

І. М. Найдьонов

ОСНОВИ ОСВІТЯНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



І. М. НАЙДЬОНОВ

ОСНОВИ ОСВІТЯНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Київ
2020

УДК 37.013 (о75.8)

ББК 74.00л73

Рецензенти: *І. Д. Бех*, академік Академії пед. наук,
д-р психол. наук, проф.

М. Ф. Головатий, д-р політ. наук, проф.

Н. М. Чернуха, д-р пед. наук, проф. кафедри
соціальної роботи та соціальної педагогіки
факультету психології Київського нац. ун-ту
імені Тараса Шевченка

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 11 від 27.09.17,
протокол № 6 від 26.06.19)*

Найдьонов І. М.

Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. /
І. М. Найдьонов. Київ : Міжрегіональна Академія управ-
ління персоналом, 2020. 724 с. Бібліогр. наприкінці
модулів.

ISBN 978-617-02-0348-9

Обґрунтовано і систематизовано актуальні питання: теорії організації та менеджменту організації в галузі освіти; управління змістом робіт у системі діяльності навчального закладу; управління в навчальних закладах змістом освіти та діяльністю основних суб'єктів освітнього процесу; організаційно-психологічного менеджменту основних суб'єктів управління в закладі освіти.

Для студентів магістратури, аспірантів і молодих вчених.

УДК 37.013 (о75.8)
ББК 74.00л73

ISBN 978-617-02-0348-9

© І. М. Найдьонов, 2020
© Міжрегіональна Академія управління
персоналом, 2020

ЗМІСТ

Передмова	5
Модуль 1. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ	8
Міні-модуль 1.1. Організація – основна категорія наукового менеджменту.....	8
Міні-модуль 1.2. Методологічні основи розбудови ефективної освітньої організації.....	62
Література.....	121
Модуль 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ	125
Міні-модуль 2.1. Методологічні основи менеджменту освітньої організації.....	125
Міні-модуль 2.2. Система функціонального менеджменту освітньої організації	164
Міні-модуль 2.3. Система процесуального менеджменту освітньої організації	209
Література.....	245
Модуль 3. УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ.....	249
Міні-модуль 3.1. Управління змістом робіт у системі діяльності навчального закладу	249
Міні-модуль 3.2. Персонал, документування та інформування у процесі управління змістом робіт в освітній організації.....	301
Література.....	353

Модуль 4. МЕНЕДЖМЕНТ НАВЧАЛЬНОЇ ТА ВИХОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	357
Міні-модуль 4.1. Загальні засади менеджменту навчання та виховання в освітній організації	357
Міні-модуль 4.2. Управління навчальним процесом у закладах освіти.....	405
Міні-модуль 4.3. Теоретичні основи менеджменту культурно-виховного процесу в освітній організації.....	451
Література.....	494
Модуль 5. КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	499
Міні-модуль 5.1. Загальні основи управлінської діяльності керівника навчального закладу.....	499
Міні-модуль 5.2. Практика ефективного управління керівником.....	568
Література.....	594
Модуль 6. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ.....	599
Міні-модуль 6.1. Загальні засади психології управління в освіті	599
Міні-модуль 6.2. Психологія управлінської діяльності у закладах освіти.....	641
Література.....	695
Термінологічний словник	701

ПЕРЕДМОВА

З прийняттям нового Закону України “Про освіту” посилилась правова залежність процесу підвищення ефективності управління змістом освіти впровадженням інновацій в системі отримання освітніх послуг. Ці проблеми передбачають створення принципово нових ефективних систем управління на всіх освітянських рівнях. Найбільш актуальними проблемами в теорії та практиці менеджменту постають зазначені й обґрунтовані в Законі основні терміни, принципи освітньої діяльності, академічна доброчесність. Вони безпосередньо пов’язані з проблемами життєдіяльності людини нової ери, серед яких головними є: необхідність закладу освіти швидко пристосовуватись до зовнішніх змін і виживати; забезпечення оптимального функціонування навчального закладу; постійний пошук інноваційних технологій, методик навчально-виховного процесу.

Актуальність і важливість окресленого кола питань і зумовили розроблення та видання цього посібника. Автором використані результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, ідеї керівників-практиків та багаторічний власний досвід у закладах освіти. Мета роботи над посібником полягала в аналізі однієї з важливих галузей менеджменту — освітньої.

Слід зауважити, що на сьогодні в Україні вже є змістовні навчальні посібники і підручники, в яких всебічно висвітлюються психологічні й педагогічні проблеми освітянського менеджменту. У практичній роботі зі студентами вищих навчальних закладів, студентами-практиками заочної форми навчання різноманітних загальноосвітніх навчальних закладів, педагогічного і непедагогічного профілю, молодими викладачами автор спирався на ґрунтовні дослідження таких науковців: Л. В. Артемової, І. Д. Бежа, М. Вебера, Л. С. Виготського, С. С. Вітвицької, М. Ф. Головатого, Л. Е. Жуковської, І. А. Зязюна, Л. М. Карамушки, Г. М. Коджаспирової, Г. С. Костюка, А. І. Кузьмін-

ського, В. С. Лозниці, Л. Е. Орбан-Лембрик, С. С. Пальчевського, І. М. Писаревського, О. В. Познякова, С. Д. Рєзніка, В. П. Сладкевича, В. В. Стадника, Ф.-В. Тейлора, Т. І. Туркот, М. М. Чепіль, А. Д. Чернявського, А. Файоль, М. М. Фіцули, В. Т. Шатун, І. В. Шереметьєва, Г. В. Щокіна та ін. Наукові надбання цих авторів є, безперечно, корисними для студентів, магістрантів і аспірантів вищих педагогічних навчальних закладів, які достатньо підготовлені для сприйняття теоретично-методичних засад менеджменту в галузі освіти. Але дидактичний системно-процесуальний підхід до навчального процесу у повному обсязі, логіки його структурованого змісту, технології та методики, з точки зору стандартів підготовки освітянських менеджерів, залишається поза увагою науковців.

Теоретичний матеріал навчального посібника розподілено за модульним принципом. Кожен модуль містить логічно пов'язані між собою міні-модулі, вивчення яких на лекційних, семінарсько-практичних заняттях чи в процесі самостійної роботи має забезпечувати цілісне сприйняття певної проблеми освітнього менеджменту. Вивчення змісту кожного модуля можна здійснювати на трьох змістовних рівнях: репродуктивному; репродуктивно-творчому; творчо-пошуковому.

У двох перших модулях посібника обґрунтовані та систематизовані актуальні питання теорії організацій та менеджменту організації в галузі освіти. Аналізуються основні положення, визначення і смислові варіанти поняття “організація”, “менеджмент організації в галузі освіти”, “методологія наукового дослідження організаційних процесів й організаційних відносин”.

Третій і четвертий модулі посібника передбачають розгляд проблемних питань з управління змістом робіт в освітній галузі. Вони є складовою загальної системи менеджменту, зорієнтовані на педагогічну доцільність процесу управління освітньою організацією і визначаються заходами, спрямованими на: забезпечення підвищення ефективності цілісного освітнього процесу; зростання ефективності його форм, методів, прийомів, інноваційних педагогічних технологій; оптимальне ви-

користання обладнання та інших матеріальних ресурсів; забезпечення навчального процесу необхідними документами організаційного і технічного характеру.

У п'ятому і шостому модулях посібника змістовно розкриті питання місця і ролі в управлінні керівника освітньої організації, психологія менеджменту в освіті, загальні основи управлінської діяльності, інноваційні технології, методики керівника як менеджера в освітній галузі.

Відомо, що істотною ознакою професіоналізму фахівця у певній галузі знань є володіння науковим термінологічним апаратом. У навчальному посібнику запропоновано розлогий "Термінологічний словник", який допоможе суб'єктам учіння засвоїти зміст основних психолого-педагогічних понять у галузі освіти, глибше розуміти її сучасні гуманістичні концепції і парадигми. Отримані знання можна буде використати, не обмежуючись освітянськими методиками, а також у родинних та ділових стосунках управлінської діяльності, успішність якої значною мірою визначається умінням комплексно використовувати психолого-педагогічні знання при організації освітянського колективу та його функціонуванні.

Зважаючи, що великий обсяг матеріалу студенти вивчатимуть самостійно, кожен модуль супроводжується списком основної і додаткової літератури, яка стане в нагоді при підготовці до модульних контрольних робіт, заліків, виконанні творчих завдань і в процесі самоосвіти.

Цей навчально-методичний посібник розрахований на студентів магістратури, аспірантів і молодих викладачів, його використання буде доцільним в системі підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів, а також у процесі самоосвіти, індивідуальної творчої роботи всіх, хто причетний до справи навчання і виховання молодого покоління.

Посібник розроблено згідно з вимогами до підготовки навчальної літератури для вищої школи, а також апробовано в освітніх організаціях Міжрегіональної Академії управління персоналом.

Модуль 1

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Основна філософія організації відіграє набагато більшу роль щодо її досягнення, ніж технологічні та економічні ресурси, організаційна структура і дотримання строків.

П. С. Таранов

Міні-модуль 1.1. Організація – основна категорія наукового менеджменту

1.1.1. Освітня організація як соціотехнічна система

Науковці у процесі дослідження проблем теорії та менеджменту організації постійно наголошують, що практика в усіх сферах господарської і соціальної результативності, будь-якої з них, залежить передусім від **компетентності й творчої** активності управлінських кадрів, володіння ними мистецтвом управління. У сучасних умовах світових фінансово-економічних проблем основною перешкодою на шляху до підвищення ефективності виробничої, комерційної і освітньої діяльності організацій став **гострий дефіцит професіоналів** керівників на всіх без винятку рівнях: від державних організацій, освітніх закладів до підприємств малого бізнесу [3; 5; 16; 23; 25].

Суспільство вимагає, щоб майбутнім випускникам вищого навчального закладу були притаманні такі людські й професійні якості, поєднання яких в одній особі характеризувало сучасного керівника — *сучасного українського інтелігента-менеджера*. Особливо це стосується освітніх організацій.

Сучасний керівник освітньої організації — *це управлінець-професіонал, який здатний розв'язувати фахові управлінські освітні завдання, не зважаючи на рівень їх складності.*

Це означає, що він повинен знати і вміти (мати відповідні компетенції) застосовувати на практиці закони, яким підпорядковуються організації, тобто володіти теоретичними знаннями та практичними навичками щодо проектування та коригування організаційних систем, регулювати та управляти ними.

Процес підготовки такого менеджера передбачає вивчення ним теорії організації, яка узагальнює та розвиває досягнення багатьох інших наук, що складають основи управління: теорії систем, інформації, комунікації, прийняття рішень тощо. Оволодіння знаннями теорії організації покликано якісно змінити підхід до організації, розуміння та регулювання процесів, що в ній протікають, адаптувати їх до умов освітянських ринкових відносин.

Теорія організації як навчальна дисципліна спирається на дослідження відомих науковців: антропологів, істориків, педагогів, психологів, соціологів, фізіологів, філософів та інших, і розглядається як один із фундаментальних елементів наукової бази менеджменту. Серед вчених слід назвати таких, як І. Д. Бех, М. Вебер, Л. С. Виготський, М. Ф. Головатий, Л. Е. Жуковська, М. А. Йохна, Л. М. Карамушка, Г. М. Коджаспирова, Г. С. Костюк, О. М. Леонтьєв, Л. Е. Орбан-Лембрик, С. С. Пальчевський, І. М. Писаревський, А. В. Петровський, О. В. Познякова, С. Л. Рубінштейн, В. П. Сладкевич, В. В. Стадник, Ф.-В. Тейлор, Ю. Л. Трофімов, Т. І. Туркот, А. Д. Чернявський, А. Файоль, М. М. Фіцула, В. Т. Шатун, І. В. Шереметьєва, Г. В. Щокін та ін.

Організація обґрунтовується науковцями не лише як інструмент досягнення підприємницьких чи освітніх цілей, а й як об'єкт дослідження. Організація **розглядається** як *система*, представлена об'єктивною структурою, і як *процес*, тобто як функція управління. Загалом можна узагальнити, що

Теорія організації — це наука, яка досліджує основні закономірності, що регламентують життєдіяльність організацій, як реально існуючих об'єктів навколишньої дійсності.

Організація як функція управління спрямована на об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів. Особливе значення при цьому надається самоорганізації як процесу, в якому переплітаються й уживаються інтереси особистості і груп, стимули й обмеження, жорстка технологія та інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. Організації мають свою культуру, традиції і репутацію. Вони впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси. Не розуміючи суті організацій і закономірностей їхнього розвитку, не можна ні управляти ними, ні ефективно використовувати їх потенціал, сучасні технології навчально-виховної діяльності.

Об'єктом дослідження є як загалом менеджмент організації, так і конкретно в освітній галузі.

Предметом є аналіз процесів в організаційних системах освіти, включаючи закономірності й проблеми розвитку конкретних освітніх організацій, які становлять цілеспрямоване об'єднання в групи окремих людей для спільної педагогічної діяльності.

Головні завдання вивчення основ теорії організації в галузі освіти як наукової дисципліни полягають:

- у набутті менеджерами освітянського ринкового середовища комплексу знань щодо вибору ефективних форм і методів системного управління цілісним педагогічним процесом;
- в опануванні майбутніми менеджерами навчально-виховної діяльності сучасних знань і навичок проектування організаційних структур управління;
- у формуванні компетенції менеджерів щодо використання адекватних завдань раціонального використання ресурсів організації;