

**Управління освіти і науки  
Луганської обласної державної адміністрації  
Луганський обласний інститут  
Післядипломної педагогічної освіти**

**Т.М. Сорочан**

# **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Опорний конспект для слухачів  
курсів підвищення кваліфікації керівників  
загальноосвітніх навчальних закладів**

**Навчальний посібник**

Луганськ  
2009

УДК 372.3(076)  
ББК 74.102.1р3  
Ф 79

***Рецензенти:***

**Гавриш Н.В.** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної та початкової освіти ЛНУ імені Тараса Шевченка,

**Пономаренко Т.О.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та психології Краматорського економіко-гуманітарного інституту.

**Рекомендовано до друку вченою радою  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол № 10 від 18 червня 2008 р.)**

**Ф 79**

Сорочан Т.М. **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: Опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Навчальний посібник / Сорочан Т.М. – Луганськ: СПД Рєзніков В.С., 2009. – 208 с.**

**ISBN 978-966-8195-29-7**

Навчальний посібник у вигляді опорного конспекту призначений для навчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. У посібнику в стислому вигляді та покроково описано технології шкільного менеджменту, що дає можливість показати шлях упровадження теоретичних знань у повсякденну практику управління школою.

Адресується керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, викладачам системи післядипломної педагогічної освіти, студентам вищих навчальних закладів.

## ВСТУП

### Шановні колеги – слухачі та викладачі закладів післядипломної педагогічної освіти

*Опорний конспект відрізняється стислим поданням матеріалу та покроковим описом кожної технології шкільного менеджменту, що дає можливість показати шлях впровадження теоретичних знань у повсякденну практику управління.*

Кожен із вас, шановні керівники навчальних закладів, маючи значний педагогічний досвід, опановує новий для себе фах – професійне управління навчальним закладом. Зважаючи на короткий термін, упродовж якого слід оволодіти новими для керівників базовими знаннями з теорії управління, менеджменту та маркетингу, пропонуємо застосувати в процесі післядипломної освіти метод опорного конспекту, для чого й призначений цей посібник. Перший подібний навчальний посібник добре зарекомендував себе як у викладачів, так і у слухачів системи післядипломної педагогічної освіти, і був відзначений срібною медаллю виставки «Сучасна освіта в Україні» (Сорочан Т. Професійне управління сучасною школою: Навч. посіб. – Луганськ: Знання, 2003. – 108 с.).

Звертаючись до освітнього менеджменту, ми завжди пам'ятаємо, що застосування в практиці управління школою знань з іншої галузі – економічної, оптимізує діяльність керівника ЗНЗ, підносить її на сучасний рівень. Проте смислом управлінської діяльності у школі наповнює саме соціальний, духовний, культурний, педагогічний контекст.

Більш досвідчені керівники вже знайомі з основними поняттями менеджменту та маркетингу освіти, адже такі матеріали можна прочитати в педагогічній пресі, у спеціальних посібниках з менеджменту освіти. Проте завжди перед керівником постає питання: яким чином реалізувати теоретичні знання в практиці управління. Саме тому ми й звернулися до проблеми технології шкільного менеджменту. Тож бажаємо успіхів у поєднанні теорії та практики шкільного менеджменту.

**Методичні поради викладачам щодо використання посібника  
в післядипломній педагогічній освіті  
керівників загальноосвітніх навчальних закладів**

Перший розділ є мотиваційним, він розкриває поняття професіоналізму керівника загальноосвітнього навчального закладу, сутність його компетентностей, поняття технології шкільного менеджменту. Ці знання мають бути орієнтиром для професійного розвитку керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Кожний із наступних розділів характеризує сукупність технологій шкільного менеджменту за спільною ознакою, об'єктом управління, прогнозованим результатом. Наводяться основні поняття, які розкривають сутність технології. Кожна технологія представлена як послідовність кроків до досягнення мети.

**Посібник може бути використаний за своїм прямим призначенням як опорний конспект**, до якого викладач надає необхідний коментар. Під час заняття опорний конспект може бути використаний **як презентація**. У цьому випадку слухачі економлять час, вони можуть занотувати свої думки, ідеї, оригінальні точки зору, які були висловлені на занятті, оскільки основний зміст теоретичного матеріалу вже викладено у підручнику. Також **подані матеріали можуть бути основою інтерактивного навчання**. Слухачам слід надати можливість для обговорення сутності того чи іншого поняття, розстановки певних акцентів у його тлумаченні, наведення прикладів використання тієї чи іншої технології у практиці, її вдосконалення, ефективності тощо.

Пропонуємо наступний порядок опанування тем:

- тлумачення сутності основних понять та закономірностей;
- обговорення їхньої значущості для практики управління загальноосвітнім навчальним закладом, обмін досвідом;
- інтерактивні технології вивчення теоретичних засад та пошуків практичного запровадження набутих знань;
- рефлексія.

Для вивчення кожного розділу доцільно створити постійні малі групи за ознакою типу загальноосвітніх навчальних закладів: загальноосвітні міські школи, загальноосвітні сільські школи, ліцеї, гімназії, спеціалізовані школи, колежіуми, інтернатні заклади, шкільні округи тощо. Це дасть можливість враховувати в ході занять колективну думку керівників навчальних закладів різного типу, наблизити вироблені рекомендації або пропозиції до практики певного типу навчальних закладів, більш ефективно використовувати практичний досвід керівників. Вважаємо, що постійний склад учасників малих груп сприятиме підвищенню рівня психологічного комфорту учасників, створюватиме передумови для більш відвертого обміну думками, спонукатиме до партнерських стосунків.

Для колективної роботи, розминки, консолідації групи можна використовувати вправи, які є в арсеналі кожного викладача-тренера.

Рекомендуємо дискусії, вправи, ділові ігри проводити в малих групах, а потім здійснювати загальний обмін думками між групами та підведення підсумків. Регламент та форму звітності роботи груп визначає викладач-тренер, виходячи із власного досвіду та рівня готовності учасників.

Для підвищення ефективності будь-якої вправи можна використати такий прийом. На початку вправи оберіть у кожній групі осіб, які будуть виконувати наступні ролі:

- «лідер» – генерує нові ідеї, організує команду, координує діяльність групи;
- «хранитель мудрості» – узагальнює нові, цікаві, нестандартні ідеї, доцільні пропозиції;
- «хранитель часу» – слідкує за регламентом гри;
- «опонент» – знаходить і ставить питання, які потребують уточнення, ставить під сумнів сміливі пропозиції;
- «спікер» – публічно представляє ідеї, веде обговорення;
- «налагоджувач стосунків» – забезпечує позитивний психологічний мікроклімат.

Можна обрати й інші ролі, але кожного разу їх мають виконувати різні учасники групи.

Викладач-тренер пропонує «хранителям часу» підводитися з місця, якщо вичерпано час, відведений для того чи іншого етапу. Таким чином підвищується відповідальність груп за регламент заняття. Після виступу кожної малої групи слово надається «опонентам» інших груп. Це підвищує активність учасників та робить дискусію більш гострою.

На завершальному етапі слово надається «хранителям мудрості» з кожної групи для узагальнення найбільш цікавих ідей та пропозицій.

Рекомендуємо якомога більше уваги приділяти практичному досвіду використання знань з економіки та маркетингу. Часто керівники зазначають, що інтуїтивно доходили думки щодо того чи іншого положення. Викладачу-тренеру слід зважати на це і пропонувати обмін досвідом, щоб посилити значущість знань в інших керівників. Важливо також надавати керівникам можливість для рефлексії стосовно набутих компетентностей, а також становлення та розвитку власного професіоналізму управлінської діяльності.

## **Розділ 1. Професійне управління сучасною школою**

### **Стратегії в шкільному менеджменті:**

- *соціально-педагогічні* (демократизація педагогічного процесу, посилення тенденцій державно-громадського управління, реалізація державної освітньої політики);
- *особистісно-розвивальні* (спрямованість на перспективу успіху, соціалізації, життєтворчості та особистісного розвитку кожного учня);
- *інноваційні* (підвищення якості освітніх послуг шляхом запровадження інновацій);
- *маркетингові* (гармонізація потреб споживачів і можливостей організації);

- **кадрові** (забезпечення особистісного та професійного розвитку персоналу, формування кадрового резерву, мотивація персоналу, подолання конфліктів);
- **ресурсні** (розвиток матеріальної бази та збільшення фінансових надходжень на потреби навчального закладу з різних джерел фінансування);
- **антикризові** (передбачення та подолання негативних впливів соціуму, небажаних ситуацій, пов'язаних із загрозами щодо безпечного перебування дітей та персоналу в школі, збереження фізичного, морального та психічного здоров'я учасників навчально-виховного процесу).

**Технологія шкільного менеджменту – науково обґрунтована система проектування певної послідовності дій з урахуванням необхідних ресурсів, яка забезпечена управлінськими рішеннями та спрямована на розв'язання проміжних цілей і досягнення кінцевого результату.**

**Управлінський цикл – це послідовність реалізації управлінських функцій, яка забезпечує перехід шкільної організації до якісно нового стану розвитку, що підтверджується якісно новими результатами.**

#### **Послідовність етапів управлінського циклу**

**мета** – вивчення проблеми – обговорення ідей – визначення стратегії – **програма (план дій)** – планування – забезпечення ресурсів – мотивація – **проект (поетапне виконання плану)** – постановка завдань – організація – взаємодія – контроль – корекція – моніторинг – **результат**

## **Основи професійного управління загальноосвітнім навчальним закладом**

- школа – юридична особа
- правове поле
- економіка, фінанси, бухгалтерський облік, статистична звітність
- мотивація діяльності підлеглих
- делегування повноважень
- «горизонтальні зв'язки»
- посилення представницьких функцій
- спрямованість на результат, а не на процес
- визначення основних показників діяльності школи та здійснення моніторингу

### **Розділ 2. Технології формування культури шкільної організації *спрямовані на закріплення неформальних правил поведінки, спілкування, ставлення до службових обов'язків***

#### **2.1. Створення оригінальної освітньої практики – технологія пошуку навчальним закладом власного шляху розвитку**

**Крок 1.** Вивчити освітні потреби учасників навчально-виховного процесу, громадську думку, запити професійно-технічних та вищих навчальних закладів, вимоги ринку праці.

**Крок 2.** Обговорити отримані дані з представниками установ або приватними особами, зацікавленими у результатах діяльності школи



(стейкхолдерами), віднайти провідну ідею майбутньої оригінальної освітньої практики.

**Кого залучити?** Учнів, педагогів школи, батьків, представників громадськості, органів управління освітою, наукових і методичних установ і т.ін.

**Крок 3.** Забезпечити прийняття управлінського рішення щодо реалізації нової ідеї:

- рішення педагогічної ради;
- рішення батьківського комітету, Ради школи, піклувальної ради, загальної конференції;
- рішення сесії районної (міської) ради;
- наказ відділу освіти;
- наказ по школі.

**Крок 4.** Передбачити необхідні ресурси

- матеріальні
- фінансові
- кадрові

**Крок 5.** Визначити стратегію і тактику досягнення мети. Врахувати наступні зміни у всіх видах планування роботи школи. Розробити загальну програму дій та проекти за окремими напрямками діяльності.

**Крок 6.** Мотивувати діяльність усіх учасників навчально-виховного процесу щодо змін в освітній практиці, роз'яснити їхню сутність, здійснити чіткий розподіл обов'язків, встановити межі повноважень і відповідальності.

**Крок 7.** Організувати роботу навчального закладу відповідно до нової мети, за новим планом, програмами та проектами, скоординувати діяльність структурних підрозділів, окремих виконавців.

**Крок 8.** Здійснити моніторинг результатів освітніх змін, визначити їх відповідність поставленій меті.

## **2.2. Плекання традицій школи – технологія виховання культури міжособистісної взаємодії, гордості за колектив, прагнення до моральних вчинків**

**Крок 1.** Проаналізувати, які колективні заходи найбільш популярні в колективі школи, що саме лежить в основі їхньої популярності.

**Крок 2.** Обговорити з педагогами, учнями, батьками значимість цих заходів. Виявити або сформувані колективну думку щодо необхідності закріплення певних заходів як традицій.

**Крок 3.** Організувати творчу діяльність щодо розробки змісту традицій, особливостей їх введення в шкільне життя.

**Крок 4.** Забезпечити у привабливій формі висвітлення сутності традицій, їхнього впливу на життя громади, навчального закладу, кожного учасника навчально-виховного процесу.

**Крок 5.** Створити психолого-педагогічні умови для заохочення всіх учасників навчально-виховного процесу, хто дотримується шкільних традицій та залучає до них інших.

### **2.3. «Гасла» – технологія проголошення цінностей, пріоритетів, омріяних результатів**

**Крок 1.** Обговорити з учасниками навчально-виховного процесу та громадськістю думку щодо значущих орієнтирів діяльності школи.

**Крок 2.** Запропонувати всім зацікавленим особам висловити ідею відповідним гаслом.

**Крок 3.** Відібрати гасла, які найбільшою мірою віддзеркалюють ідею розвитку школи, її цінності, пріоритети, омріяні результати.

**Крок 4.** Провести заходи щодо роз'яснення сутності обраного гасла, організувати його презентацію, творчо опрацювати його зміст.

**Крок 5.** Використовувати гасло в оформленні внутрішнього середовища школи, представити у візитній картці, портфоліо.

**Крок 6.** Звертатися до сутності гасла при проведенні виховних і науково-методичних заходів.

**Крок 7.** Підтримувати зацікавленість учасників навчально-виховного процесу у використанні гасла та наслідуванні йому.

#### **2.4. «Герої» – технологія наслідування морально-етичних цінностей, привнесених у життя шкільної організації шанованими особистостями**

**Крок 1.** Ініціювати створення творчої групи для визначення тих осіб, які суттєво вплинули на становлення та розвиток школи, прославили її.

**Крок 2.** Зібрати матеріали про цих людей. Якщо це можливо, попросити їх також представити свої спогади, роздуми про традиції школи, її історію та майбутнє.

**Крок 3.** Узагальнити матеріали. Сприяти їх використанню у виховному процесі: організувати зустрічі, конкурси та змагання імені «героїв» або за їхньою безпосередньою участю.

**Крок 4.** Створити меморіальні музейні кімнати, експозиції, провести конкурси творчих робіт про життя та діяльність «героїв» тощо.

### **Розділ 3. Технологія фасилітації**

*спрямована на творчий розвиток учасників навчально-виховного процесу*

*Фасилітація як соціально-педагогічний феномен – це позитивний, стимулюючий, надихаючий вплив без безпосереднього втручання авторитетної особи або групи осіб, реально існуючих або тих, кого індивід уявляє, на якість його діяльності, ціннісні орієнтації, морально-етичні норми.*

**Крок 1.** Запропонувати нову ідею, яка б стимулювала творчі пошуки учасників навчально-виховного процесу.

**Крок 2.** Об'єднати однодумців, які сприйняли ідею і готові працювати задля її реалізації.

**Крок 3.** Вивчити потреби у створенні умов для реалізації творчого задуму.

**Крок 4.** Сприяти творчому самовираженню учасників навчально-виховного процесу.

**Крок 5.** Аналізувати творчі здобутки, представляти отримані результати педагогічному колективу, батькам, учням.

**Крок 6.** Залучити науковців, методистів, управлінців різних рівнів, компетентних фахівців, громадськість для апробації творчих здобутків.

**Крок 7.** Заохочувати тих, хто робить творчий внесок у розвиток школи, створювати умови для залучення до творчої діяльності учасників навчально-виховного процесу.

**Розділ 4. Технології управління персоналом  
спрямовані на забезпечення ефективної та результативної діяльності  
співробітників шкільної організації**

**4.1. Добір педагогічних кадрів – технологія пошуку та закріплення педагогічних кадрів у школі**

**Крок 1.** Визначити, які саме посади є або найближчим часом будуть вакантними.

**Крок 2.** Скласти або уточнити посадові обов'язки та вимоги до особи, яка може претендувати на певну посаду:

- за фахом;
- за стажем;
- за рівнем професіоналізму;
- за досвідом роботи;
- за особистісними якостями.

**Крок 3.** Активізувати пошуки фахівців за наступними напрямками:

- відділ освіти;
- педагоги, які самі шукають роботу;
- працівники школи, які мають інформацію про педагогів, у яких ви зацікавлені;
- випускники вашої школи, які навчаються у педагогічних ВНЗ;
- студенти, які проходили практику у вашій школі;
- кадрові агенції;
- органи шкільного самоврядування.

**Крок 4.** Провести співбесіди з претендентами на посаду, ознайомити їх із посадовими обов'язками, вимогами, умовами праці, культурою організації.

**Крок 5.** Створити систему бонусів для працівників, які проходять період адаптації до роботи в вашій школі.

#### **4.2. Навчання персоналу – технологія організації післядипломної педагогічної освіти на рівні школи**

**Крок 1.** Провести діагностику рівня готовності педагогічних працівників до освітніх змін.

**Крок 2.** Вивчити освітні запити педагогічних працівників.

**Крок 3.** Порівняти отримані дані за першими двома кроками, визначити напрямки, теми, за якими має бути організовано навчання персоналу в школі.

**Крок 4.** Передбачити різні форми навчання:

- колективні (організація, яка навчається);
- групові;
- у методичних об'єднаннях;
- індивідуальні (консультації);
- самоосвіта.

**Крок 5.** Здійснити добір консультантів, викладачів, тренерів для навчання персоналу в школі з числа керівників, досвідчених учителів, методистів методичних кабінетів, працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, викладачів ВНЗ, науковців, учасників освітніх проектів тощо.

**Крок 6.** Забезпечити умови, необхідні для навчання персоналу:

- зміни у розкладі занять;
- наявність літератури та періодичних видань у бібліотеці;
- доступ до технічних засобів навчання, комп'ютерів тощо.

**Крок 7.** Передбачити можливість обміну досвідом серед учителів щодо застосування набутих знань у практичній діяльності.

**4.3. Діагностика та оцінювання – технології встановлення рівня професійної діяльності педагогічних працівників**



**Крок 1.** Заохочувати педагогічних працівників до об'єктивного оцінювання власної діяльності, діагностики професійних надбань та утруднень.

**Крок 2.** Запропонувати давати вмотивовану самооцінку за кожним видом діяльності (проведення уроків, позакласних і методичних заходів, роботи з батьками тощо).

**Крок 3.** Спрямувати методичну та психологічну службу школи на добір методик оцінювання педагогічних працівників за різними напрямками діяльності.

**Крок 4.** Використовувати методики оцінювання та діагностики для встановлення рівня професійної діяльності персоналу в ході атестації, організації методичної роботи, навчання персоналу тощо.

**Крок 5.** Залучати незалежних експертів для об'єктивного та справедливого оцінювання професійної діяльності персоналу школи.

**Крок 6.** Виносити на апробацію (офіційне схвалення) досвід професійної діяльності та творчий доробок педагогічних працівників.

**Крок 7.** Забезпечити об'єктивність оцінювання діяльності персоналу шляхом поєднання самооцінки, експертної оцінки, атестації, апробації.

**Крок 8.** Сприяти підвищенню об'єктивності та демократичності процедури атестації педагогічних працівників, дотримання вимог нормативних документів щодо її проведення.

**Крок 9.** Урізноманітнювати форми заохочення педагогічних працівників:

- підвищення кваліфікаційної категорії;
- встановлення матеріального заохочення, преміювання;
- використання різних форм морального стимулювання;
- нагородження педагогічною літературою, передплатою на педагогічні періодичні видання тощо.

#### **4.4. Створення команди – технологія взаємодії для досягнення значущого кінцевого результату**

**Крок 1.** Конкретизувати значущий результат, який має бути досягнутий у роботі команди.

**Крок 2.** Залучити кандидатів на ключові ролі в команді:

- лідер
- генератор ідей
- дослідник
- координатор
- організатор
- аналітик
- етик
- практик (виконавець)

➤ фахівець

**Крок 3.** Допомогти членам команди віднайти оптимальну рольову комбінацію.

**Крок 4.** Роз'яснити мету та завдання членам команди.

**Крок 5.** Розробити та прийняти правила «командної гри».

**Крок 6.** Обговорити спільні дії, встановити повноваження та відповідальність кожного.

**Крок 7.** Налагодити взаємодію та зворотній зв'язок між членами команди.

**Крок 8.** Заохочувати членів команди до активної діяльності, творчості, взаємодії та спільної відповідальності за кінцевий результат.

**Крок 9.** Вмотивувати членів команди на досягнення кращого результату:

- акцентувати значущість мети та проміжних результатів;
- відслідковувати динаміку позитивних змін;
- підкреслювати внесок кожного у загальну справу;
- створювати можливості для неформального спілкування;
- висловлювати подяку;

- надавати свободу дій;
- використовувати матеріальні стимули;
- пропонувати відповіді на виклики.

**Крок 10.** Вчасно надавати консультації членам команди щодо актуальних питань.

**Крок 11.** Підводити підсумки, об'єктивно та колективно оцінювати діяльність кожного члена команди, а також всієї команди.

## **Розділ 5. Технології розвитку загальноосвітнього навчального закладу**

*Спрямовані на визначення перспектив розвитку навчального закладу, на досягнення нових кількісних та якісних показників діяльності*

*Стратегія* – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку шкільної організації, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації.

**Стратегія** – це шлях руху від існуючого стану до бажаного в майбутньому. Бажаний стан визначається місією та баченням (філософією) навчального закладу, а шлях до майбутнього – системою цілей та планом дій. Реалізація стратегії є цілеспрямованим рухом відповідно до плану.

**Місія** – це стислий текст, який повідомляє про призначення навчального закладу, його цінність для суспільства, держави, про зміни, які завдяки його діяльності відбудуться в оточуючому світі.

**Бачення (філософія)** закладу віддзеркалює перспективу розвитку на 5 – 10 років, цінності, модель випускника, власні характеристики тощо.

**Стратегічні цілі** – це кількісні та якісні орієнтири розвитку навчального закладу. Вони визначаються відповідно до місії, філософії (бачення), результатів аналізу всієї освітньої галузі, оцінювання рівня конкуренції, власних ресурсів та конкурентних можливостей.

#### **Принцип «SMART» у формулюванні стратегічних цілей**

цілі організації мають бути

- зрозумілими (Specific);
- вимірюваними (Measurable);
- зорієнтованими на конкретні дії (Attainable);
- реальними (Realistic);
- співвідноситись з певним часовим інтервалом (Time-based).

### **5.1. Стратегічний менеджмент – технологія визначення перспектив розвитку загальноосвітнього навчального закладу**

**Крок 1.** Сформулювати місію навчального закладу – визначити сенс, заради якого функціонує організація, чітко окреслити причину існування та особливу роль у суспільстві.

**Крок 2.** Створити концепцію: охарактеризувати методологію – представити сукупність ідей, на засадах яких навчальний заклад здійснює свою діяльність.

**Крок 3.** Визначити цілі навчального закладу як певну послідовність реалізації місії.

**Крок 4.** Здійснити SWOT-аналіз.

**Крок 5.** Скласти стратегічний план – визначити зміни у цілях та політиці навчального закладу, передбачити необхідні ресурси, реалізувати переваги.

**Крок 6.** Скласти довгостроковий план – передбачити майбутнє шляхом екстраполяції тенденцій розвитку, які вже виявилися.

**Крок 7.** Віднайти засоби подолання конкурентів.

**Крок 8.** Визначити систему критеріїв і показників для вимірювання отриманого результату.

**5.2. Інноваційний менеджмент – технологія забезпечення системних змін у діяльності навчального закладу, спрямованих на досягнення нового рівня якості освіти.**

*Інновація* – це кінцевий продукт застосування нововведень з метою зміни об'єкта управління і забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного або іншого позитивного ефекту.

**Крок 1.** Стимулювати генерування нової ідеї.

**Крок 2.** Розробити інноваційний освітній проект щодо реалізації інноваційної ідеї.

**Крок 3.** Здійснити експертизу інноваційного освітнього проекту.

**Крок 4.** Запровадити інноваційний освітній проект у режимі експерименту.

**Крок 5.** Забезпечити експертизу результатів експерименту.

**Крок 6.** Забезпечити апробацію результатів експерименту.

**Крок 7.** Сприяти опануванню та розповсюдженню результатів інноваційного проекту.

**Крок 8.** Зберігати інновацію, яка визнана стандартом.

### **5.3. Освітній маркетинг – технологія управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах ринку**

*Освітній маркетинг – концепція, стратегія та технологія управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, яка забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад стандарти, встановлені державою, впливає на розвиток освітніх потреб громадян, формує позитивний імідж навчального закладу, розробляє та впроваджує систему надання якісних освітніх послуг.*

**Крок 1.** Визначити коло потенційних споживачів освітніх послуг навчального закладу.

**Крок 2.** Сегментувати ринок освітніх послуг. Здійснити наступні процедури:

- визначення принципів сегментації (типів, критеріїв, пріоритетів);
- складання діаграм, таблиць, створення моделі, яка віддзеркалює обрані принципи;
- визначення привабливості сегментів за допомогою обраних критеріїв;
- вибір одного або декількох сегментів для виходу на них із пропонованими послугами;
- розробка стратегії для кожного цільового сегменту;



- рішення стосовно інструментів позиціонування послуг на обраних сегментах.

**Крок 3.** Визначити елементи позиціонування, що базуються на конкурентних перевагах освітніх послуг.

**Крок 4.** Започаткувати бренд.

**Крок 5.** Подбати про імідж школи засобами PR-технологій.

**Крок 6.** Застосовувати соціально відповідальний маркетинг.

**Крок 7.** Створювати ринок якісних освітніх послуг.

**Крок 8.** Сприяти позитивним тенденціям розвитку освітніх потреб громади.

**Крок 9.** Забезпечувати особистісний розвиток учасників педагогічного процесу.

**Розділ 6. Технологія управління громадсько активною школою спрямована на взаємодію школи та громади, використання суспільного потенціалу для розвитку школи**

*Активний* – енергійний, діяльний, діючий, який розвивається;

*Громадський* – який виникає, відбувається в суспільстві, який добровільно обслуговує різні аспекти життя колективу;

*Громадськість* – передова частина, передові кола суспільства;

*Громада* – об'єднання людей, що ставить перед собою певні спільні завдання.

**Сутнісні ознаки громадсько активної школи:**

- розвиває суспільний потенціал громади та особистість кожного громадянина;
- сприяє об'єднанню зусиль щодо покращання оточуючого середовища та міжособистісних стосунків;
- налаштовує на активність, доброчинність, волонтерство;
- згуртовує людей навколо суспільно значущих проблем;
- навчає жити в демократичному суспільстві, реалізовувати свої права та свободи, виконувати обов'язки;
- заохочує самостійність у прийнятті рішень, критичне ставлення до думок та явищ;
- стимулює здатність людини до вчинку згідно з морально-етичними нормами.

**Крок 1.** Вивчити потреби громади щодо взаємодії з навчальним закладом.

**Крок 2.** Вмотивувати та залучити громадськість та органи влади до взаємодії зі школою.

**Крок 3.** Розглянути можливості використання ресурсів для розвитку громадсько активної школи та громади

- фінансові надходження та їх використання;
- особливості використання матеріальної бази школи та інших установ у взаємодії з громадою (бібліотеки, комп'ютерного класу, актового та спортивного залу, шкільного майданчика, музичних інструментів).

**Крок 4.** Створити органи управління громадсько активною школою:

- загальні збори;
- конференція;
- піклувальна рада, шкільна рада;
- педагогічна рада;
- батьківський комітет;
- учнівське самоврядування.

**Крок 5.** Активізувати основні напрямки, зміст і форми взаємодії школи та громади:

- соціологічні методи вивчення громадської думки та потреб розвитку громади;
- неперервна освіта для громади;
- культурно-просвітницькі заходи; вшанування національних і місцевих традицій;
- розвиток культури здоров'я, залучення до фізичної культури, спорту та здорового способу життя;
- родинне дозвілля;
- свята;

- добродіє, допомога у скруті;
- волонтерський рух;
- добробут родинної оселі;
- наша вулиця, краса рідного краю;
- трудові ініціативи школи та громади;
- організація дозвілля малечі, превентивна підготовка до школи;
- природоохоронна діяльність, зберігання довкілля, акції на допомогу живій природі, птахам і тваринам.

## **Розділ 7. Технологія прийняття управлінських рішень *спрямована на вибір оптимального у даних умовах варіанту дій***

**Крок 1.** Зібрати інформацію за проблемою.

**Крок 2.** Діагностувати проблему.

**Крок 3.** Розробити альтернативні варіанти вирішення проблеми.

**Крок 4.** Оцінити альтернативні варіанти (ресурси, ризики, час, допомога, очікуваний результат).

**Крок 5.** Здійснити вибір оптимальних шляхів розв'язання проблеми.

## **Розділ 8. Технологія науково-методичного супроводу *спрямована на досягнення нової якості освіти***

**Науково-методичний супровід – безперервна професійна взаємодія суб'єктів освітньої діяльності, з метою розробки, обґрунтування, практичного впровадження, апробації інноваційних підходів до вирішення актуальних проблем освіти, необхідними умовами якої є добровільність і партнерство, визначальними ознаками – особистісний і професійний розвиток учасників навчально-виховного процесу, а результатом – якісно новий рівень освіти.**

**Принципи** технології науково-методичного супроводу:

- **демократичність** – можливість урахування різних підходів, точок зору, колегіальність у прийнятті певного рішення;
- **можливість вибору** – створення декількох варіантів програм, моделей діяльності, методик, які забезпечують передумови для свідомого вибору;
- **самореалізація** – розкриття особистісного потенціалу кожного учасника педагогічного процесу;
- **співтворчість** – спільна діяльність суб'єктів, які прагнуть досягти нових кількісних і якісних результатів;
- **синергетичність** – нелінійність, нестабільність як процесуальні характеристики та самоорганізація системи науково-методичного супроводу.

**Об'єкти** науково-методичного супроводу:

- педагогічна система школи;
- інновації державного рівня;
- педагогічний досвід учителів;
- особистісний розвиток учасників навчально-виховного процесу;

- новий зміст освіти;
- управлінські рішення;
- нові педагогічні технології.

**Суб'єкти** науково-методичного супроводу:

- керівники освіти;
- керівники загальноосвітніх навчальних закладів;
- науковці;
- методисти;
- тренери проектів;
- педагоги;
- психологи.

**Функції** науково-методичного супроводу:

- узагальнення (досвіду, інформації);
- аналіз (даних, результатів);
- прогнозування (розвитку, результатів);
- моніторинг (показників, критеріїв, індикаторів, результатів);
- апробація (досвіду, змісту, технологій);
- розповсюдження (досвіду, технологій).

**Крок 1.** Визначити проблему, яка потребує науково-методичного супроводу. Зібрати інформацію щодо її сутності.

**Крок 2.** Узагальнити теорію та практику за проблемою, створити на цих засадах власну модель діяльності.

**Крок 3.** Підготуватися до нововведень (передбачити ресурсне забезпечення, провести інструктажі, надати роз'яснення, здійснити організаційні заходи).

**Крок 4.** Працювати за розробленою технологією, здійснювати моніторинг результатів.

**Крок 5.** Здійснити самоаналіз, рефлексію, зіставити результати з метою.

**Схема науково-методичного супроводу**  
(в окремому файлі)

**Розділ 9. Технологія антикризового управління**  
*спрямована на розпізнавання, попередження, подолання криз різного типу, а також на зниження негативного впливу кризи на стійкість педагогічної системи школи*

**Криза** – це різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі.

**Антикризове управління** – це управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на

розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків.

**Крок 1.** Визначити негативні впливи з боку соціального або внутрішнього середовища, які можуть спричинити кризу, тобто неможливість закладу виконувати свої функції.

**Крок 2.** Спрогнозувати можливу хронологію кризових явищ.

**Крок 3.** Скласти план дій щодо попередження проявів криз різного типу, починати із заходів, які мають протидіяти кризам, що прогноуються першими.

**Крок 4.** Опрацювати нормативно-правові акти стосовно юридичних, фінансових, кадрових, матеріально-технічних аспектів протидії кризам різного типу.

**Крок 5.** Посилити увагу до підвищення кваліфікації педагогів, адже криза погіршує соціальне середовище, матеріальні та фінансові ресурси, а професіоналізм педагогів не зменшується, а навпаки, сприяє її подоланню.

**Крок 6.** Врахувати внутрішні чинники, які погіршують стан педагогічної системи під час кризи, визначити заходи щодо подолання цих впливів:

- безвідповідальність;



- втрата контролю над окремими етапами педагогічного процесу, окремими підрозділами шкільної організації або над системою в цілому;
- розбалансованість системи управління, зниження рівня планування, організації координації діяльності окремих співробітників, структурних підрозділів або системи в цілому;
- недостатня інформація або навмисне подання негативної інформації.

**Крок 7.** Вжити заходів щодо посилення конкурентних переваг.

**Крок 8.** Спростити бюрократичні процедури, спрямувати діяльність колективу на позитивне, колегіальне, творче подолання перешкод.

**Крок 9.** Сприяти запобіганню та подоланню конфліктів між працівниками, структурними підрозділами та управлінцями різних рівнів.

**Крок 10.** Посилити відповідальність працівників за виконання власних функцій та функцій навчального закладу в цілому.

**Крок 11.** Запровадити постійний моніторинг стану педагогічної системи навчального закладу.

**Крок 12.** Виробити стратегію щодо реалізації можливостей розвитку навчального закладу, які відкриває криза.

**Розділ 10. Технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу**

***спрямовані на визначення результативності та ефективності діяльності загальноосвітнього навчального закладу***

**Крок 1.** Детально проаналізувати зміст місії школи, встановіть, чи відповідають цілі різного рівня місії та стратегії.

**Крок 2.** Для кожної з поставлених цілей визначити критерії, за якими можна встановити її досягнення.

**Крок 3.** До кожного критерію дібрати показники, які визначатимуть його структуру та дозволятимуть давати кількісну та якісну характеристики.

**Крок 4.** Забезпечити широке обговорення критеріїв та показників діяльності навчального закладу.

**Крок 5.** Запровадити систему досліджень та моніторингів за кожним критерієм.

**Крок 6.** Використовувати кількісну (за допомогою математичних методів) обробку даних, порівнювати з якісними характеристиками.

**Крок 7.** Представляти отримані дані наочно.

**Крок 8.** Забезпечити широке обговорення результатів.

## **SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ ЯК ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

S – strength – сильні сторони організації;

W – weaknesses – слабкі сторони організації;

O – opportunity – сприятливі можливості;

T – threats – загрози.

## Матриця SWOT-аналізу

<p><b>Поле СиМ</b></p> <p>Сильні сторони організації – які можливості вони відкривають</p>	<p><b>Поле СиЗ</b></p> <p>Загрози, які компенсуються певними сильними сторонами</p>
<p><b>Поле СлМ</b></p> <p>Слабкі сторони – які можливості вони відкривають</p>	<p><b>Поле СлЗ</b></p> <p>Загрози – які слабкі сторони виявились</p>

## КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ

### Нове розуміння функції контролю

- У чому полягає різниця між управлінням шкільною організацією та внутрішньо шкільним управлінням?
- Чому цілісність та системність управління більш важливі, ніж окремі функції?
- У чому полягає сутність функції контролю у сучасній системі управління школою?

### Порівняння функції контролю в різних системах управління

Командно-адміністративна	менеджмент
тотальність	вибірковість
вертикаль	суб'єктність
інспектування	компетентність
покарання	корекція

### Значення понять

- *контроль* (перевірка, облік діяльності);
- *інспектування* (нагляд за правильністю дій та виконанням вимог нормативно-правових актів);
- *оцінювання* (порівняння з еталоном, шкалою);
- *діагностування* (загальна процедура перевірки функціонування системи);

- **експертиза** (дослідження та тлумачення фактів та явищ незалежними компетентними фахівцями з використанням спеціальних, специфічних знань);
- **аналіз** (науковий метод дослідження шляхом виявлення окремих складових об'єкта або явища);
- **педагогічний аналіз** (за Ю. Конаржевським – збирання та обробка педагогічної інформації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків);
- **моніторинг** (систематичне вимірювання, відстеження одних і тих самих показників).

### **принципи контролю**

- системність;
- систематичність;
- актуальність;
- вибірковість;
- демократичність;
- компетентність;
- гуманність;
- об'єктивність;
- етичність.

### **Технологія здійснення функції контролю**

- Крок 1. Спостерігати та збирати первинні дані щодо виконання місії та досягнення мети школи.
- Крок 2. Визначити проблему та об'єкти контролю.
- Крок 3. Розробити план дій щодо послідовності контролю.
- Крок 4. Зібрати та узагальнити дані.
- Крок 5. Зробити висновки та надати рекомендації.

## **Атрибути функції контролю**

- циклограма, план контролю;
- книга контролю адміністрації школи;
- звітна документація.

## **Контроль: забезпечення системності в управлінні школою**

- надає можливість визначити ступінь досягнення мети;
- показує збій у роботі системи, навіть, дозволяє його попередити;
- указує на сильні та слабкі сторони організації в цілому, окремих структур та процесів, а також учасників педагогічного процесу;
- сприяє формуванню об'єктивної самооцінки організації в цілому та кожного її члена.

## **Методи контролю**

- кваліметричні методи (кількісна оцінка);
- контент-аналіз (аналіз за змістом);
- моніторинг;
- експертиза.

## **Умови ефективності контролю**

- чітке визначення місії та цілей школи;
- розробка критеріїв та показників досягнення цілей;
- систематичне вимірювання показників (моніторинг);
- аналіз та виявлення причин відхилень фактичних значень показників від запланованих;
- ухвалення відповідних управлінських рішень.

## **Об'єкти контролю**

- документація;
- результати;
- процеси.

## **Суб'єкти контролю**

- органи управління;
- менеджери шкільної організації;
- особи, яким делеговані відповідні повноваження в системі управління;
- учасники навчально-виховного процесу;
- замовники освітніх послуг;
- громадськість;
- стейкхолдери (фізичні та юридичні особи, зацікавлені в результатах діяльності організації).

## **Представлення результатів контролю**

- структурованість;
- обґрунтованість;
- наочність;
- коректність;
- публічність.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. – Харків: Основа, 2006. – 112 с.
2. Болтівець С. Андрагогіка як вчення про удосконалення дорослої людини // Післядипломна освіта в Україні. – 2001. – № 1. – С. 47-49.
3. Большаков А. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
4. Бондаревская Е.В. Гуманистическая парадигма личностно ориентированного образования // Педагогика. – 1997. – № 4. – С. 11-17.
5. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы. – К.: Рад. шк., 1987. – 160 с.
6. Булич Е.Г., Муравов І.В. Валеологія. Теоретичні основи валеології: Навч. посіб. – К.: ІЗМН, 1997.
7. Гадецький М.В. Організація навчального процесу в середній школі: Навчально-методичний посібник / М.В. Гадецький, Т.М. Хлебнікова. – Харків: Ранок, 2003. – 136 с.
8. Гараджа В.Н. Свобода совести в общеобразовательной школе // Педагогика. – 1996. – № 4.
9. Дерзкова Н. Команда: этапы становления и поведение руководителей // Директор школы. – 1996. – № 1.
10. Дидактика современной школы: Пособие для учителей / Б.С. Кобзарь, Г.Ф. Кумарина, Ю.А. Кусый и др. Под ред. В.А. Онищука. – К.: Рад. шк., 1987. – 351 с.
11. Дидактика средней школы / Под ред. М.Н. Скаткина. – М.: Просвещение, 1982. – 319 с.
12. Довідник заступника директора: накази, наради, моніторинг, аналіз. – Харків: Основа, 2006. – 176 с.
13. Єльнікова Г.В. Атестація загальноосвітніх навчальних

- закладів в Україні: передумови, зміст, експеримент. – Х.: Гімназія, 1999. – 160 с.
14. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. – Х.: Крок, 1999. – 303 с.
15. Життєві кризи особистості: Наук.-метод. посібник: У 2ч. – К.: ІЗМН, 1998. – 360 с.
16. З досвіду управлінської та методичної роботи. Збірник матеріалів до підсумкової колегії. – К.: ТОВНВП «Росток А.В.Т.», 2006. – 140 с.
17. Закон України «Про освіту», 1999 // Нормативно-правове забезпечення освіти. – Харків: Основа, 2004. – Ч.1. – С. 25-58.
18. Збірник матеріалів з досвіду управлінської діяльності методичної роботи. До підсумкової колегії Міністерства освіти і науки України. – Чернівці: Видавничий дім «Бу-крек», 2007. – 140 с.
19. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 439 с.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
21. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг.ред. О.В. Овчарук. – К.: К.І.С., 2004. – 112 с.
22. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Пед. поиск», 2000. – 224 с.
23. Конституція України. – К., 1996.
24. Крижко В., Павлютенков Є. Менеджмент в освіті. Навч.-метод. посібник. – К., 1998. – 192 с.
25. Кузмінський А.І., Омеляненко В.Л. Педагогіка родинного виховання: Навчальний посібник. – К.: Знання,

2006. – 324 с.
26. Леднев В.С. Содержание образования. – М.: Высш. шк., 1989. – 224 с.
27. Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы. – М.: Высш. шк., 1991. – 224 с.
28. Лозко Г. Релігієзнавство та українознавчі дисципліни // Рідна школа. – 1997. – № 1.
29. Мирский З.М. Заметки о гуманитарном образовании // Человек. – 1995. – № 6. – С. 154-166.
30. Мистецтво життєтворчості особистості: Наук.-метод. посібник: У 2ч. – К., 1997. – 392 с.
31. Моніторинг у ЗНЗ / Упоряд. М. Голубенко, – К.: Шкільний світ, 2007. – 128 с.
32. Моніторинг якості освіти: становлення та розвиток в Україні: Рекомендації з освітньої політики / Під заг.ред. О.І. Локшиної. – К.: «К.І.С.», 2004. – 160 с.
33. Освітні практики. Каталог. – Луганськ: Знання, 2009. – 300 с.
34. Освітні технології: Навчально-методичний посібник / О.М. Пехота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська та ін., За заг.ред. О.М. Пехоти. – К.: А.С.К., 2002. – 255 с.
35. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою. – Х.: Вид. група “Основа”, 2006. – 176 с.
36. Педагогіка / За ред. М.М. Фіцула. – К.: Академвидав, 2003. – 527 с.
37. Педагогіка / За ред. М.М. Фіцула. – К.: Академвидав, 2003. – 527 с.
38. Пікельна В.С. Новітні підходи до управління навчальними закладами // Управління школою. – 2003. – № 11. – С. 8-14.
39. Пометун О., Гонорська А. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу?: Порадник сучасного директора: Навчально-методичний посібник. – Терно-

піль: Астон, 2006. – 120 с.

40. Поташник М.М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт: Пособие для учителя. – К.: Рад. шк., 1988. – 210 с.
41. Психологія і педагогіка життєтворчості. – К.:ІЗМН, 1996. – 792 с.
42. Реморенко І. Різне управління різною освітою. Книжка для розумного керівника. – К.: Шкільний світ: Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с.
43. Робота з педагогічними кадрами. – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 144 с.
44. Рубан І.І. Управління школою в умовах ринкових відносин. Посібник для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів. – Луганськ: Знання, 2007. – 148 с.
45. Рубцов А., Юдин Б. Повне ориентиры гуманитарного образования // Человек. – 1995. – № 2, 3, 4.
46. Савченко А. Від людини освіченої до людини культури / Цінносні орієнтації загальноосвітньої підготовки учнів // Рідна школа. – 1996. – № 5, 6.
47. Семья: социально-психологические и этические проблемы: Справочник. – К.: Изд-во полит. лит-ры Украины, 1990. – 254 с.
48. Сорочан Т.М. Освітня виставка: презентація здобутків, апробація досвіду. Методичні поради керівникам освіти. – Луганськ: Знання, 2006. – 20 с.
49. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика. Монографія. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
50. Сорочан Т.М. Професійне управління сучасною школою: Навчальний посібник. – Луганськ: Знання, 2003. – 108 с.

51. Сорочан Т.М. Управління школою – діяльність професійна: Посібник для директорів середніх загальноосвітніх навчальних закладів. – Луганськ: Знання, 2003. – 48 с.
52. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: Науково-методичний посібник / О.І. Пометун, Л.В. Пироженко. За ред. О.І. Пометун. – К.: А.С.К., 2004. – 192 с.
53. Толстых А.В. Гуманитаризация образования и актуальные проблемы эстетического воспитания // Педагогика. – 1996. – № 4.
54. Третьяченко В.В. Управлінські команди: методологія та теорія, формування і розвиток: Монографія. – Луганськ: Видавництво Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2004. – 300 с.
55. Уланов В. Логика организации школы // Директор школы. – 1996. – № 4.
56. Управление развитием школы / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
57. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У 2-х част. / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш та ін. – Х.: Ранок, 2003. – 312 с.
58. Управління профільною школою: З досвіду роботи директора школи. – Луганськ: Знання, 2007. – 178 с.
59. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
60. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
61. Шкільний методкабінет: Новий тип роботи / Упоряд. Л. Галіцина, – К.: Шкільний світ: Вид. Л. Галіцина, 2006. – 120 с.
62. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учебное

пособие. – Х.: ХГПУ, 2001. – 315 с.

63. Ямбург Е.А. Педагогический ансамбль школы. – М.:  
Знание, 1987. – 80 с.