1. Мета, завдання, загальні принципи та підходи, моделі державно-громадського управління школою.

1.2. Нормативно-правова база участі громадськості в управлінні ЗНЗ.

2. Організація взаємодії органів державно-громадського управління навчально-виховним процесом на засадах партнерства.

2.1. Організація громадських органів управління освітою: загальні збори (конференція) колективу; педагогічна рада; піклувальна рада; батьківський комітет; рада школи; методоб'єднання, комісії, асоціації.

2.2. Взаємодія інституцій громадського управління з адміністрацією.

3. Налагодження взаємодії школи, сім'ї, місцевої громади на засадах партнерства.

3.1. Напрями взаємодії між школою та громадою.

3.2. Залучення волонтерів до діяльності ЗНЗ.

3.3. Форми соціального партнерства з батьками та учнівськими колективами.

4. Сучасний зарубіжний досвід залучення громадськості до управління загальноосвітнім навчальним закладом.

4.1. Досвід державно-громадського управління навчальними закладами в Росії.

4.2. Можливості й обмеження упровадження державно-громадського управління у країнах із федеральним державним устроєм і в демократичних країнах із міцним централізмом.

Література: 20, 31, 32, 52, 73, 79, 83, 88.

8. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема. Системний підхід до фінансово-господарської діяльності керівників навчальних закладів

Мета: ознайомити педагогічних працівників із системою фінансування освіти України; розкрити зміст, механізм фінансування навчальних закладів; дати поради та рекомендації керівникам навчальних закладів щодо залучення позабюджетних коштів і створення фінансової автономії шкіл.

План

1. Загальні засади фінансування освіти.

1.1. Досвід фінансування освіти в країнах Європи.

1.2. Система фінансування освіти в Україні.

2. Механізм фінансування навчальних закладів.

2.1. Нормативно-правові документи фінансової діяльності шкіл.

2.2. Формування загального та спеціального фонду.

3. Основні напрями господарської діяльності навчальних закладів.

3.1. Оперативне управління матеріально-технічною базою навчального закладу.

3.2. Ефективне використання кошторисних призначень.

4. Проблеми фінансування та залучення позабюджетних коштів навчальними закладами.

4.1. Фінансова автономія шкіл.

4.2. Надання платних освітніх послуг за потребами територіальних громад.

4.3. Фандрайзинг у діяльності керівника навчального закладу.

Література: 60, 63, 78, 84, 85, 87, 91.

Тема. Нормативно-правова база інспектування навчальних закладів

Мета: ознайомити педагогічних працівників із нормативними документами щодо інспектування навчальних закладів; розкрити механізм перевірки шкіл на основі чинної нормативно-правової бази; дати керівникам ЗНЗ практичні поради та рекомендації щодо захисту прав навчального закладу.

План

1. Концепція інспектування (контролю) навчальних закладів.

1.1. Контроль за діяльністю шкіл як засіб управління освітою.

1.2. Державне інспектування навчальних закладів.

2. Правові підстави діяльності контролюючих органів.

2.1. Відомчий контроль органами управління освітою, органами місцевих державних адміністрацій, органами місцевого самоврядування.

2.2. Позавідомчий контроль за діяльністю навчальних закладів.

2.3. Громадський контроль.

3. Порядок перевірки освітніх закладів на основі чинної нормативно-правової бази.

3.1. Інспектування органами управління освітою.

3.2. Особливості інспектування шкіл фінансовою інспекцією, санітарно-епідеміологічною службою, інспекцією пожежного нагляду, правоохоронними органами.

4. Результати інспектування.

4.1. Права і обов'язки навчального закладу.

4.2. Оформлення результатів державного контролю.

Література: 73, 75, 77–79, 82, 83, 91, 92.

Тема. Залучення додаткових ресурсів для розвитку навчального закладу

Мета: проаналізувати основні поняття теми; ознайомити слухачів з особливостями впровадження фандрайзингу; удосконалювати вміння налагоджувати контакти із різними категоріями співрозмовників; стимулювати в керівників прагнення до вдосконалення власного рівня професіоналізму.

План

1. Робота у малих групах: "Визначення потреб сучасної школи та ресурсів для їх задоволення".

2. Групи ресурсів. Характеристика основних і додаткових ресурсів.

3. Робота з групою: "Що є джерелами додаткових ресурсів?".

4. Поняття "фандрайзинг". Постулати фандрайзингу.

5. Типи донорських установ і організацій, що можуть надавати школі додаткові ресурси для розвитку.

6. Робота у малих групах: "Чому люди можуть давати гроші? Які причини їх спонукають?".

7. Найбільш поширені технології пошуку додаткових ресурсів.

8. Вправа "4 кути": "Методика проведення особистої зустрічі з донором".

9. Правила особистого контакту зі спонсором.

10. Рольова гра: "Звернення до спонсорів задля надання грошової допомоги".

11. Схема зустрічі.

12. Робота у малих групах: "Проведення зустрічі за запропонованою схемою".

13. Список Інтернет-ресурсів донорських організацій.

Література: 10, 19, 23, 36, 48, 50, 51, 61, 104–105.

Тема. Економічні компетентності як фактор формування конкурентоспроможної особистості в сучасних умовах

Мета: ознайомити слухачів із порядком надання платних освітніх послуг; структурою бізнес-плану; формувати навички його складання.

План

1. Концептуальні підходи до економічної освіти суспільства.

2. Економічні концепції як складові розвитку конкурентоспроможної особистості.

3. Дійові особи економіки та їх взаємодія.

4. Основні принципи економічного мислення.

5. Консумеризм як галузь знань.

6. Необхідність упровадження споживчих знань у систему освіти. Місце споживчої освіти у навчальному процесі.

7. Основні форми та методи впровадження споживчої освіти.

Література: 99, 100.

9. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Тема. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу

Мета: розкрити психолого-педагогічний зміст поняття "ділове спілкування", ознайомити слухачів зі структурою, засобами управлінського спілкування; формувати у педагогічних працівників усвідомлення необхідності постійного саморозвитку та самовдосконалення протягом усього життя.

План

1. Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування.

2. Структура управлінського спілкування:

а) інтеракція;

б) перцепція;

в) комунікація.

3. Засоби невербального спілкування. Використання простору для досягнення управлінської цілі:

- а) оптико-кінетична система знаків;
- б) паралінгвістичні засоби;
- в) екстралінгвістична знакова система;
- г) візуальне спілкування;
- д) проксеміка.

4. Раціональна організація процесу спілкування.

5. Практичні рекомендації щодо подолання перешкод спілкування.

Література: 33, 34, 41, 43, 55.

Тема. Професійна концепція лідерства

Мета: ознайомити слухачів із сучасними поглядами науковців і практиків на феномен лідерства; сприяти розвитку менеджерських знань, умінь, базових компетентностей керівників загальноосвітніх навчальних закладів; формувати лідерські якості та професійні навички слухачів; навчити їх складати програму професійного розвитку.

План

1. Сучасні теорії лідерства.
2. Кластер лідерства.
3. Формування лідера.
 - 3.1. Суб'єктивна теорія лідерства.
 - 3.2. Ситуативне лідерство.
4. Розвиток лідерства.
 - 4.1. Лідерство в контексті розвитку організації.
 - 4.2. Програма професійного розвитку.
 - 4.3. Лідерство і команда.

Література: 10, 17, 38, 40, 54, 58.

Тема. Управлінські рішення у педагогічному менеджменті: розроблення і прийняття

Мета: розкрити психолого-педагогічний зміст поняття "управлінське рішення", ознайомити слухачів зі структурою, засобами управлінського рішення; формувати усвідомлення необхідності постійного саморозвитку та самовдосконалення протягом усього професійного життя.

План

1. Суть і види управлінських рішень.
2. Процес прийняття управлінського рішення, його етапи.
3. Оцінка результатів рішення.
4. Особисті рішення керівника. Стратегія і тактика прийняття управлінського рішення у складних ситуаціях.
5. Психологічні засоби активізації творчого потенціалу керівника у процесі ухвалення рішення.

Література: 8, 34, 35, 37.

10. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема. Правове регулювання праці педагогічних працівників

Мета: ознайомити слухачів з основами законодавства про працю; виявити специфіку

дотримання трудового договору; здійснити аналіз правових аспектів атестації педагогічних працівників.

План

1. Основи законодавства про працю.
2. Трудовий договір, порядок його дотримання.
3. Регулювання заробітної плати.
4. Пенсійне забезпечення педагогічних працівників.
5. Режим роботи педагогічних працівників (педагогічне навантаження, класне керівництво тощо).
6. Правові аспекти атестації педагогічних працівників.

Література: 25, 47, 77, 78, 91-94.

Тема. Основні напрями вдосконалення ключових компетентностей учителя з питань безпеки життєдіяльності

Мета: ознайомити слухачів з основними напрямами вдосконалення компетентності вчителя з питань безпеки життєдіяльності, реалізація яких є запорукою створення безпечних і належних умов праці та навчання в ЗНЗ.

План

1. Основні напрями вдосконалення компетентності вчителя з питань безпеки життєдіяльності.

1.1. Самоосвіта як безперервний процес саморозвитку та самовдосконалення вчителя. Самостійне опрацювання нормативно-правової бази з безпеки життєдіяльності для правильної організації навчання та виховання дітей у навчальному закладі.

1.2. Організація навчання вчителів із безпеки життєдіяльності в навчальному закладі.

2. Нормативно-правова база з основ безпеки життєдіяльності.

3. Місце та роль учителя в організації роботи з безпеки життєдіяльності й охорони праці в навчальному закладі.

3.1. Обов'язки з безпеки життєдіяльності та охорони праці класного керівника, учителя, завідуючого кабінетом при організації навчального процесу.

3.2. Обов'язки вчителя, класного керівника щодо організації процесу виховання дітей.

3.3. Механізми залучення вчителів до опанування знань із безпеки життєдіяльності й охорони праці. Оперативний тріступеневий адміністративно-громадський контроль: завдання та функції вчителя.

Література: 3, 14, 31, 88, 101.

Тема. Дотримання вимог ДСанПіН "Державні санітарні правила і норми влаштування, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу" в загальноосвітніх навчальних закладах, медико-санітарне забезпечення учнів

Мета: ознайомити працівників навчальних закладів із чинними вимогами Закону

України "Про забезпечення санепідблагополуччя населення" з урахуванням сучасних наукових розробок і досліджень із регламентації гігієнічних умов та режимів навчання при чинних формах організації навчально-виховного процесу для всіх загальноосвітніх навчальних закладів.

План

1. Ознайомлення з основними вимогами, що регламентують безпечні для здоров'я дітей і підлітків умови навчання та виховання, які сприяють підвищенню їх працездатності протягом навчального дня, тижня, року, поліпшують психофізіологічний розвиток і зміцнюють здоров'я.

2. Гігієнічні вимоги до земельної ділянки та основних приміщень навчального закладу.

3. Гігієнічні вимоги до обладнання основних приміщень.

4. Гігієнічні вимоги до організації харчування в навчальних закладах.

5. Організація медичного обслуговування школярів.

6. Організація та вимоги до зорової роботи учнів.

7. Гігієнічні вимоги до повітряно-теплого режиму, обладнання вентиляції та опалення, водопостачання та каналізування навчальних закладів.

8. Санітарно-гігієнічна освіта учнів; формування здорового способу життя; самообслуговування.

Література: 64, 65, 67, 68, 73, 78, 95-98.

ПИТАННЯ ДО СЕМІНАРУ

1. Менеджер у системі освіти: роль, вимоги до професійних та особистісних якостей.

2. Створення педагогічних умов для розвитку творчого потенціалу вчителя, учня.

3. Упровадження інтерактивних методів навчання і виховання у практику роботи загальноосвітнього навчального закладу.

4. Застосування інноваційних технологій в управлінні сучасним навчальним закладом.

5. Організація науково-методичної роботи в школі.

6. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у практику роботи педагогів.

7. Стиль керівництва та його вплив на ефективність управлінської діяльності.

8. Проблеми науково-методичного забезпечення роботи вчителя в сільській школі.

9. Фандрайзинг і соціальна відповідальність у менеджменті.

10. Планування та прогнозування в навчальному закладі.

11. Розбудова сучасної школи як громадсько активної.

12. Налагодження партнерства школи з батьками та місцевою громадою.

ПЕРЕЛІК ТЕМ ВИПУСКНИХ ТВОРЧИХ РОБІТ

1. Розроблення проекту впровадження інновацій у ЗНЗ.

2. Розроблення програми розвитку ЗНЗ.

3. Розроблення програми розвитку професійної компетентності педагогів.

4. Розроблення програми моніторингу якості освіти (на рівні школи).

5. Розроблення програми науково-методичної роботи на базі школи.

6. Розроблення програми впровадження педагогічних інновацій у практику роботи школи.

7. Лідерство та керівництво в управлінні ЗНЗ.

8. Система управління персоналом навчального закладу.

9. Система мотивації персоналу ЗНЗ.

10. Стимулювання професійного зростання персоналу навчального закладу.

11. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату для розвитку ЗНЗ.

12. Проектування стратегії розвитку навчального закладу.

13. Упровадження управлінських інновацій в умовах змін.

14. Партнерство школи, сім'ї та громади.

15. Основні напрями гуманізації навчально-виховного процесу в навчальних закладах.

16. Формування іміджу ЗНЗ.

17. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти.

18. Роль контролюючої діяльності керівника ЗНЗ у забезпеченні ефективного управління.

19. Шляхи оптимізації стилю керівництва менеджера освіти.

20. Роль комунікацій в інформаційному забезпеченні менеджменту.

21. Шляхи вдосконалення форм і способів ділового спілкування.

22. Формування іміджу закладу через засоби масової інформації.

23. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності ЗНЗ.

24. Розвиток управлінської культури керівника ЗНЗ.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Сутність освітніх організацій, специфіка їх діяльності.

2. Роль управління в забезпеченні ефективного функціонування організацій.

3. Основні етапи моделювання педагогічних (управлінських) процесів.

4. Розроблення концепції та комплексно-цільової програми розвитку школи.

5. Основні етапи стратегічного управління закладом освіти.

6. Модель процесу стратегічного планування ЗНЗ.

7. Процес розроблення стратегії розвитку школи.

8. Формулювання місії ЗНЗ.

9. Види та класифікація освітніх інновацій.
10. Основні етапи інноваційного освітнього процесу.
11. Інноваційна культура школи.
12. Управління інноваційними освітніми процесами в школі.
13. Технологія розроблення інноваційного освітнього процесу.
14. Основні наукові підходи до управління персоналом.
15. Етапи запровадження змін у роботі з персоналом.
16. Мотивація, її роль в управлінні ЗНЗ.
17. Методи управління, що забезпечують підвищення мотивації персоналу.
18. Розвиток персоналу закладу.
19. Структура організаційної культури школи.
20. Освітнє середовище в навчальному закладі.
21. Вплив управлінської культури керівника ЗНЗ на ефективність управління.
22. Основні шляхи розвитку управлінської культури керівників ЗНЗ.
23. Види та складові компоненти управлінської культури керівника школи.
24. Поняття про якість освіти.
25. Фактори, що впливають на забезпечення якості освіти.
26. Методи та прийоми контролю якості.
27. Роль інформаційної системи школи в забезпеченні якості.
28. Моніторинг якості освіти.
29. Міжнародні моніторингові дослідження.
30. Принципи та функції моніторингу якості освіти.
31. Етапи проведення моніторингового дослідження.
32. Вироблення рекомендацій за результатами проведення моніторингу якості освіти.
33. Особливості маркетингової діяльності керівника ЗНЗ.
34. Реалізація маркетингових процесів.
35. Зв'язки з громадськістю.
36. Основні принципи державно-громадського управління.
37. Звітність директора школи перед громадськістю.
38. Демократизація школи.
39. Особливості діяльності громадсько активної школи.
40. Партнерство школи з батьками та місцевою громадою.
41. Волонтерська діяльність на базі ЗНЗ.
42. PR-технології створення позитивного іміджу школи.
43. Особливості фінансової системи освітнього закладу.
44. Загальні принципи фінансового планування.
45. Концепція шкільної економічної освіти.
46. Поняття про фандрайзинг.
47. Технологія пошуку додаткових ресурсів.
48. Методи й інструменти фандрайзингової активності.
49. Створення фонду розвитку школи.
50. Сутність і види конфліктів у школі.
51. Динаміка розвитку, етапи аналізу та вирішення конфлікту.
52. Технології управління конфліктними процесами.
53. Особливості психолого-педагогічного консультування в освіті.
54. Особливості управлінського спілкування.
55. Налагодження системи ефективного спілкування в школі.
56. Правове регулювання праці педагогів.
57. Трудовий договір, порядок його додержання.
58. Правові аспекти атестації педагогічних працівників.
59. Законодавство України про охорону дитинства.
60. Специфіка роботи з дітьми з особливими потребами.
61. Організація роботи з охорони праці в ЗНЗ.
62. Основи безпеки життєдіяльності учасників навчально-виховного процесу в закладі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон / [пер. с англ]. – Москва : НІРРО, 2005. – 384 с.
2. Атаманчук П. С. Безпека життєдіяльності : навч. посібник / П. С. Атаманчук. – Кам'янець-Подільський, 2009. – 200 с.
3. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства / В. М. Бебик // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології : кол. моногр. – К. : МАУП, 2005. – С. 69–134.
4. Биков В. Ю. Автоматизовані інформаційні системи єдиного інформаційного простору освіти і науки / В. Ю. Биков // Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / гол. ред. М. Т. Мартинюк. – Умань : СПД Жовтий, 2008. – Ч. 2. – С. 47–56.
5. Болюбаш Я. Я. Педагогічне оцінювання і тестування. Правила, стандарти, відповідність / Я. Я. Болюбаш, І. Є. Булах, М. Р. Мруга. – К. : Майстер-клас, 2007. – 272 с.
6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис / [пер. с англ.] – Москва : НІРРО, 2008. – 352 с.
7. Булах І. Є. Створюємо якісний тест / І. Є. Булах, М. Р. Мруга. – К. : Майстер-клас, 2006. – 160 с.
8. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
9. Васильчук М. В. Безпека життєдіяльності. Нормативні документи для навчаль-

них закладів / М. В. Васильчук, Ю. В. Бадюк. – К. : Основа, 2010. – 1007 с.

10. Водолазська Т. В. Лідерами народжуються, ефективними стають / Т. В. Водолазська // *Управління освітою*. – 2011. – № 9 (261). – С. 7–10.

11. Вісник. Тестування і моніторинг в освіті. – 2005. – № 1.

12. Вісник. Тестування і моніторинг в освіті. – 2011. – № 5, 6, 8, 9.

13. Вісник. Тестування і моніторинг в освіті. – 2010. – № 6, 8–9.

14. Вісник. Тестування і моніторинг в освіті. – 2008. – № 1–6.

15. Гавриш Р. Л. Як управляти навчальним закладом за допомогою організаційної культури / Р. Л. Гавриш, Т. В. Водолазська // *Освіта Полтавщини: часопис*. – 2009. – № 18. – С. 5–10.

16. Гопкінз Д. Оцінювання для розвитку школи / Д. Гопкінз. – Львів : Літопис, 2003. – 256 с.

17. Гоулман Д. Емоціональне лідерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.

18. Грачова Т. А. Організація роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності / Т. А. Грачова, Т. В. Тахмарьова, О. М. Горловенко. – К. : "Управління школою", 2010. – 77 с.

19. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій [посібник зі створення та управління громадсько активною школою] / Н. Софій, Ю. Найда. – ВФ "Крок за кроком". – 2-ге видання. – К. : СПД-ФО Парашин К. С., 2008. – 164 с.

20. Гусаров В. И. Государственно-общественное образование : [монография]. – Самара : Изд-во "НТИЦ", 2006. – 260 с.

21. Дешплер Дж. Переосмислюючи допоміжні послуги спеціалістів в інклюзивних класах / Дж. Дешплер, Т. Лорман, У. Шарма // *Австралійський журнал спеціальної освіти*. – 2005. – 29 (2). – С. 117–127.

22. Драйден Г. Революція в навчанні / Г. Драйден, Д. Вос ; пер. з англ. М. Олійник. – Львів : Літопис, 2005. – 252 с.

23. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. – С-Пб. – К., 2003. – 397 с.

24. Загвоздкин В. Эффективная школа: о направлениях обеспечения и развития качества школьного образования за рубежом / В. Загвоздкин // *Управление школой*. – 2007. – № 18.

25. Збірник законодавчих та нормативних актів про освіту. – К., 1994. – 463 с.

26. Зелюк В. В. Особистість в освіті: парадигма культури : монографія / В. В. Зелюк, В. Ф. Моргун, Т. А. Устименко. – Полтава : ТОВ "АСМІ", 2011. – 212 с.

27. Інклюзивна освіта: стан та перспективи розвитку в Україні : [науково-методичний збірник до Всеукраїнської конференції в рамках реалізації проекту "Створення ресурсних центрів для батьків дітей з особливими

освітніми потребами" за підтримки програми ІВРР – ТАСІС Європейської комісії / ВФ "Крок за кроком"]. – К. : ФОП Придатченко П. М., 2007. – С. 16–17.

28. Ковалевський С. Культура та цінності організації. [Методи вивчення та структура культури організації] / С. Ковалевський, О. Медведєва, Г. Хаєт // *Підручник для директора*. – 2008. – № 7–8. – С. 7–16.

29. Ковальчук В. І. Технологія навчання дорослих на основі особистісно орієнтованого підходу / В. І. Ковальчук. – К. : Шкільний світ, 2009. – С. 30–52.

30. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Изд. Центр "Педагогический поиск", 2000. – 224 с.

31. Корнетов Г. Б. Становление демократической педагогики: восхождение к общественно-активной школе / Г. Б. Корнетов. – М. – Тверь : Научная книга, 2009. – 184 с.

32. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи [Електронний ресурс] / С. В. Королюк // *Теорія та методика управління освітою*. – 2010. – № 3. – С. 1–3. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa.pdf.

33. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. – Полтава, 2007. – 168 с.

34. Крушельницька О. Управління персоналом : навчальний посібник / О. Крушельницька. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К. : Кондор 2005. – 304 с.

35. Куляєва О. Програмно-методичне забезпечення державної атестації загальноосвітнього навчального закладу : посібник / О. Куляєва // *Управління школою*. – 2007. – 120 с.

36. Кучереносов В. Фандрейзинг: міфи і реальність [Електронний ресурс] / В. Кучереносов // *Дайджест журналу "Вісник благодійництва"*. – 2000. – № 9 (51). – Режим доступу до журн. : <http://www.internews.ras.ru/ngo/charity/9.00/1.html>

37. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи / В. Лаврук. – К. : Шк. світ., 2008. – 128 с.

38. Лидер и команда : практическое руководство лидера эффективной команды ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.

39. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2006. – 160 с.

40. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.

41. Менеджмент. Творчість. Пошук : навч. посіб. для викладачів інститутів післядипломної освіти, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації / І. В. Охріменко, Т. М. Дзюба, С. В. Королюк [та ін.]. – Полтава : ПОППО, 2005. – 116 с.

42. Мунтян Т. Локальні документи щодо безпечних умов праці / Т. Мунтян. – Київ : Шкільний світ, 2010. – 126 с.

43. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник / Микола Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К. : Знання, 2006. – 311 с.
44. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки: Проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mgu.com.ua>.
45. Онішків З. Основи школознавства : навч. пос. для студ. пед. вузів. – 3-тє вид., доп. і перероб / З. Онішків. – Тернопіль : Вид. "Навчальна книга-Богдан", 2003. – 176 с.
46. Освіта в Україні : збірник законодавчих і нормативних актів / [упоряд. Ю. В. Паливода]. – Київ, 2009. – С. 234 – 275.
47. Освіта України : Нормативно-правові документи. – К. : Міленіум, 2001. – 472 с.
48. Освітній менеджмент : навчальний посібник ; за ред Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
49. Пістун І. П. Охорона праці в галузі освіти / І. П. Пістун, Ю. В. Кіт, Л. А. Катренко. – Суми : Університетська книга, 2009. – 392 с.
50. Пометун О. Управління школою, що змінюється : poradnik сучасного директора / О. Пометун, Л. Середняк, І. Суцєнко – Тернопіль : Астон, 2005. – 192 с.
51. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? [навч.-метод. посібник] / О. Пометун, А. Донорська. – Тернопіль : Астон, 2006. – 120 с.
52. Прошак О. Участь громадськості у процесі ухвалення рішень / О. Прошак. – К. : Фонд "Європа ХХІ", 2007. – 107 с.
53. Румизен М. К. Управление знаниями (Knowledge Managment) / М. К. Румизен. – Москва : АСТ и Астрель, 2004. – С. 23–24.
54. Сендж П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сендж. – Харьков, 2006. – 384 с.
55. Сиротенко Г. О. Тренінги з планування розвитку сучасної школи / Г. О. Сиротенко // Постметодика. – Полтава, 2009. – С. 20–21.
56. Софій Н. З. Підготовка педагогів до застосування інноваційних методів навчання. Проект "Рівний доступ до якісної освіти". Навчально-методичні матеріали / Н. З. Софій. – К., 2007. – 60 с.
57. Формування командної роботи школи / упоряд. Л. Галіцина. – Київ : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
58. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / М. Фуллан. – Львів : Літопис, 2000. – 272 с.
59. Фуллан М. Сили змін : продовження / М. Фуллан. – Львів : Літопис, 2001. – 164 с.
60. Шкільний бюджет : навчально-методичний посібник для керівників освіти / В. Мархлевський, Ю. Шукевич, Л. Паращенко [та ін.]. – К. : Таксон, 2011. – 156 с.
61. Якимец В. Н. Фандрайзинг [учебно-методическое пособие] / В. Н. Якимец. – М.: 2002. – 112 с. // Режим доступу: <http://bprb.narod.ru/ya/281.html> <http://www.msfnpr.ru/pic/FANDREIZING%201.ppt>
62. Goddard, J. T., & Bohac Clarke, V. (2007). The cycles of school change: Toward an integrated developmental model [Цикли шкільних змін: на шляху до інтегрованої моделі розвитку] // Journal of Educational Thought. – 41(2). – P. 105–124.
- Нормативно-правова база**
63. Бюджетний кодекс України : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456 – VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010. – № 50–51 – 572 с.
64. ДБН 360-92 "Містобудування. Планування та забудова міських та сільських поселень".
65. ДБН В.2.2-3-97 "Будинки та споруди навчальних закладів".
66. ДБН В.2.2-9-99 "Громадські будинки та споруди".
67. Державні санітарні правила планування та забудови населених пунктів від 19.06.1996 р. № 173.
68. ДСанПіН "Вода питна. Гігієнічні вимоги до якості води централізованого господарсько-питного водопостачання" від 15.04.1997 р. № 136/1940.
69. Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів : затверджена Наказом Міністерства освіти і науки України від 23 червня 2000 р. № 240.
70. Інструкція про переведення та випуск учнів (вихованців) навчальних закладів системи загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 14.04.2008 № 319, зареєстровано у Міністерстві юстиції України 06.05.08 № 383/15074 // Середня освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання / за заг. ред. В. С. Журавського. – К. : Форум, 2004. – С. 522–529.
71. Критерії оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти : наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 13.04.2011 р. № 329, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 11 травня 2011 р. за № 566/19304.
72. Критерії системи рейтингового оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів : наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 22.11.2011 р. № 1343, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 грудня 2011 за № 1436/20174.
73. Положення про загальноосвітній навчальний заклад : затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14.06.2000 р. № 964.
74. Про врахування середнього бала документа про базову загальну середню освіту : лист Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 28.04.2012 р. № 1/9-326.
75. Про Державну інспекцію навчальних закладів України : Указ Президента України від 8 квітня 2011 року № 438.
76. Про документи для проведення ліцензування : наказ МОН України від 21.01.2009 р. № 30.

77. Про дошкільну освіту : Закон України № 2628-III // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 26. – 210 с.

78. Про загальну середню освіту : Закон України від 13.05.1999 № 651-XIV // Освіта України : нормативно-правові документи МОН України, 2001. – С. 7–38.

79. Про запровадження звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів : наказ МОН України від 28 01 2005 р. № 55.

80. Про затвердження Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1392.

81. Про затвердження єдиних зразків обов'язкової ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів і форм власності : наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 10.05.2011 № 423.

82. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 796.

83. Про затвердження Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу : наказ Міністерства освіти і науки України від 05.02.2001 № 45.

84. Про затвердження Порядку державного інспектування навчальних закладів : постанова Кабінету Міністрів України від 03.05.2012 № 353.

85. Про затвердження порядку здійснення державного контролю в діяльності навчальних закладів : наказ Міністерства освіти і науки України від 25.01.2008 № 34.

86. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 14.12.2011 р. № 1283.

87. Про затвердження порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до використання кошторисів бюджетних установ : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 228.

88. Про затвердження Примірного положення про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу : наказ Міністерства освіти і науки України від 02.06.2004 № 440.

89. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників : наказ Міністерства освіти і науки від 6 жовтня 2010 року № 930, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 14 грудня 2010 року за № 1255/18550.

90. Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.2007 р. № 1019.

91. Про освіту : Закон України від 23.05.1991. – К. : Генеза, 1996. – 36 с.

92. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України № 877-Y // Відомості Верховної Ради. – 2007. – № 16. – 56 с.

93. Про охорону дитинства : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 30. – С. 142.

94. Середня освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання / за заг. ред. В. С. Журавського. – К. : Форум, 2004.

95. СНиП 11-4-79 "Естественное и искусственное освещение".

96. СНиП 2.04.01-85 "Внутренний водопровод и канализация зданий".

97. СНиП 2.04.05-91 "Отопление, вентиляция и кондиционирование".

98. СНиП 3.05.06-85 "Электротехнические устройства".

Сайти

99. Сайт видавництва "Плеяди" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita-ua.net/school/technol/349>.

100. Информационно-правовой портал "Законы Украины". Концепція розвитку економічної освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/fpart82/idx82748.htm>.

101. Український центр якості оцінювання навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.testportal.gov.ua

102. Харківський регіональний центр оцінювання якості освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zno-kharkiv.org.ua.

103. Сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України: ліцензування та акредитація : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/index.php/ua>

104. Сайт співтовариства професіоналів із залучення ресурсів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fundraising.ru/>

105. Новини про конкурси, гранти, конференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://vsekonkursy.ru/?page_id=240

Авторський колектив: викладачі кафедри менеджменту освіти Полтавського ОІППО Королюк С. В. – керівник; Гавриш Р. Л., Водолазська Т. В., Курмишева Н. І., Резніченко З. В., Устименко Т. А.

Цитувати: Освітній менеджмент: розвиток компетентності керівника школи в умовах змін : продовження / С. В. Королюк, Р. Л. Гавриш, Т. В. Водолазська [та ін.] // Постметодика. – 2012. – № 5. – С. 42–51.

© С. В. Королюк, 2012. Стаття надійшла в редакцію 2.10.2012 ■