

15
12033

В. В. Пєнов

МЕНЕДЖМЕНТ
В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА
БІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

В. В. Пєнов

МЕНЕДЖМЕНТ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
здобувачів другого (магістерського) рівня
за спеціальністю
014.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)

ОДЕСА
ОНУ
2021

УДК 13/614(076)

П25

Рецензенти:

Н. М. Черненко - доктор педагогічних наук, професор кафедри освітнього менеджменту та публічного управління Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»;

Л. Б. Прокоф'єва - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

Рекомендовано до друку вченою радою
біологічного факультету ОНУ імені І.І. Мечникова.

Протокол № 2 від 13 жовтня 2020 р.

Пенов В. В.

П25 Менеджмент в закладах освіти: метод, вказівки до семінарських занять та самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 014.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини) / В. В. Пенов. - *Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 2021. - 48 с.*

УДК 613/614 (076)

©В. В. Пенов, 2021

© Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Зміст навчальної дисципліни «Менеджмент в закладах освіти»	6
План семінарських занять	8
Додаток А. Діагностичні тести	19
Додаток Б. Поради В. О. Сухомлинського про відвідування та аналіз уроків	33
Додаток В. Типові помилки під час оцінювання результатів моніторингу..	44
Додаток Г. Поради для керівника, яких доцільно дотримуватись під час моніторингової діяльності	46

ВСТУП

Демократичні перетворення в освіті України супроводжуються розширенням спектру управлінських функцій і повноважень суб'єктів навчального процесу. Такі функції виконують всі його учасники, про що засвідчують як документи про освіту, так і безпосередньо практика управлінської діяльності. Водночас спостерігається суперечності між вимогами Закону України «Про освіту» щодо розмежування повноважень суб'єктів управління й інертністю існуючої на практиці освітньої системи як цілісності, здатної до самозбереження й консерватизму. Розв'язання цих суперечностей буде ефективнішим за умови застосування системного підходу у практиці управління.

У наш час держава поставила амбітні цілі реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результати освітньої і виховної діяльності. Проголошено перехід від адміністративно-розпорядчого управління навчальними закладами до системи освітнього менеджменту.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року пріоритетним завданням визнано професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Ефективно управляти сучасним закладом освіти або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Сучасний менеджмент - особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності.

Дане навчальне видання містить методичні матеріали, які допоможуть студентам краще опанувати навчальну дисципліну «Менеджмент в закладах освіти» та в подальшому бути ефективними керівниками.

З метою забезпечення ефективного опрацювання навчального матеріалу в процесі самостійної роботи пропонуються питання для підготовки до семінарських занять та запитання і завдання для самоконтролю.

Для допомоги студентам в організації самостійної роботи надаються список рекомендованої літератури, додатки для практичного опрацювання завдань. Таким чином, методичні вказівки до семінарських занять та самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 014.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини) охоплює завдання як теоретичного, так і практичного характеру, орієнтує студентів на активну пізнавальну діяльність, самостійну творчу працю та вміння розв'язувати ситуації управлінського аспекту, що дозволить не тільки перевірити якість набутих студентами знань, але й сформувані необхідні вміння.

Мета дисципліни «Менеджмент в закладах освіти» - розкрити закономірності, принципи та методи управлінської діяльності керівника-менеджера закладу освіти (ЗО). Показати роль та методи ефективної управлінської діяльності керівника ЗО. Підготувати студентів-магістрантів до управлінської та кадрово-педагогічної діяльності; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання:

- > ознайомлення із принципами, функціями, методами, завданнями менеджменту в закладах освіти;
- > формування поняття про освіту як цілісну синергетичну систему; про управління як суспільне явище, соціальний феномен;
- > усвідомлення ієрархії рівнів управління освітою, сутності управлінської діяльності менеджера.

Очікувані результати навчання

знати:

- знати науково-теоретичні засади загального менеджменту;
- сутність розподілу повноважень і відповідальності у закладі освіти;
- види технік управлінської діяльності;
- основи стратегічного менеджменту закладу освіти.

вміти:

- ставити загальну мету та планувати діяльність закладу освіти;
- розробляти організаційну структуру, стратегію самоменеджменту з урахуванням інтересів;
- використовувати методи упорядкування робочого часу;

- застосовувати методи, функції, принципи управління, техніку ухвалення управлінських рішень;

- розробляти програму розвитку закладу освіти, контролювати процес її реалізації.

На вивчення навчальної дисципліни здобувачами другого рівня вищої освіти за спеціальністю **014** Середня освіта, спеціалізацією **014.05** Середня освіта (Біологія та здоров'я людини) відводиться **120** годин, що становить **4** кредити ЄКТС.

Зміст навчальної дисципліни «Менеджмент в закладах освіти»

Змістовий модуль 1. Становлення та розвиток менеджменту в освіті

Тема 1. Особливості закладу освіти як соціально-педагогічної системи. Основи загального менеджменту. Сутність і значення менеджменту. Категорії „управління” і „менеджмент”. Види управління та менеджменту. Підходи до управління з погляду різних шкіл. Сучасні підходи до менеджменту. Теорії і концепції менеджменту. Принципи управління освітою. Методи та функції управління. Перспективні плани роботи закладу освіти. Організація контролю за діяльністю підлеглих.

Тема 2. Сучасні моделі освіти та система управління закладу освіти в Україні. Державне управління системою освіти. Державна політика і галузі освіти. Європейська модель освіти. Американська модель освіти. Японська модель освіти. Державний характер управління системою загальної середньої освіти. Державні органи управління середньою освітою, регіональні органи управління середньою освітою, державно-громадське управління освітою. Класифікація освітніх закладів: середня загальноосвітня школа, спеціалізована школа, гімназія, ліцей, колегіум, школа-інтернат, спеціальна загальноосвітня школа, школа соціальної реабілітації. Функціональні обов'язки керівників ЗО. Поняття зміст та структура навчального плану.

Тема 3. Загальний менеджмент закладу освіти. Сутність поняття "управлінське рішення". Типологія (класифікація) управлінських рішень. Алгоритм ухвалення управлінських рішень у закладах освіти. Внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розробку, ухвалення та реалізацію управлінських рішень, ймовірні ризики та загрози.

Сутність поняття "тайм-менеджмент". Методи упорядкування планів робочого часу

Змістовий модуль 2

Стратегічний менеджмент закладу освіти

Тема 4. Види і напрями освітньої діяльності закладу освіти. Види і напрями освітньої діяльності закладу освіти. Види і напрями вдосконалення роботи і соціально-економічного розвитку закладу.

Тема 5. Удосконалення, раціоналізація, якість, ефективність управління навчальним закладом. Проблеми управління та засоби їх вирішення. Раціональність управління закладом освіти: принципи, засоби, результати. Рекомендації з раціонального управління. Проблема якості та ефективності управління.

Тема 6. Стратегія розвитку. Теоретичні передумови з'ясування сутності стратегії розвитку підприємства. Розробка і реалізація стратегії. Процес розробки і механізми реалізації стратегії. Фактори вибору стратегії розвитку. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління. Сутність стратегічного управління.

Тема 7. Процедура розробки стратегічної програми розвитку. Планування роботи закладу освіти в умовах сталого розвитку системи освіти. Етапи процесу стратегічного планування. Перспективні плани роботи закладу освіти. Аспекти проектного аналізу. Програми діяльності закладу освіти. Оцінювання і моніторинг реалізації визначеної стратегії. Система оцінки і контролю виконання стратегічного плану закладу освіти.

ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття № 1. Сучасні моделі освіти та система управління освіти в Україні

Питання для підготовки та обговорення:

1. Класифікації моделей освіти.
2. Американська модель освіти.
3. Популярні європейські освітні моделі.
4. Японська модель освіти.
5. Школа діалогу культур.
6. Державне управління системою освіти.
7. Державна політика і галузі освіти.

Питання для контролю:

1. Охарактеризуйте Європейську модель освіти.
2. Охарактеризуйте Американську модель освіти.
3. Охарактеризуйте Японську модель освіти.
4. Які Ви знаєте заклади освіти в Україні?
5. Розкрийте принципи освітньої політики в системі управління загальною середньою освітою.
6. Охарактеризуйте державні та регіональні органи управління середньою освітою.
7. Розкрийте державно-громадське управління освітою і самоврядування у закладі освіти: визначення у документах; завдання; функції; зміст; особливості.
8. Розкрийте практичну спрямованість діяльності студентського самоврядування та профспілкових організацій в ЗВО.
9. Розкрийте функціональні обов'язки керівників закладу освіти.
10. Розкрийте поняття, зміст та структуру навчального плану.

Завдання:

1. Проаналізуйте основні напрямки розвитку менеджменту в різних американських школах. Визначте загальні погляди на розвиток менеджменту. Які відмінні риси кожної із шкіл? Які школи пов'язані з різними підходами? Якого підходу Ви дотримуетесь?

2. З якими американськими школами менеджменту пов'язаний розвиток менеджменту в Україні? Який напрям Ви могли б обрати для своєї діяльності? Обґрунтуйте свій вибір.

3. Складіть таблицю порівняльного аналізу сучасних європейських моделей освіти.

4. Складіть таблицю порівняльного аналізу традиційної класифікації моделей освіти.

5. Складіть алгоритм управління «Школою діалогу культур».

6. Відтворіть схему продуктивної школи.

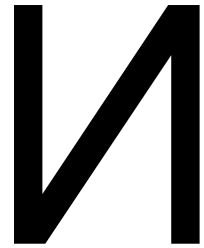
Література:

1. Марганець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посіб. - 2-е вид., доповн. та переробл. / Л. А. Мартинець. - Донецьк, 2015. - 102 с.
2. Черненко Н. М. Теорія та менеджмент організації: навч. посіб. - Одеса : ПНПУ, 2018. - 212 с. - (Серія «Управління закладом освіти»),
3. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. - Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», - 2015. - 336 с.
4. Волобуєва Т. Б. Сучасні освітні моделі. Інноваційні освітні системи: метод. посіб. / Т. Б. Волобуєва. - Донецьк : Витоки, 2007. - 64 с.
5. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти / Л. І. Даниленко // Післядипломна освіта в Україні. - 2003. - № 3. - С. 70-74.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів освіти. - К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ» - 2000», 2003. - 336 с.

Семінарське заняття № 2. Загальний менеджмент закладу освіти

Питання для підготовки та обговорення:

1. Сучасні теорії менеджменту
2. Сутність шкільного менеджменту, основні напрями його модернізації.
3. Проаналізуйте закони менеджменту навчального закладу.
4. Оцініть основні принципи менеджменту навчального закладу.
5. Оцініть мету і завдання шкільного менеджменту.
6. Підходи до управління з погляду різних шкіл.
7. Сучасні підходи до менеджменту.



8. Принципи управління навчальним закладом.
9. Функція мотивації та стимулювання.

Питання для контролю:

1. Розкрийте сутність категорій «управління», «менеджмент», «освітній менеджмент», «внутрішньошкільний менеджмент».
2. Охарактеризуйте види управління та менеджменту.
3. Що таке шкільний менеджмент?
4. Якою є основна мета шкільного менеджменту?
5. У чому полягають основні завдання шкільного менеджменту?
6. Охарактеризуйте основні закони менеджменту.
7. Охарактеризуйте теорії та концепції менеджменту.
8. Охарактеризуйте принципи, методи та функції управління.
9. Які основні функції шкільного менеджменту?
10. Які методи шкільного менеджменту застосовують в практиці управлінської діяльності навчальним закладом?
11. Розкрийте сутність функції делегування.
12. Які методи прийняття управлінських рішень Ви знаєте?
13. Розкрийте класифікацію управлінських рішень. Які рішення Ви вважаєте ефективними?

Завдання:

1. Як можна охарактеризувати розвиток менеджменту в Україні? З якими американськими школами менеджменту пов'язаний розвиток менеджменту в Україні? Який напрям Ви могли б обрати для своєї діяльності? Обґрунтуйте свій вибір.
2. Охарактеризуйте найвиразніші тенденції, що простежуються у сучасному менеджменті. Визначте, як, на Вашу думку, розвиватиметься менеджмент у XXI ст.
3. Проаналізуйте підходи до визначення понять менеджменту, шкільного менеджменту та сформулюйте своє бачення їх сутності.
4. Яким законам і принципам менеджменту навчального закладу Ви надасте перевагу?
5. Які методи шкільного менеджменту, на Вашу думку, є найбільш ефективними?

Література:

1. Тягур Р. С., Тягур Т. Р. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. - Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського нац. ун-ту ім. Василя Стефаника, 2010. - 300 с.
2. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. - К.: Ленвіт, 2007. - 263 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. - Х. : Видав, група «Основа», 2007. - 448 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. П. Менеджмент організацій: навч. посібник. - К. : Кондор, 2004. - 598с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів освіти. - К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ» - 2000», 2003. - 336 с.
7. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. - К.: Знання, 2004. - 687 с.
8. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. (вид. 2-ге доопрацьоване). -иК.: Освіта України, 2005. - С. 5-32.
9. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. - Харків: Видав, гр. «Основа», 2005. - С. 6-105.
10. Десятое Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. - Харків: Видав, гр. «Основа», 2004.-С. 5-15.

Семінарське заняття № 3

Удосконалення, раціоналізація, якість, ефективність управління навчальним закладом

Питання для підготовки та обговорення!

1. Сучасні підходи щодо класифікації факторів, які впливають на розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень.
2. Сучасні підходи до менеджменту.
3. Проблема удосконалення управлінської діяльності.
4. Раціональність управління навчальним закладом.
5. Проблема якості та ефективності управління.
6. Інформаційне забезпечення внутрішньошкільного менеджменту.
7. Організація внутрішньошкільного моніторингу.
8. Атестація вчителів у системі моніторингової діяльності керівника навчального закладу.

9. Сутність поняття "менеджер", "лідерство", "лідер".

Питання для контролю:

1. Охарактеризуйте основні напрями вдосконалення роботи і соціально-економічного розвитку закладу освіти (ЗО).
2. Розкрийте проблеми управління ЗО та засоби їх вирішення.
3. Назвіть принципи, засоби, результати раціональності управління ЗО.
4. Які проблеми якості та ефективності управління ЗО.
5. Охарактеризуйте шляхи та засоби вдосконалення управління закладом освіти.
6. Обґрунтуйте вимоги до сучасного менеджера.
7. Дайте коротку характеристику людських якостей менеджера.
8. Якими професійними компетентностями та особистісними якостями має володіти сучасний менеджер закладу освіти?
9. Визначте характерні особливості ефективної команди.
10. Назвіть основні фактори мотивації діяльності персоналу.
11. Обґрунтуйте критерії оцінювання персоналу.
12. Розкрийте сутність поняття "тайм-менеджмент".
13. Розкрийте методи упорядкування планів робочого часу.

Завдання:

1. На основі порівняльного аналізу основних якостей лідера та менеджера зробіть висновок, яке з цих понять є більш містким.
2. Охарактеризуйте стиль менеджменту навчального закладу, в якому Ви проходили педагогічну практику. Які стилі менеджменту Ви вважаєте ефективними в умовах гуманізації освіти?
3. Виконайте тести самооцінки (див. додаток А та рекомендовану літературу) і визначте, які здібності, якості (відповідно до моделі сучасного менеджера) Вам необхідно формувати у процесі самовдосконалення.

Література:

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. - Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017.- 126 с.
2. Алексеєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті / Т. Алексеєнко // Педагогіка та психологія : наук. зб-к. - Чернівці : Чернівецький університет, 2005. - Вип. 224.-С. 3-9.

3. Гіряк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів освіти. - К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ» - 2000», 2003. - 336 с.
4. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб. у двох частинах. Ч. 2. Ключ до професійного успіху / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. - Харків: Веста: Видв-во Ранок, 2003. - 152 с. — (серія «Управління школою»).
5. Хаджирадева С. К, Черненко Н. М., Торган М. М. Теорія і практика управління закладами освіти: навч. посіб. Серія «Управління навчальним закладом» К: «Освіта», 2013. - 184 с.
6. Гамаюнов Володимир. Менеджер навчально-виховного процесу // Освіта і управління. - 2000 (2001). - Т. 4. - № 1-2. - С. 89-94.
7. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: навч. посіб. - К.: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 107 с.
8. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою - Харків: Вид. група «Основа», 2006. - С. 105-106.
9. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О., Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. - Тернопіль: Видавництво Астон, 2005.-С. 17-33,63-79, 157-164.
- Ю.Стеценко І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. - К: Видавництво А.С.К., 2004. - С.21-54.
- П.Тимошко Ганна. Про деякі аспекти підготовки керівників загальноосвітнього навчального закладу до управління якістю освіти // Освіта і управління. - 2006. - Т. 9. -№ 1.-С. 71-77.
- 12.Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб. у 2 ч. Ч. 1. Абетка менеджера освіти / В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. - Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2004. - С. 88-111.

Семінарське заняття № 4

Стратегія розвитку

Питання для підготовки та обговорення:

1. Види та шляхи досягнення стратегій.
2. Типи, фактори стратегічного управління в освіті.
3. Переваги стратегічного підходу до управління.
4. Сутність категорії «стратегія» та управлінських рішень.
5. Підходи до трактування стратегії. Рівні стратегії.
6. Роль і вигоди стратегічного планування.

7. Класифікація управлінських рішень.
8. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.
9. Сутність понять «новація», «інновація».
10. Сутність та особливості інноваційного навчального закладу.

Питання для контролю:

1. Назвіть передумови виникнення і сутність стратегічного управління.
2. Дайте визначення стратегії.
3. Які проблеми якості та ефективності управління ЗО.
4. Що включає стратегічне планування?
5. У чому полягає визначення мети діяльності організації?
6. У чому полягає суть стратегічного менеджменту?
7. Дайте характеристику основним принципам стратегічного менеджменту.
8. Назвіть основні стратегічні аспекти в управлінні.
9. Дайте характеристику вигодам стратегічного планування.
10. Охарактеризуйте систему стратегічного управління.
11. Назвіть основні критерії оцінювання ефективності.
12. Дайте визначення понять «новація», «інновація».
13. Назвіть алгоритм управління процесом впровадження інновацій у навчальний заклад.
14. Охарактеризуйте етапи інноваційної діяльності керівника навчального закладу.

Завдання:

1. Складіть алгоритм управління процесом впровадження інновацій у навчальний заклад.
2. Складіть порівняльну таблицю основних розділів Статуту трьох педагогічних ЗВО III-IV р. а.
3. Охарактеризуйте концепцію нової української школи.
4. Назвіть та охарактеризуйте три інноваційні освітні системи в Україні.

Література:

1. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. - Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. - 103 с.
2. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: посіб. - Львів, 2000. - 264 с.

3. Методичні рекомендації з планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / О. Е. Жосан. - Кіровоград : Вид-во КОІППО імені Василя Сухомлинського, 2012. - 36 с.
4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.
5. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. - К.: ІЗМН, 1996. - 140 с.
6. Концепції та програми розвитку школи / В. В. Григоращ. - Х.: Вид. група «Основа», 2014.-224 с.
7. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. - Х.: Вид.група «Основа», 2004. - 240 с.
8. Мармаза О. І. Курс лекцій з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»: навч.-метод. посіб. для студентів та слухачів ПО зі спеціальностей «Управління навчальним закладом» (8.000009) та «Менеджмент організацій (освіти)» (7.050201) / О. І. Мармаза. - Х.: Видав. група «Основа», 2009. - 122 с.
9. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. - Х.: Вид. група «Основа», 2007. - 448 с.
10. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. - Х.: Видав. гр. «Основа», 2003. - 80 с.
11. Мармаза О. І. Проспект-карта студента з «Стратегічного менеджменту»: навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза. - Х.: Видав група «Основа», 2009. - 59 с.
12. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. - Х.: Вид. група «Основа», 2006. - 160 с.

Семінарське заняття № 5

Процедура розробки стратегічної програми розвитку

Питання для підготовки та обговорення'

1. Теоретичні основи цільового підходу до управління розвитком освітньої організації.
2. Поняття «проект», «проекткування».
3. Ознаки, принципи та умови для проектування.
4. Вимоги до керівника навчального закладу як суб'єкту проектування.
5. Програми розвитку, цільові проекти: сутність, особливості, класифікація.

6. Вимоги до програми розвитку.
7. Процедура розробки, структура та зміст програми розвитку.
8. Розробка концепції розвитку та плану реалізації стратегії.
9. Правила формулювання стратегічної мети.
10. Експертиза програми стратегічного розвитку.
11. Впровадження програми стратегічного розвитку.
12. Конкурентні переваги в контексті розвитку стратегічного потенціалу закладу вищої освіти.
13. Стратегічне планування діяльності закладу вищої освіти.
14. Особливості реалізації стратегічних рішень у закладі вищої освіти.

Питання для контролю:

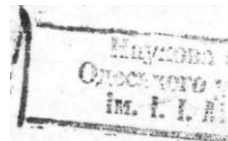
1. Дайте визначення понять «проект», «проекування».
2. Назвіть основні ознаки, принципи та умови для проектування.
3. Назвіть основні вимоги до керівника навчального закладу як суб'єкта проектування.
4. У чому полягає сутність та особливості програми розвитку.
5. Охарактеризуйте класифікацію програми розвитку.
6. Назвіть основні вимоги до програми розвитку.
7. Назвіть правила формулювання стратегічної мети.
8. Назвіть основні правила формулювання стратегічної мети.
9. Назвіть основні етапи розробки концепції розвитку та плану реалізації стратегії.
10. Розкрийте процедуру впровадження програми стратегічного розвитку.
11. Охарактеризуйте особливості реалізації стратегічних рішень у закладі вищої освіти.
12. У чому полягає експертиза програми стратегічного розвитку.
13. Охарактеризуйте стратегічне планування діяльності закладу вищої освіти.
14. Назвіть особливості реалізації стратегічних рішень у закладі вищої освіти.

Завдання:

1. Розробіть план профорієнтаційної роботи ЗВО (III-IV р. а). Вкажіть на систему управлінських дій, що забезпечує її реалізацію.
2. Складіть порівняльну таблицю стратегій розвитку трьох ЗВО (III-IV р. а).
3. Складіть порівняльну таблицю основних розділів річного плану трьох закладів середньої освіти.

Література:

1. Гіряк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів освіти. - К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ» - 2000», 2003. - 336 с.
2. Коберник О. М. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / О. М. Коберник, М. І. Гагарін - 3 вид. - Умань: ВПЦ «Візаві». - 2017. - 242 с.
3. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: посібник. - Львів, 2000. - 264 с.
4. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. - Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. - 103 с.
- ftj 5. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: посібник. - Львів, У. 2000. - 264 с.
- »У) 6. Методичні рекомендації з планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / О. Е. Жосан. - Кіровоград : Вид-во КОШПО імені Василя Сухомлинського, 2012. - 36 с.
- ^ 7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. — К: Знання, 2006. - 365 с.
8. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. - К.: ІЗМН, 1996. - 140 с.
9. Концепції та програми розвитку школи / В. В. Григораш. - Х.: Вид. група «Основа», 2014. - 224 с.
10. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. - Х.: Вид. група «Основа», 2004. - 240 с.
11. Мармаза О. І. Курс лекцій з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»: навч.-метод. посіб. для студентів та слухачів ПО зі спеціальностей «Управління навчальним закладом» (8.000009) та «Менеджмент організацій (освіти)» (7.050201) / О.І.Мармаза. - Х.: Видав Група «Основа», 2009. - 122 с.
12. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. - Х.: Вид. група «Основа», 2007. - 448 с.



- 13.Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. - Х.: Видав, гр. «Основа», 2003. - 80 с.
- 14.Мармаза О.І. Проспект-карта студента з «Стратегічного менеджменту»: навч.-метод, посіб. / О. І. Мармаза. - Х.: Видав група «Основа», 2009. - 59 с.
- 15.Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. - Х.: Вид.група «Основа», 2006. - 160 с.

ДІАГНОСТИЧНІ ТЕСТИ

(за І. В. Івановою)

Формування менеджера здійснюється за допомогою активного саморозвитку. Основу вибору відповідних напрямів саморозвитку становлять самоспостереження, критична самооцінка, отримана із зовнішніх джерел інформація.

Важливою для менеджера є здатність до саморефлексії, тобто потреба та вміння самопізнання, яке проявляється у безперервному русі від менш повної до більш повної інформації про себе.

Тести самооцінки допомагають краще пізнати себе, виявити сильні і слабкі сторони, визначити стартові умови та діапазон творчого потенціалу. Тести підбрано таким чином, що вони можуть характеризувати особистісні і ділові риси людини. Такі тести не можна назвати суто психодіагностичними, адже вони дають здебільшого загальні і приблизні характеристики, але за їх допомогою можна отримати інформацію до самопізнання, самовдосконалення і самоконтролю. Не можна стверджувати, що вони дадуть точні заміри властивостей, але оцінки будуть достатньо реалістичними. І якщо результати тестування не завжди леститимуть Вам, не впадайте у відчай. Людина за бажанням може викорінити свої недоліки і розвинути потрібні риси до необхідного рівня. Головне - бути самокритичним і відповідати на питання щиро та відверто (дійсно, навіщо обманювати себе?). Лише у цьому випадку можна розраховувати на об'єктивну оцінку і достовірний результат тестування.

У зошиті зазначте номер тесту, номери запитань. Поряд з номером запитання проставляйте відповідь. Після проведення необхідних підрахунків, підрахуйте підсумкові бали і стисло занотуйте відповідний висновок.

1. ЧИ ОРГАНІЗОВАНА ВИ ЛЮДИНА?

Після ознайомлення з кожним запитанням слід обрати лише один варіант відповіді. Потім за ключем знайти кількісні оцінки обраних варіантів відповідей. Скласти всі оцінки і отриману суму зіставити з оцінками результатів, які знаходяться після ключа до тесту.

1. Чи маєте Ви головні, основні цілі у житті, до досягнення яких прагнете?

- А. У мене є такі цілі.
- Б. Хіба потрібно мати якісь цілі? Життя таке швидкоплинне...
- В. У мене є головні цілі і я підпорядковуюю своє життя їх досягненню.
- Г. Цілі у мене є, але моя діяльність мало сприяє їх досягненню.

2. Чи складаете Ви план роботи на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, блокнот?

- А. Так.
- Б. Ні.
- В. Не можу відповісти ні «так», ні «ні», тому що зазначаю головні справи у голові, а головні справи на поточний день - у голові або на аркуші паперу.
- Г. Намагався(лась) скласти план, використовуючи для цього щотижневик, але потім зрозумів(ла), що це нічого не дає.
- Д. Складання планів - це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи докоряєте Ви собі за невиконання запланованого на тиждень, на день?

- А. Докорюю собі у випадках, коли усвідомлюю свою провину, лінь або незграбність.
- Б. Докорюю собі, незважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини.
- В. Зараз і так всі картають один одного, навіщо ж ще й докоряти самому(мій) собі?
- Г. Дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні - добре, а що не вдалося - виконаю, можливо, іншим разом.

4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?

- А. Я хазяїн(йка) свого записника. Як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться якийсь номер телефону, обов'язково знайду його.
- Б. Часто міняю записники з записами номерів телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». Переписуючи номери телефонів прагну все зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільні записи.
- В. Записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком

настрою». Вважаю, що був би запис, а на якій сторінці записано, прямо чи криво - немає особливого значення.

Г. Використовую загальноживану систему запису за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за необхідності - додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада тощо).

5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь. Які Ваші принципи розміщення речей?

А. Кожна річ лежить там де їй заманеться.

Б. Додержуюсь принципу: кожній речі - своє місце.

В. Періодично наводжу лад у розміщенні речей, предметів. Потім кладу їх туди, куди доведеться, щоб не завантажувати голову «розміщенням». Згодом знову наводжу лад і так далі.

Г. Вважаю, що це питання немає ніякого відношення до самоорганізації.

6. Чи можете Ви по завершенні дня сказати, де, скільки і з яких причин Ви даремно втратили час?

А. Можу сказати про втрачений час.

Б. Можу зазначити тільки місце, де було втрачено час.

В. Якби втрачений час обертався у гроші, то я б рахував(ла) його.

Г. Завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу.

Д. Не тільки завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено час, але й відшукую шляхи і засоби скорочення втрат часу у цих місцях і ситуаціях.

7. Які Ваші дії, коли на нарадах, або на зборах починається «переливання з пустаго у порожне»?

А. Пропоную звернути увагу на сутність питання.

Б. Будь-які наради, збори являють собою поєднання як «повного» так і «порожнього». Коли наступає «порожнє», то чекаєш «повного». Коли йде смуга «повного», то трохи втомлюєшся і для розрядки...чекаєш на «порожнє». У такому чергуванні і проходять нарада чи збори. І нічого тут не поробиш.

В. Пориною у «небуття».

Г. Починаю займатися тими справами, які взяв(ла) з собою, розраховуючи на «переливання».

8. Припустімо, Вам потрібно буде виступити з доповіддю. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?

А. Буду приділяти саму серйозну увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість треба визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, завжди нададуть час, щоб її закінчити.

Б. Приділятиму увагу рівною мірою і змісту, і тривалості, а також варіантам доповіді залежно від наданого часу.

9. Чи намагаєтесь Ви використати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

А. Намагаюсь, але у мене не завжди виходить внаслідок особистих причин.

Б. Не прагну до цього, тому що вважаю, що нетреба бути дріб'язковим(ою) щодо часу.

В. Навіщо прагнути, якщо час все одно не наздоженеш.

Г. Намагаюсь і прагну, не дивлячись ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?

А. Занотовую до свого щотижневика, що виконати і в який термін.

Б. Фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання до свого щотижневика. «Дрібниці» прагну запам'ятати. Якщо забуваю про дрібниці, то не вважаю це недоліком.

В. Прагну запам'ятати доручення, завдання та прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак маю зізнатися, що пам'ять часто підводить мене.

Г. Дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у Вас точність щодо ділових зустрічей, щодо приходу на наради, збори, засідання?

А. Приходжу раніше на 5-7 хвилин.

Б. Приходжу вчасно, до початку зборів, нарад.

В. Зазвичай, запізнююся.

Г. Завжди запізнююся, хоча прагну прийти раніше або вчасно.

Д. Якби було б видано науково-популярний посібник «Як не

запізнюватись», то я, ймовірно, навчився(лась) б (би) не запізнюватися.

12. Яке значення Ви надасте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

А. Вважаю, що своєчасність виконання - це один з важливих показників мого уміння працювати, своєрідний тріумф організованості. Однак, дещо мені завжди не вдається виконати вчасно.

Б. Своєчасність виконання - це звір, який може вкусити саме у ту хвилину, коли завдання виконане.

В. Вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.

Г. Своєчасне виконання - це вірний шанс отримати нове завдання чи доручення. Справність завжди своєрідно карається.

13. Припустімо, Ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині, але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне доволі важко. Як Ви будете себе поводити?

А. Повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне.

Б. Намагатимусь повідомити людині, що обставини змінилися і виконання обіцяного ускладнюється. Водночас скажу, що не варто втрачати надію на обіцяне.

В. Буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконаю - добре, не виконаю - теж не біда, тому що я доволі рідко не дотримуюсь своїх обіцянок.

Г. Нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцяне що б там не було.

Ключ до відповідей на питання

№ питання	Варіанти відповідей і оцінки відповідей у балах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	3	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

Оцінка результатів

72-78 балів

Ви - організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтеся на досягнутому, розвивайте самоорганізацію й надалі. Хай Вам не здається, що Ви досягли межі. Найбільший ефект організація, на відміну від природи, дає тому, хто вважає її резерви невичерпними.

63-71 бал

Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам безсумнівні переваги перед тими людьми, хто визнає організацію тільки у випадку крайньої потреби. Але вам слід уважно придивитися до самоорганізації, вдосконалити її.

Менше ніж 63 балів

Ваш спосіб життя, Ваше оточення навчили вас бути у чомусь організованим. Організованість то проявляється у Ваших діях, то зникає. Це ознака чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закономірності і принципи. Спробуйте проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що і не підозрюєте зараз. Щоб стати організованою людиною, треба подолати себе, треба мати волю і наполегливість.

2. ЧИ ВІМІСТЕ ВИ СЛУХАТИ?

Після ознайомлення з кожною із запропонованих ситуацій слід обрати варіант відповіді «так», якщо ситуація викликає роздратування у бесіді з будь-якою людиною - товаришем, колегою, безпосереднім керівником чи просто випадковим співбесідником. Потім підрахувати відсоток відповідей «так». Отримані, відсотки порівняти з оцінками результатів.

1. Співбесідник не дає мені шансу висловитися, у мене є що сказати, але немає можливості вставити слово.
2. Співбесідник постійно перебиває мене під час бесіди.
3. Співбесідник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови і я не впевнений(а) в тому, що мене слухають.
4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття марного витрачання часу.
5. Співбесідник постійно метушиться: олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.
6. Співбесідник завжди відволікає мене питаннями і коментарями.
7. Співбесідник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незручності і тривоги.
8. Що б я не вимовив(ла), співбесідник завжди осаджує мене.
9. Співбесідник завжди намагається спростувати мене.
10. Співбесідник викривлює зміст моїх слів і вкладає у них інший зміст.
11. Коли я ставлю запитання, співбесідник змушує мене захищатися.
12. Іноді співбесідник перепитує мене, робить вигляд, що недочув.
13. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене лише для того, щоб потім погодитися.
14. Співбесідник під час розмови зосереджено займається сторонніми справами: грається цигаркою, протирає скельця окулярів і т. п. Я переконаний(на), що він при цьому є неухажним.
15. Співбесідник за мене робить висновки.
16. Співбесідник завжди прагне вставити слово у мою розповідь.
17. Співбесідник дивиться на мене уважно, не кліпаючи.
18. Співбесідник поглядає на мене, немов би оцінює. Це мене турбує.
19. Коли я пропоную щось нове, співбесідник говорить, що він думає

так само.

20. Співбесідник «переграє», вдаючи, що зацікавлений бесідою: надто часто хитає головою, охає і підтримує.

21. Коли я говорю про серйозні речі, співбесідник посміхається.

22. Співбесідник часто поглядає на годинник під час бесіди.

23. Коли я заходжу до кабінету, він залишає всі справи і всю увагу приділяє мені.

24. Співбесідник поводить себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.

25. Співбесідник вимагає, аби всі погоджувалися з ним. Кожне його висловлювання закінчується запитанням: «Ви теж так вважаєте? Чи «Ви не згодні?»

Таким чином, якщо відсоток ситуацій, що викликають у Вас роздратування, становить:

70-100 %

Ви - поганий(а) співбесідник(ця). Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40-70 %

Вам притаманні деякі недоліки. Ви критично ставитесь до висловлювань, уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері говорити, не монополізуйте розмову, шукайте прихований зміст у висловленому.

10-40 %

Ви - хороший(а) співрозмовник(ця), але іноді не приділяєте партнеру повної уваги. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому можливість розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до темпу його мови і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами буде ще приємніше.

0-10 %

Ви - чудовий(а) співрозмовник(ця). Ви вмієте слухати і чути, Ваш стиль може стати прикладом для оточуючих.

3. ЧИ АГРЕСИВНІ ВИ?

Після ознайомлення з кожним із запитань слід обрати тільки один варіант відповіді. Потім за ключем знайти кількісні оцінки обраних

варіантів відповідей. Скласти всі оцінки і отриману суму порівняти з оцінками результатів, які знаходяться після ключа до тесту.

1. Чи схильні Ви шукати шляхи до вирішення службового конфлікту?

- А. Завжди.
- Б. Інколи.
- В. Ніколи.

2. Як Ви поведетесь в критичній ситуації?

- А. Киплю внутрішньо.
- Б. Зберігаю повний спокій.
- В. Втрачаю самовладання.

3. Яким(ою) Вас вважають колеги?

- А. Самовпевненим(ою) і заздрисним(ою).
- Б. Приязним(ою).
- В. Спокійним(ою) і незаздрисним(ою).

4. Як ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?

- А. Приймете її з деяким побоюванням.
- Б. Згодитесь без коливань.
- В. Відмовитесь від неї заради власного спокою.

5. Як Ви будете поводитись, якщо хтось з колег без дозволу візьме з Вашого столу документ?

- А. Вчините скандал.
- Б. Змусите повернути.
- В. Спитаєте, чи не потрібно йому ще щось.

6. Якими словами Ви зустрічаєте чоловіка (жінку), коли він (вона) повернулася з роботи пізніше ніж звичайно?

- А. Що тебе так затримало?
- Б. Де ти стирчиш допізна?
- В. Я вже почав(ла) хвилюватися.

7. Як Ви поведетесь за кермом автомобіля?

- А. Прагнете випередити машину, яка «показала вам хвіст».

- Б. Вам байдуже, скільки автомобілів Вас обігнало.
- В. Поїдете з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.

8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?

- А. Збалансованими.
- Б. Легковажними.
- В. Вкрай жорсткими.

9. Як Ви дієте, коли не все вдається?

- А. Намагаюся звалити провину на іншого.
- Б. Примирюся.
- В. Надалі буду обережнішим(ою).

10. Як Ви відреагуєте на статтю щодо розпусності сучасної молоді?

- А. Вже на часі заборонити їм такі розваги.
- Б. Треба створити їм можливість цивілізовано і культурно відпочивати.
- В. Чого ми стільки з ними порпаємось?

11. Що Ви відчуваєте, якщо місце, яке Ви хотіли зайняти, дісталось іншому?

- А. І навіщо я тільки нерви на це витрачав(ла)?
- Б. Певно, його(її) фізіономія шефу приємніша.
- В. Може мені це вдасться іншим разом.

12. Як Ви дивитесь фільми жаків?

- А. Боїтесь.
- Б. Нудьгуєте.
- В. Отримуєте щире задоволення.

13. Внаслідок дорожніх заторів Ви запізнюєтесь на важливу нараду.

Як Ви будете себе поводити?

- А. Буду нервувати під час засідання.
- Б. Спробую викликати співчуття і поблажливість партнерів.
- В. Засмучусь.

14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?

- А. Обов'язково намагаюсь виграти.
- Б. Із задоволенням знову відчуваю себе молодим.
- В. Дуже серджуся, коли програю.

15. Як Ви діятимете, якщо Вас погано обслужать в ресторани?

- А. Терпітимете, уникаючи скандалу.
- Б. Викликатимете адміністратора і висловите йому зауваження.
- В. Підете зі скаргою до директора ресторану.

16. Як Ви поводитиметесь, коли Вашу дитину скривдять у школі?

- А. Поговорю з вчителями.
- Б. Вчиню скандал батькам «малолітніх злочинців».
- В. Пораджу дитині дати здачі.

17. Яка, на Вашу думку, Ви людина?

- А. Середня.
- Б. Самовпевнена.
- В. Пробивна.

18. Що Ви відповісте підлеглому, з яким стикнулися у дверях установи, коли він(вона) почав(ла) вибачатися перед Вами?

- А. Вибачте, це моя провина.
- Б. Нічого, пусте.
- В. А більш уважним Ви бути не можете?

19. Як Ви відреагуєте на статтю про випадки хуліганства серед молоді?

- А. Коли ж кінець-кінцем будуть вжиті конкретні заходи?
- Б. Слід було б ввести тілесні покарання.
- В. Не можна все валити на молодь, винні й вихователі.

20. Уявіть, що Ви заново народилися, але вже твариною. Якій тварині Ви віддаватиме перевагу?

- А. Тигр чи леопард.
- Б. Домашня кішка.
- В. Ведмідь.

Ключ до підрахунку

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	3	1
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Якщо Ви набрали:

Більше ніж 45 балів

Ви занадто агресивні, буваєте дуже жорстоким(ою) до інших людей добиваєтесь успіхів, жертвуючи інтересами оточуючих, караючи їх за неприязність.

36-45 балів

Ви помірно агресивні, але достатньо успішно крокуєте по життю, тому що маєте достатньо здорового честолюбства і самовпевненості.

Менше ніж 35 балів

Ви надто миролюбні, не впевнені у собі, побільше рішучості Вам не завадить.

4. ЧИ Є У ВАС ЗАДАТКИ КЕРІВНИКА?

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Ви маєте керувати великою групою співробітників, які за віком дещо старші за Вас. Що бентежитиме Вас у цьому випадку?

- а) що Ви можете виявитися менш обізнаними у суті справи ніж вони;
- б) що Вас будуть ігнорувати та заперечувати прийняті Вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як Вам хотілося б.

2. Якщо Вас у якійсь справі спіткає невдача, то Ви...

- а) втішатиметесь, вважаючи, що те що трапилося є несуттєвим («буває і гірше») і прямуватимете «розвіятись», наприклад, на концерт;
- б) почнете гарячково міркувати: а чи не можна вину звалити на об'єктивні обставини;
- в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваш особистий прорахунок і як виправити помилку;
- г) відчуєте відчай, поринете у депресію, у Вас «опустяться руки».

3. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, хто...

- а) пильно слідкує, щоб всі його підлеглі точно виконували функції і завдання;
- б) долучає підлеглих до вирішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;
- в) піклується про роботу, але за потоком справ забуває про тих, хто її виконує.

4. Уявіть собі, що Ви є керівником підрозділу і повинні протягом тижня подати керівництву план певних робіт. Як Ви вчините?

- а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;
- б) вислухаєте думку фахівців, після чого складете план, враховуючи тільки ті думки та пропозиції, які узгоджуються з Вашою точкою зору;
- в) доручите складання плану підлеглим і не будете вносити до нього ніяких суттєвих поправок, потім надішлете для узгодження з керівництвом свого заступника або іншого компетентного працівника;
- г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після цього доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

5. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого важливого питання, то Ви...

- а) намагатиметесь зробити його невідкладно і, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;
- б) зробите це швидко, але потім довго будете сумніватися: «А чи не краще було б так, чи ось так»?
- в) постараетесь не робити нічого якомога довше.

6. Чи вважаєте Ви, що більшість людей...

- а) прагнуть працювати добре та старанно;
- б) сумлінно ставляться до праці тільки тоді, коли їх праця винагороджується належним чином;
- в) трактують роботу лише як необхідність.

7. Ваша точка зору або Ваші пропозиції інші зустріли критично. Як Ви будете себе поводити?

- а) не піддаватиметесь миттєвій захисній реакції, не поспішатимете з запереченнями, а зумієте тверезо зважити всі «за» та «проти»;
- б) не спасуєте, а намагатиметесь довести свою правоту;
- в) внаслідок запального характеру не зумієте приховати свою досаду і можливо розгніваєтесь та образитесь;
- г) промовчите, але погляду свого не зміните і діяти будете, як і раніше?

8. Які з наведених нижче якості та риси, на Вашу думку, повинен мати сучасний керівник:

- а) скромність, комунікабельність, поблажливість, вразливість, повільність, добродушність;
- б) привітність, настійливість, енергійність, винахідливість, вимогливість, рішучість;
- в) працелюбність, впевненість у собі, стриманість, старанність, логічність мислення.

9. Керівник повинен бути відповідальним за:

- а) підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде проблем);
- б) відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

10. Чи хотілося б Вам?

- а) щоб інші бачили у Вас доброго друга;
- б) щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності та здатності прийти на допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями і досягненнями.

Визначте кількість набраних балів. Максимальна дорівнює 89.

Ключ

- | | | |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| 1. а-0; б-4; в-8. | 2. а-5; б-0; в-10; г-0. | 3. а-5; б-5, в-5. |
| 4. а-5; б-0; в-2; г-10. | 5. а-10; б-5; в-0. | 6. а-10; б-4; в-0. |
| 7. а-10, б-4; в-0; г-0. | 8. а-2; б-6; в-4. | 9. а-4; б-10. |
| 10. а-5; б-10; в-0. | | |

Кожен може оцінити свій ступінь наближеності кількості набраних балів до максимальної суми балів, тобто до найкращого варіанту.

$$\text{Ступінь} = \frac{\text{набрані балі}}{89} \cdot 100 \%$$

89

Результати тестування підкажуть напрям самовдосконалення, самоконтролю, корекції поведінки, допоможуть ефективніше використати творчий потенціал.

ПОРАДИ

В. О. Сухомлинського про відвідування та аналіз уроків

Урок - основна ділянка навчально-виховного процесу, на якій учитель щоденно здійснює освіту, виховання і всебічний розвиток учнів.

Урок - у центрі уваги і турбот досвідченого директора. Досвід переконує, що відвідування й аналіз уроків - найважливіша робота директора; від її високого наукового рівня залежить дуже багато: інтелектуальне багатство життя педагогічного й учнівського колективів, методична майстерність педагогів, багатогранність запитів та інтересів вихованців. Від повсякденного вдосконалення уроку, що відбувається завдяки вдумливому аналізу керівника, залежить культура всього педагогічного процесу в школі. Від уроку йдуть десятки непомітних на перший погляд ниточок до позакласної роботи, до самовиховання школярів, до індивідуальної творчої лабораторії вчителя, до обміну досвідом, до роботи педагогічного колективу з батьками. На уроку можна побачити сильні й слабкі сторони і позакласної роботи, і педагогічної освіти батьків, і виховання учнівського колективу.

У кого, коли, скільки уроків відвідувати й аналізувати

Висока якість роботи на цій ділянці навчально-виховного процесу можлива тільки тоді, коли в керівника є досить фактів і спостережень. Директор школи, який часто відвідує й аналізує уроки, знає, що робиться в школі. Якщо ж уроки відвідуються нерегулярно, якщо за нарадами та іншими організаційними турботами директор ніяк не дійде до класів, до вчителів і учнів, усі інші ділянки в роботі втрачають будь-який смисл, гріш ціна і нарадам, і всьому іншому.

У школі може бути 15, але може бути і 50 учителів. І в тому, і в іншому випадку директорові треба глибоко знати роботу кожного вчителя, а для цього потрібно постійно, за певною системою відвідувати й аналізувати уроки. Багаторічний досвід переконує, що при всій різноманітності діяльності керівника школи відвідування й аналіз уроків повинні бути на першому місці. Зробіть для себе правилом: поки не

побуваєте на двох уроках, вважайте, що сьогодні в школі нічого не робили. Якщо сьогодні нарада директорів, то це означає, що два уроки, які треба було відвідати сьогодні, будуть відвідані завтра. Отже, завтра буде напружений день - треба побувати на чотирьох-п'яти уроках. Перед поїздкою на чотири-п'ять днів я протягом двох тижнів відвідую не по два, а по три уроки щодня.

Багаторічні спостереження за роботою керівників шкіл переконують у тому, що поверховість, примітивізм керівництва — це насамперед наслідок того, що директор не знає, що робиться на уроках, в якому напрямі розвивається творча майстерність учителів, та й чи є вона взагалі у школі, ця майстерність. На превеликий жаль, є директори, які при 15-20 класах-комплектах відвідують за рік 70-80, а то й менше уроків. Такого керівника можна порівняти з людиною, яка приходить на роботу із зав'язаними очима і блукає, як у п'яті: щось чує, але нічого не бачить, не знає, не розуміє.

Найбільш педагогічно виправдана форма аналізу роботи вчителів директором школи - періодичне відвідування уроків у всіх учителів - і в того, хто працює 20 чи 30 років, і в молодого педагога, який рік тому прийшов у школу. Помиляються керівники шкіл, які вважають, що в педагога з багаторічним стажем можна відвідувати менше уроків.

Директор відвідує й аналізує уроки не тільки для того, щобчити вчителів, давати їм поради. Педагогічна лабораторія школи - це творча єдність всіх учителів, повсякденне інтелектуальне збагачення, взаємний обмін духовними цінностями. У досвідченого педагога треба відвідувати достатню кількість уроків для того, щоб з його індивідуальної творчої лабораторії все цінне передавати в колективну педагогічну лабораторію школи.

Відвідувати й аналізувати уроки потрібно з перших до останніх днів занять. Не можна витратити час на '«розкачування» на початку чверті, не можна за два-три тижні до кінця року, як іноді буває, припиняти аналіз уроків, вважаючи, що заняття закінчуються, все, по суті, вже визначилося і втручання директора в навчально-виховний процес навряд чи дасть користь. Саме в кінці навчання в останні дні занять аналіз уроків дає дуже багато для цінних узагальнень не тільки про якість знань, а й про те, як учитель уміє визначати шляхи дальшого вдосконалення своєї творчої лабораторії.

Чим частіше відвідує директор уроки, тим більше пізнає він дітей. По можливості, директорові треба знати кожну дитину, знати індивідуальні особливості розумової праці. У цьому нема нічого недосяжного, якщо відвідувати достатню кількість уроків.

Крім періодичного відвідування, значне місце в роботі директора школи займає аналіз системи уроків. Педагогічний процес характеризується великою складністю і різноманітністю явищ. Те, що учні почали робити на сьогоднішньому уроку, продовжується, розвивається, поглиблюється на багатьох уроках. Знання не є чимось застиглим і незмінним. Знання безперервно розвиваються - це найбільш істотна ознака справжніх знань. Досвідчений учитель ніколи не стверджуватиме, що сьогодні, на даному уроку, він уже добився міцних знань. Це неможливо. Знання стають міцними лише тоді, коли вони завдяки умілій роботі педагога постійно розвиваються і збагачуються. Щоб проаналізувати цей бік роботи вчителя, треба ознайомитися із системою уроків, тобто відвідати ряд уроків у межах теми, розділу. Відвідування й аналіз системи уроків дають змогу директорові визначити ефективність, дієвість своїх порад, рекомендацій.

Аналіз системи уроків потрібний для того, щоб побачити й осмислити саму суть педагогічних явищ та їх причинно-наслідкові зв'язки. У процесі відвідування й аналізу системи уроків найкраще розкриваються основні залежності педагогічного процесу - умови міцних, глибоких знань і причини поверховості знань.

Перед початком навчального року керівник разом із завучем планують, у кого протягом року відвідуватиме й аналізуватиме систему уроків директор, у кого - заступник. Щороку можна відвідати й проаналізувати систему уроків у 15-18 вчителів (директор школи у 6-8 педагогів, заступник - у 9-10 педагогів). При такому розподілі роботи кожного року є можливість вивчити роботу кожного вчителя (проводячи поряд з аналізом системи уроків періодичне відвідування).

Для чого відвідувати й аналізувати уроки?

Між якістю конкретного уроку, який ви відвідуєте сьогодні, і багатством духовного життя вчителя є тісний взаємозв'язок. Відвідуючи й аналізуючи уроки, головною метою треба ставити таке: дослідити, як

виявляється, розкривається на уроку інтелектуальне життя педагога, його кругозір, його духовні інтереси. На уроці видно насамперед, чим живе вчитель, що він читає, яке місце в його духовному житті посідає книга, як він стежить за досягненнями науки і здобутками культури.

Відвідуючи й аналізуючи уроки граматики в одному з початкових класів, звернуто увагу на те, що граматичний матеріал вивчається на фактах живої мови: учителька вчить дітей думати, вчить розповідати про те, що вони бачать навколо себе в природі, у праці, у стосунках між людьми. Граматичні правила завдяки цьому осмислюються не як абстрактні узагальнення, які треба знати, а як необхідність правильно мислити, передавати словом відтінки якостей, відношень. На перший погляд здавалося, що на заучування граматичних правил учителька не відводить спеціального часу, а тим часом протягом усього уроку, займаючись цікавою роботою, діти вивчають правила, повторюють їх. Ця сторона навчально-виховної роботи заслуговує великої уваги. Узагальнивши досвід учительки, всіх педагогів початкових класів і викладачів мови було ознайомлено із ним. Творча словникова робота стала після цього одним з найважливіших прийомів вивчення граматики. Цей приклад наведено для того, щоб показати, як відвідування й аналіз уроків використовуються для вивчення і розвитку досвіду, як досвід одного педагога стає надбанням колективу, збагачує творчу лабораторію школи.

Як учитель розуміє мету уроку і як ця мета досягається?

Одним з істотних недоліків багатьох уроків, навіть у вчителів, які мають багаторічний стаж, є невміння чітко визначити мету уроку, підпорядкувати цій меті всі сторони, складові частини, етапи уроку. Справа не тільки в тому, щоб у поурочному плані було зазначено мету роботи на уроку. Ця формальність може бути дотримана, а справжньої мети вчитель і не бачить. Безцільний урок перетворюється на пусте витрачання часу, втомлює учнів, привчає їх до бездіяльності, прищеплює погану моральну рису - лінощі.

Багаторічний досвід переконує, що мету уроку найважче визначити саме в тих випадках, де, здавалося б, робота дуже проста і ніяких труднощів у визначенні мети нема. До таких уроків належать, крім уроків

читання в початкових класах, уроки іноземної мови, а також ті уроки арифметики, алгебри, геометрії, тригонометрії, фізики, хімії, де розв'язуються задачі. На уроках іноземної мови один з головних видів роботи - читання тексту. І ось якраз тут часто можна зустрітися з марнотратством часу: нема самостійної, індивідуальної роботи кожного учня над текстом. А головна мета якраз полягає в тому, щоб учні вправляли органи артикуляції, читали текст кожний окремо, найкраще - пошепки. Треба відводити спеціально час для мовчазного читання, при цьому вчитель має уважно спостерігати, як працює кожний учень, вчити працювати самостійно.

Молодому керівникові школи, і завучу хочеться порадити: відвідайте й аналізуйте уроки математики (як у початкових, так і в середніх та старших класах) із спеціальною метою - аналіз самостійності мислення, розумової праці учнів.

При відвідуванні й аналізі цих уроків особливо важливо побачити як працює кожна дитина, чи ставить учитель цю мету: самостійна розумова праця всіх без винятку дітей.

Для чого і як перевіряти знання?

Великою вадою багатьох уроків, на яку директор, на жаль, не завжди звертає увагу, є марнотратство часу на першому етапі уроку - під час перевірки домашнього завдання. Якраз тут найбільше ігнорується цілеспрямованість уроку: учитель опитує протягом 15-20 хвилин трьох-чотирьох учнів, ставить їм оцінки, а клас у цей час нічого не робить, у кращому разі сумлінні учні, які чекають виклику, підчитують за підручником відповідь на наступне запитання. З напруженням чекає клас, кого викликає вчитель після того, як попередній учень відповів. Та ось учитель назвав прізвище викликаного, клас полегшено зітхнув, і всі почали займатися своїми справами...

Так поступово, день за днем, учні привчаються до неробства: третину уроку вони нічого не роблять. Потім бездіяльність переходить і на інші етапи уроку.

Однією з головних причин слабких, поверхових знань, причиною лінощів, недбайливості школярів якраз і є марнотратство часу на уроку. Директор школи не повинен миритися з тим, що перевірка й оцінювання

знань перетворюється в самоціль, що учня викликають тільки для того, щоб поставити оцінку. Відвідуючи й аналізуючи урок, звертайте увагу на те, що робить клас у ті хвилини, коли викликаний учителем учень відповідає (біля дошки чи з місця). Під час перевірки знань всі учні повинні бути зайняті активною, самостійною індивідуальною розумовою працею, причому в старших класах (УІІ-Х) ця робота повинна мати характер самоперевірки.

Отже, аналізуючи урок, слід робити висновок про те, як відбуваються навчання - розвиток, поглиблення знань під час їх перевірки і оцінювання. Шляхи активізації розумової праці при цьому можуть бути різноманітними, перед думаючим педагогом широке поле для творчості.

Особливими є форми перевірки знань у початкових класах. Тут нема потреби спеціально виділяти час на перевірку знання правил (граматичних; арифметичних) - усе це можна перевірити в процесі виконання практичної роботи. Роблячи висновок про те, як учитель початкових класів організовує одночасно застосування знань і перевірку їх, ви аналізуєте одне із складних педагогічних явищ на уроку. Застосування знань приносить дитині найбільш значні успіхи. Розмовляючи з учителем після уроку, треба особливу увагу приділяти тому, які знання застосувалися у вправах, який крок уперед на шляху розвитку знань зробили при цьому учні.

Чи навчаються діти вчитися?

Великої уваги директора потребують ті методи і прийоми, мета яких - навчити дітей учитися. Інтелектуальний розвиток дітей на уроках має дві сторони, дві складові частини: 1) знання про природу, суспільство і духовне життя людей; 2) уміння опановувати ці знання під керівництвом учителя і самостійно. Від єдності і гармонії цих двох сторін інтелектуального розвитку залежать успішність учнів, їх кругозір, любов до книги і науки.

Дуже велике значення мають уміння оволодівати знаннями в початкових класах. Предметом постійної уваги директора повинно бути питання: в якому взаємозв'язку перебувають такі уміння, як уміння бачити і спостерігати навколишній світ, думати, читати, писати? Відвідуючи й аналізуючи уроки в початкових класах, треба вивчати підраховувати,

скільки часу в учителя йде на те, щоб навчити дітей оволодівати знаннями. Чи достатня кількість часу йде на читання вголос, чи не підміняється читання розмовами, різними вступними бесідами? Чи перевіряє вчитель, що і скільки діти читають уголос дома? Багаторічні спостереження привели нас до висновку: щоб навчитися вільно, виразно, свідомо читати, учневі протягом чотирьох років навчання в початкових класах треба читати вголос не менше 200 годин (10 хвилин щодня в I-II класах і 15 хвилин у III-IV класах). Усю цю роботу вчитель повинен розподіляти в часі, а директор - перевіряти, як учитель керує індивідуальним читанням кожного учня.

Ми із завучем відвідуємо уроки в початкових класах із спеціальною метою: слухаємо читання. При цьому ставиться завдання: за рік оцінити читання кожного школяра, знати, як він оволодіває умінням вільно читати, які книжки, крім шкільного підручника, читає.

Щоб навчитися швидко, чітко і грамотно писати, за роки навчання у початкових класах учень повинен виконувати спеціальні вправи для вироблення необхідного темпу письма. Відвідуючи й аналізуючи уроки, треба вивчати не тільки зміст, а й обсяг роботи кожного учня.

Особливо велику роль відіграє вміння думати - зіставляти, порівнювати, узагальнювати, пояснювати причинно-наслідкові, функціональні та інші зв'язки, залежності. Відвідуючи й аналізуючи уроки, директор школи повинен робити висновки про те, які розумові задачі розв'язують учні, наскільки органічно входять ці задачі в процес оволодіння знаннями.

У середніх і старших класах велике значення має ще одне вміння - самоконтроль, самоперевірка. Періодичне відвідування уроків і аналіз системи уроків дають директорові досить матеріалу для того, щоб зробити висновок, наскільки вміло і цілеспрямовано формується в учнів це вміння.

Навколишня дійсність - перше і найважливіше джерело знань. Від того, як використовує вчитель це джерело, залежить розвиток розумових сил і здібностей учнів. Досвідчені вчителі, навчаючи, виховують передусім завдяки тому, що найважливіші об'єкти мислення їхніх учнів - предмети і явища природи, праці, суспільного життя. Завдання директора - робити висновки про те, наскільки вміло веде учитель дітей до першоджерела знань, як, спостерігаючи навколишній світ і взаємодіючи з ним у процесі праці, діти навчаються логічних прийомів аналізу й синтезу,

абстракції й узагальнення. Відвідуючи й аналізуючи уроки в початкових класах, треба особливу увагу звернути на те, чи проводяться заняття з розвитку мови серед природи.

Розумова праця учнів у процесі вивчення нового матеріалу

Відвідуючи й аналізуючи уроки, директор повинен звертати особливу увагу на те, як самостійне вивчення входить органічною складовою частиною в процес оволодіння новими знаннями.

Директорові треба знати, як учитель допомагає учням світ видимих речей робити об'єктом їх самостійного вивчення. Педагогічна майстерність тут багатогранна, і завдання директора полягає в тому, щоб всіляко розвивати її, впроваджувати передовий досвід у практику всіх педагогів.

Періодично я практикую дослівний запис окремих частин викладу. Цей запис ми разом з учителем аналізуємо, звертаючи увагу на логічну послідовність думки, на те, як сприймається учнями виклад, що вони зрозуміли, як запам'ятали.

Як розвиваються і поглиблюються знання?

У процесі відвідування й аналізу уроків директор повинен звернути особливу увагу саме на те, як застосовуються набуті раніше знання для здобуття нових. Це найважливіша складова частина того багатогранного явища, яке у практиці називається закріпленням знань.

Аналізуючи уроки, треба робити висновок про те, як учитель добирає практичні завдання для розвитку і поглиблення знань про вивчені раніше закономірності, правила, закони, формули та інші узагальнення, як виконання цих завдань пов'язується з вивченням нового матеріалу. Висновок цей, як і всі інші висновки про урок, робиться, звичайно, не тільки для того, щоб оцінити даний урок, а, в першу чергу, щоб зробити всі уроки кращими.

Міцні знання всіх учнів - головний критерій оцінки уроку

Ефективність уроку, результати роботи вчителя - це не кращі відповіді окремих учнів, викликаних після розповіді, пояснення, а добрі знання всіх учнів. Директора не повинно обманювати показне

благополуччя, яке нерідко створюється на уроках тим, що кращі учні дають добрі відповіді. Треба зробити висновок про те, чи розраховув учитель завдання для самостійної, індивідуальної роботи так, щоб їх виконали всі учні.

Директорові і завучу треба бути добре обізнаними з практичними знаннями і навичками учнів, особливо в початкових класах. Ми із завучем ділимо початкові класи: одні класи бере під свій контроль директор, інші завуч. Відвідуючи уроки протягом усього навчального року, ми перевіряємо вміння читати і писати - ставимо свої оцінки кожному учневі, аналізуємо загальний стан умінь, разом з учителями намічаємо, що треба зробити для вдосконалення умінь. Двадцятирічне узагальнення матеріалів аналізу вміння читати і писати дало змогу зробити деякі висновки, що стосуються процесу навчання.

Це такі висновки:

- учень, який відмінно оволодів умінням вільно читати і вільно писати в початкових класах, ніколи не буває невстигаючим у середніх і старших класах;
- чим раніше набуто умінь вільно читати і вільно писати, тим вища якість знань у середніх і старших класах, тим більше в учня вільного часу, який використовується для всебічного розвитку;
- чим міцніше вміння вільно писати, здобуте в початкових класах, тим вища грамотність учня в середніх і старших класах;
- якщо учень, закінчуючи початкову школу, не оволодів міцним умінням вільно читати, в його розумовій праці у У-УІІІ класах переважає зубріння, притупляються його розумові здібності.

Ці висновки переконали нас у тому, що конкретний аналіз практичних умінь і навичок - дуже важливий елемент керівництва навчально-виховним процесом.

Особливої уваги і тут потребують діти з відхиленнями в розумовому розвитку. Відвідуючи й аналізуючи уроки, я вивчаю, що робить учитель для того, щоб у цих дітей поступово розвивалося уміння бачити і спостерігати, помічати, «відкривати» незрозуміле.

Як даються домашні завдання?

Головне, чого слід добиватися директорів школи, - щоб домашню

роботу вчителі не уявляли як кількісний додаток до класної роботи. Домашня робота - це розвиток, поглиблення знань, удосконалення умінь вчитися, підготовка до оволодіння знаннями в класі, спостереження над предметами і явищами природи і праці, розвиток індивідуальних нахилів і запитів, задоволення і розвиток багатогранних інтелектуальних потреб.

Особливої уваги потребує індивідуалізація домашніх завдань. Якщо вчитель не дає окремим учням завдань індивідуального характеру, то це означає, що він не вивчає сил, можливостей, здібностей кожного школяра. Вивчаючи особливості розумової праці учнів, учитель бачить, що деякі діти швидко забувають. Забування знань і особливо умінь - предмет уваги досвідченого педагога. У класі завжди знайдуться два-три учні, яким періодично треба давати невеликі завдання спеціально, щоб запобігати забуванню. Відвідуючи й аналізуючи уроки, треба робити висновок, чи не пропускає вчитель цього дуже важливого моменту практичної роботи. Завучу треба час від часу радитися з усіма викладачами даного класу спеціально з питання: які домашні завдання дають вони тому самому учневі, щоб запобігти забуванню, чи не перевантажений він роботою.

Узагальнення в процесі аналізу уроків

У ході аналізу уроків перед директором розкриваються важливі закономірності навчально-виховного процесу. Осмислення цих закономірностей виявляється в конкретних методах і прийомах навчання і виховання - в усьому тому, що стає педагогічним переконанням колективу, розвивається в досвіді кращих учителів, збагачує майстерність молодих педагогів. Багаторічний досвід переконує, що в ході аналізу уроків треба узагальнювати фактичний матеріал у вигляді доповідей, присвячених окремим проблемам навчально-виховної роботи. Протягом останніх п'яти років на засіданнях педагогічної ради вчителі заслухали такі доповіді директора:

- Засвоєння математичних і граматичних понять на уроках.
- Логічна послідовність у викладі нового матеріалу.
- Вивчення знань учнів на уроку.
- Розвиток і поглиблення знань.
- Знання і практичні умінь.
- Застосування знань як найважливіший шлях їх розвитку і

поглиблення.

- Індивідуальна розумова праця учнів на уроку.
- Проблема часу на уроку.
- Розпиток і поглиблення знань у процесі перевірки домашніх

завдань.

- Як вивчати знання учнів у ході викладу нового матеріалу.
- Уміння оволодівати знаннями.
- Спостереження над предметами і явищами природи.
- Як учити дітей думати.
- Розумова праця дітей з уповільненими процесами мислення.
- Специфіка домашньої розумової праці.
- Осмислення і запам'ятовування на уроках.
- Єдність навчання і виховання.

Велику роль відіграє індивідуальна бесіда з учителем, але, на мій погляд, узагальнення закономірностей педагогічного процесу, зроблене в доповідях, жвавий обмін думками, дискусія - все це формує педагогічні переконання колективу, сприяє розвитку педагогічної майстерності, спонукає до творчих пошуків.

ТИПОВІ ПОМИЛКИ
під час оцінювання результатів моніторингу
(за В. С. Лазарєвим)

1. Надмірна суворість в оцінці. Це пов'язано із:

- тенденціями завищення вимог до працівників, прагненням мотивувати свої дії на межі можливого;
- можливістю самого керівника підстрахувати себе у такий спосіб;
- думкою, що людина розслабиться, знизить свої показники. Як наслідок такого підходу:
- викривлення реальної картини діяльності;
- відволікання від реально існуючих складних проблем;
- створення ситуації, коли педагог незадоволений своєю роботою, порядками в організації і самим керівником;
- зміна педагогом мотивів та перегляд цінностей не в кращий бік,

2. М'якість в оцінці пов'язана із такими причинами, як:

- лібералізм керівника;
- невпевненість керівника;
- бажання зберегти гарні стосунки або інколи й людину в колективі;
- бажання підтримати працівника на певному етапі.

Позитивність такого підходу до оцінювання в тому, що у працівників формується впевненість у собі, своїх можливостях досягти успіху. Проте, якщо цей підхід використовується як основний, то виникає загроза некритичного ставлення до себе і до роботи, вчитель втрачає конкурентність з позиції своїх колег, а керівник взагалі губить важелі контролю.

3. Центризм в оцінці передбачає оцінювання за середніми показниками (а це як середня температура по лікарні). Таким чином, керівник прагне:

- бути великодушним, не образити педагогів;
- орієнтуватись на узагальнені та середні показники.

Негативний наслідок на поверхні: відсутній аналіз сильних і слабких сторін у роботі, домінує формальний підхід.

4. Ефект ореолу - пов'язаний із ставленням до людини, до її діяльності на підставі раніше сформованої думки. Наприклад, педагог завжди виступає

на педрадах з ініціативами - він творчо працює; педагог завжди сумнівається в доцільності змін - він не бажає працювати. Тоді під час відвідування уроку «ініціатора» виникнення проблеми буде сприйматися як випадковість, а у того, хто піддає все сумніву - як закономірність.

Негативні наслідки такого підходу до оцінювання пов'язані із помилковим виявленням реальних причин невдач, низьких результатів діяльності, виникненням конфліктних ситуацій.

5. Ефект свіжості - педагог оцінюється не на підставі достатньої кількості подій (він останнім часом змінився, не так ставиться до роботи).

Основний негатив такого підходу - невиправданий моральний і психологічний тиск на працівника.

6. Ефект контрасту означає оцінювання працівника з позиції показників роботи інших. Тому на фоні негативних результатів більшості у працівника навіть незначні результати можуть сприйматись як досягнення. І навпаки - за умов досить високих показників колег гарна робота педагога може сприйматись як недостатня.

7. Атрибуція - пояснення результатів діяльності виключно якостями працівника без урахування інших причин, умов та факторів. Таким чином, акцент робиться на «він не хоче, він не вміє, він не доклав зусиль», а не на «чи були умови, чи були ресурси, чи був час».

**Поради для керівника, яких доцільно дотримуватись під час
моніторингової діяльності**

(за Н. М. Власовою)

1. Не можна, «тиснути» на співробітника принизливою критикою його особистості.
2. Краще оцінювати обставини, а не людей.
3. Не треба шукати винуватців, краще шукати причини та шляхи усунення проблеми.
4. Не зачіпати особистість працівника, краще аналізувати його дії та операції.
5. Не використовувати метод управління за негативними відхиленнями, краще - метод позитивних рішень.
6. Не накопичувати претензії для «публічного розносу», краще викласти їх наодинці з працівником, в невеликих дозах.
7. Перш ніж звинувачувати співробітника, проаналізувати свою вину.
8. Не применшувати значущість внеску працівника. Не боятися перехвалити працівника (успіх частіше окрилює, ніж розслаблює).
9. Якщо співробітник називає причини зриву завдання, не відмахуватися від них (він дійсно краще бачить причини зриву, ніж будь-хто інший).
10. Виключити суб'єктивізм в оцінці підлеглих.
11. Не прагнути карати працівників за будь-які помилки (страх перед покаранням зробить працівників обережнішими, стараннішими, але знизить ініціативу).
12. Якщо необхідно висловити негативну оцінку, то:
 - говорити твердим, впевненим голосом, без роздратування;
 - зачіпати тільки діяльність, а не особистість;
 - розрізняти своє ставлення до підлеглого як до працівника і як до людини;
 - не намагатися переконати підлеглого, що він безнадійний, а навпаки, вселяти в нього віру, що він може виправитися;
 - після негативної оцінки, треба перейти на нейтральне, обговорюючи більш приємні речі.

Навчальне видання

Пєнов Вадим Васильович

МЕНЕДЖМЕНТ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
здобувачів другого (магістерського) рівня
за спеціальністю
014.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини)

В авторській редакції

Підп. до друку 17.02.2021. Формат 60x84/16
Умов.-друк.арк. 2,73. Тираж 20 прим.
Зам. № 2208.

Видавець і виготовлювач:
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.

Україна, 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, 12
Тел.: (048)723 28 39. E-mail: druk@onu.edu.ua

34,08

49,30