

Міністерство освіти і науки України
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти

Шулдик А. В.

Ефективність управлінської
діяльності керівників
загальноосвітніх навчальних закладів

Навчально-методичний посібник

Умань
ПП Жовтий
2015

УДК 371.1
ББК 74.204.1
Ш 95

Рекомендовано до друку Вченою радою Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 5 від 24 березня 2015 р.)

Рецензенти:

Карамушка Л.М. – член-кореспондент НАПН України, докт. психол. наук, професор, зав. лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України

Сингаївська І.В. – канд. психол. наук, професор, зав. кафедри психології ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”

Чудаєва Н.В. – канд. психол. наук, доцент кафедри психології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини .

Ш 95 Шулдик, А. В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : навчально-методичний посібник / А. В. Шулдик. – Умань : ПП Жовтий, 2015. – 225 с.

У навчально-методичному посібнику розкривається сутність ефективності управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, складові професіоналізму. В ньому йдеться про закони та принципи ефективного управління в закладах освіти. Тут також висвітлені обмеження в розвитку ефективності управлінської діяльності керівників та способи їх подолання.

Посібником можуть користуватися керівники та їх заступниками для покращення управлінської діяльності. Він також може бути корисним для магістрантів зі спеціальності “Управління навчальним закладом”.

УДК 371.1
ББК 74.204.1
© Шулдик А.В., 2015

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	
1.1. Сутність поняття “ефективність управління”.....	6
1.2.Ефективність управління, кар’єра, працездатність, вік, індивідуальність керівника як важливі складові професіоналізму.....	19
1.3. Основні підходи до оцінки та напрямки підвищення ефективності управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.....	34
РОЗДІЛ II. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРАЦЯХ ВЧЕНИХ	
2.1. Основні елементи ефективності управлінської діяльності керівника за П.Ф.Друкером.....	42
2.2. Закони ефективності управлінської діяльності керівника за Г. Огарьовим	71
2.3. Подолання обмежень в управлінській діяльності керівника за М. Вудкоком.....	103
ВИСНОВКИ	217
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	219

ПЕРЕДМОВА

Ефективність діяльності як досягнення достатньо високого соціально значущого результату безумовно є складовою професіоналізму. Ефективність роботи керівника будь-якого рівня залежить від знання основних функцій управління, наявності навичок управління людьми і процесами. Щоб стати успішним керівником, потрібно досконало планувати, приймати рішення, розподіляти ресурси, мотивувати працівників, організовувати і контролювати роботу своїх підлеглих. На думку П. Друкера ефективні керівники можуть відрізнитися між собою здібностями і темпераментом, особистісними якостями, знаннями та інтересами. Вони можуть бути комунікабельні і замкнуті, ексцентричні і педантичні, неспокійні і розслаблені, мати шарм і бути неприємними, відповідати вимогам “лідера” і не виділятися з маси, мати широкий круг інтересів і замикатися лише на своїй діяльності, покладатися на логіку, аналіз, почуття та інтуїцію. Вони можуть приходити до кінцевого рішення легко, а може цей процес прийняття рішення проходити довго і важко. Об’єднує ефективних керівників їх уміння *добиватися позитивного результату у всьому*, за що б вони не бралися. Тобто, ефективні керівники добиваються виконання важливих і актуальних завдань. Причому манера, методи розв’язання завдань ефективними керівниками не залежать від виду та характеру діяльності. Іншими словами, ефективність - щось подібне до звички, набору практичних методів, яким можна навчитися. Щоб ці методи стали звичкою, необхідна практика, повторення. Також до важливих складових успіху управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів належать мотивація самоствердження особистості (відсутність пригніченості, оптимізм, наявність мрії, розвиток конструктивної стратегії життя, лідерство, самодисципліна), кар’єрне зростання (оцінка власних кар’єрних домагань та їх співставлення з еталоном професіонала, прояв ділової продуктивності, вироблення відповідного ставлення до критики, новаторство), соціальна й професійна зрілість керівника (наполеглива праця,

вміння протистояти перешкодам, справлятися з проблемами, використовувати можливості, консолідувати зусилля найближчого оточення, гнучкість мислення). А також для успіху в управлінській діяльності керівника необхідні відданість справі, позиція діяча, об'єктивність, наполегливість, креативність, здатність до синтезу, узагальнення, уміння класифікувати, систематизувати, аналізувати, оперативність пам'яті, організаторські здібності, мобільність тощо.

У нашому посібнику ми зробили спробу розкрити сутність управлінської діяльності, проаналізували концепції ефективності. Також нами проаналізовані праці вчених, які детально досліджували ефективність діяльності керівників.

РОЗДІЛ І. СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1 Сутність поняття “ефективність управління”.

Управління - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення результату (В.С. Пікельна); це створення умов для розвитку педагогічної системи школи (Є.М. Хриков); отримання продукту у вигляді управлінського рішення (В.Ю. Кричевський); цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи (М.М.Поташник); забезпечення обігу інформації (Ю.А.Конаржевський); це цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності функціонування (В.В.Крижко). Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін (М.Х.Мескон). Управлінська діяльність характеризується наявністю загальних рис людської діяльності, а також специфічних знань і вмінь, необхідних для її здійснення (А.О. Деркач, В.Ю.Кричевський). Це цілі, засоби, результати і процес.

Управлінська діяльність – це процес безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування певної організації. Сукупність цих дій, які називаються управлінськими функціями, і складає сутність процесу управління.

В.І. Бондар вважає, що необхідно виділяти цілі управління, цілі навчання, цілі викладання. Цілі управління, задані суспільством, хоча й існують поза навчальною діяльністю, відображають ідеальну модель освіти. Він вважає, що ціль управління реалізується опосередковано, через досягнення

навчально-виховних цілей.

Цілі навчального закладу зумовлюють постановку цілей управління цим закладом, реалізація яких створює умови для реалізації цілей навчання і виховання. Отже, *ціль управління* – це створення необхідних умов для реалізації цілей навчального закладу. Ці два типи цілей втілюються в різних продуктах діяльності.

Цільова спеціалізація управління зумовлює його внутрішню структуру. Вона може виступати як результат об'єднання елементів і підсистем за їх специфічними локальними цілями або за змістом робіт, поділом сфери прийнятих рішень та контролю.

Таким чином, після визначення головної мети управління необхідно виділити і його локальні цілі, зміст управлінської діяльності. Це можна зробити на основі врахування особливостей навчального закладу як педагогічної системи, а також специфіки його взаємодії із соціальним середовищем.

Найбільш істотною особливістю навчального закладу є характер його цілей, пов'язаних із розвитком особистості учня за допомогою навчання і виховання. Такі цілі можуть бути реалізовані лише тоді, коли для цього є матеріальна база, педагоги, організований навчально-виховний процес, створені відповідні санітарно-гігієнічні умови, здійснюється медичне обслуговування учнів.

Результат роботи навчального закладу не можна отримати шляхом простого підсумовування результатів діяльності окремих педагогів. На особистість учня визначальний вплив справляють ті характеристики навчального закладу, які виникають у нього як у специфічного системного об'єкта. Це – психологічний клімат, суспільна думка, традиції, системність роботи.

До важливих особливостей навчального закладу можна віднести і характер діяльності, спрямованої на реалізацію цілей навчального закладу. Така діяльність є творчою за своєю природою. Але вона здійснюється в умовах низки обмежень та специфічних механізмів її реалізації. До них необхідно віднести управління за допомогою загальнодержавних механізмів: визначення цілей, навчальних планів, програм, різноманітних

нормативів, підготовки і підвищення кваліфікації педагогів, створення матеріально-фінансових можливостей здійснення педагогічної діяльності.

Дуже своєрідна роль управління навчальним закладом у здійсненні педагогічної діяльності. Воно може зруйнувати творчий характер педагогічної діяльності, а може й сприяти його прояву. Це пов'язано з тим, що педагогічна діяльність у своїй основі має педагогічні закономірності та здійснюється не тільки під впливом управління. А управління може виконати свою роль, лише якщо воно ґрунтується на закономірностях функціонування навчального закладу.

У зв'язку з цим однією з ключових проблем управління є взаємозв'язок цілеспрямованого управління і процесів, що спонтанно виникають, взаємозв'язок управління і самоврядування. Саме взаємодія їх утворює основну суперечність управління.

У процесі педагогічної діяльності використовують численні види, форми, засоби, методи навчання і виховання, встановлюють численні зв'язки між учасниками навчально-виховного процесу. Управління відіграє роль засобу, який зменшує розмаїтість цього процесу до тих меж, що дають можливість забезпечити реалізацію його цілей. Це здійснюється за допомогою планування, встановлення норм, стандартів діяльності педагогів, формалізації інформаційних потоків.

Педагогічна діяльність – це творча діяльність, то для збереження її сутності надзвичайно важливо визначити межу стандартизації і нормування праці педагогів.

Вихід керівників навчальних закладів за рамки цього класу педагогічних завдань веде до вихолощування управлінської сутності їхньої діяльності. Очевидно, що процес реалізації індивідуальних педагогічних завдань не потрібно регламентувати, а от реалізацією педагогічних завдань, що потребують взаємодії вчителів, необхідно управляти.

Головною особливістю управління навчальним закладом, на відміну від інших видів соціального управління, є його спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку

учнів. У концентрованому вигляді ці умови виявляються у створенні, підтриманні функціонування і розвитку навчально-виховного процесу як цілісної системи, що забезпечує реалізацію цілей навчального закладу.

Сутністю управлінської діяльності зі створення педагогічних умов для роботи навчального закладу є модифікація, перенесення положень педагогіки, психології, перспективного досвіду в практику роботи навчального закладу.

Розгляд сутності управління навчальним закладом через створення умов припускає визначення механізму здійснення цього процесу.

Характерною рисою управлінських стосунків є те, що вони інтегрують усі типи стосунків, які виникають у процесі управління, – економічні, педагогічні, правові, психологічні тощо. Ті або інші сторони управлінських стосунків виходять на перший план залежно від управлінської ситуації і завдань управління.

Управління навчальним закладом є різновидом соціального управління, яке, функціонуючи як влада, має або вигляд примусу, або переконання, або визнання авторитету, або поєднання і першого, і другого, і третього. Але водночас для управління навчальним закладом використання владних важелів не має всеосяжного значення. Це пов'язано зі специфікою педагогічної діяльності, яка за своєю природою є творчою. Тому в керуванні цією діяльністю на перший план виходять не диктат і владні повноваження, а навчання педагогів за допомогою різноманітних форм методичної роботи.

У зв'язку з цим, до управління навчальним закладом можна віднести слова В.Г. Афанасьєва про те, що управляти людьми – це насамперед навчати їх того, що і як робити.

Істотною особливістю управління навчальним закладом є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером педагогічної системи навчального закладу.

За Є.М. Хриковим, управління навчальним закладом – це

діяльність керуючої підсистеми, спрямованої на *створення* прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу [43].

Р.Х. Шакуров вважає, що управління ставить дві головні цілі: 1) організувати навчально-виховний процес і задовольнити таким чином інтереси учнів; 2) задовольнити особисті потреби й інтереси працівників навчального закладу [39].

Для реалізації цих цілей використовується багаторівнева система функцій управління.

Першу групу цих функції становлять цільові – виробнича і соціальна. Виробнича передбачає організацію навчально-виховного процесу. Соціальна функція орієнтована на задоволення інтересів педагогів та інших працівників.

Друга група функцій – це соціально-психологічні функції. Серед них виділяють: організацію педагогічного колективу, його активізацію, згуртування, удосконалення, розвиток у ньому самоврядування.

Третю групу функцій утворюють операційні. До них автор відносить планування (прийняття рішень), інструктування і контроль.

Головними, на думку Р.Х. Шакурова, є цільові функції, на другому “поверсі” знаходяться соціально-психологічні функції, а їм підпорядковані операційні.

Внутрішкільне управління спрямоване на створення цілісного комплексу умов – прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, медичних, санітарно-гігієнічних, які охоплюють усі ці процеси.

Запропоновані трактування управління навчальним закладом є певною мірою альтернативними концепціям, що базуються на принципі впливу і взаємодії суб’єктів і об’єктів управління.

Поняття “*ефективність управління*” не отримало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в

практиці управління.