

**ЗМІСТОВА КОМПОНЕНТА СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ШКІЛЬНИХ  
МЕНЕДЖЕРІВ**

**Анотація.** У статті репрезентовано змістову компоненту системи навчання шкільних менеджерів, що утворено з сукупності навчальних модулів: навчання організацій, стратегічний менеджмент, персональний менеджмент, освітній менеджмент, менеджмент з культури, менеджмент організацій, турбота про якість (якісна допомога), орієнтація та консультування, інноваційний менеджмент, маркетинг та PR (зв'язки з громадськістю), лідерство, фінансовий менеджмент.

**Ключові слова:** навчання, система навчання, персональний менеджмент, освітній менеджмент, лідерство, зв'язки з громадськістю.

Е. Онаць

**СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ  
ШКОЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ**

**Аннотация.** В статье раскрыто содержание системы обучения школьных менеджеров, представленное совокупностью учебных модулей: обучение организации, стратегический менеджмент, персональный менеджмент, образовательный менеджмент, менеджмент культуры, менеджмент организации, забота о качестве, ориентация и консультирование, инновационный менеджмент, маркетинг и связи с общественностью, лидерство, финансовый менеджмент.

**Ключевые слова :** обучение, система обучения, персональный менеджмент, образовательный менеджмент, лидерство, связи с общественностью.

## SODERZHATELNIY COMPONENT SYSTEM TRAINING MANAGERS SHKOLNIH

**Annotation.** This article is devoted to the discussion of semantic the component of the system of studies of school managers is presented in the article, that it is formed from the aggregate of the educational modules: studies of organizations, strategic management, personal management, educational management, management, from a culture, management of organizations, anxiety about quality (high-quality help), orientation and advising, innovative management, marketing and PR (copulas are with public), leadership, financial management.

**Keywords:** studies, system of studies, personal management, educational management, leadership, public relations .

**Постановка проблеми.** Замовлення суспільства на професіонала високого гатунку в будь-якій соціальній сфері, потреби суспільства в реалізації «Стратегії інтеграції України до Європейського суспільства» і повільне впровадження європейських норм і європейського стандарту професійної діяльності директора школи на різних ієрархічних рівнях адміністративного управління та у системі післядипломної освіти, в науково обґрунтованій системі відбору та призначення на посаду директора школи без професійної підготовки; вимоги суспільства до підвищення ефективності управління в сфері освіти детермінують розроблення та обґрунтування сучасного змісту навчання керівників у сфері освіти в умовах формування .

**Аналіз останніх досліджень.** Ідею впровадження інноваційних концептуальних підходів до проектування змісту та процесу підготовки керівників шкіл, що базуються на стандарті професійної діяльності директора школи України реалізовували в системі післядипломної освіти у

межах міжнародних проектів вітчизняні вчені Г. Дмитренко, Л. Даниленко, Л. Калініна, Л. Карамушка, В. Олійник, О. Онаць, Н. Побірченко, Л. Паращенко, О. Пометун, Н. Протасова, Т. Сорочан, Є. Чернишова, О. Шиян, Р. Шиян та ін. Результати фундаментальних досліджень процесу підготовки керівників ЗНЗ до управлінської діяльності висвітлено в монографічних працях Л.М. Карамушки, зокрема програму і навчально-методичний комплекс для підготовки керівників ЗНЗ до консультаційного менеджменту та менеджменту організацій [1–4].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Висвітлення специфіки змістової компоненти системи навчання шкільних менеджерів із освітнього менеджменту, розробленої групою відомих науковців університетів Нідерландів та реалізованої в Нідерландській школі Освітнього менеджменту при Амстердамському університеті (NSO).

**Основна частина.** Для розроблення змістової компоненти системи навчання сучасних керівників ЗНЗ науковий інтерес представляє досвід учених провідних університетів і громадської Асоціації директорів шкіл Нідерландів щодо розроблення спеціальних програм навчання шкільних менеджерів із освітнього менеджменту та їх реалізації, починаючи з 1992 року, з колегами країн Східної Європи у межах проекту взаємодії та співробітництва. Так, «...шкільні менеджери з 11 країн (Естонії, Латвії, Литви, Польщі, Румунії, Словаків, Угорщини та ін..) пройшли навчання з освітнього менеджменту як у своїх країнах, так і безпосередньо в Нідерландах...» [3, с. 15].

Розглянемо програму і план навчання шкільних менеджерів і магістрів з освітнього менеджменту, що відображають змістову компоненту системи навчання, базувалися на стандарті діяльності директора школи, вперше розробленому Голландською асоціацією шкільних менеджерів та реалізуються у відомій Нідерландській школі Освітнього менеджменту при Амстердамському університеті (NSO).

Програми та плани для навчання менеджерів (144 год і 288 год.) і магістрів (2000 год.) розроблено у результаті співпраці науковців Амстердамського університету, Вільного Амстердамського університету, Католицького університету Утрехтського університету та Державного університету Лейдена за модульною структурою навчальних курсів [6, с. 3].

Програма навчання призначена для опанування системою знань і досвідом менеджерської діяльності для ефективної перевірки в діях на практичних заняттях, оволодіння навичками задля розуміння дій, визначення альтернативних шляхів розв'язання проблем, вивчення технологій і можливостей їхнього застосування, здійснення професійного управління в ринкових умовах, збільшення здатностей розвитку їхнього бачення та розв'язування задач шкільної організації, стратегічного мислення.

Програма реалізується в процесі навчання через навчальний план – документ, у якому наведено перелік навчальних дисциплін у формі навчальних модулів, які вивчаються, послідовність їх вивчення за тематичними одиницями та кількість годин, відведених на вивчення кожного з них за тижневою (річною) кількістю годин та за роками навчання (табл. 1) [2; 5; 6].

*Таблиця 1*

**Навчальний план підготовки шкільних менеджерів у Нідерландській школі освітнього менеджменту при Амстердамському університеті**

№ п/п	Назви модулів	Кількість годин				Дата реалізації
		Разом	Лекції	Практ. занят.	Варіативні	
1	2	3	4	5	6	7
1	Модуль 1. Організаційний модуль.	4				
2	Модуль 2. Навчання організацій.	6				
3	Модуль 3. Стратегічний менеджмент.	8	4	4	15	
4	Модуль 4. Персональний менеджмент.	8	4	4	15	
5	Модуль 5. Освітній менеджмент.	8	4	4	15	
6	Модуль 6. Менеджмент з культури.	8	4	4	15	
7	Модуль 7. Менеджмент організацій.	8	4	4	15	

<i>Продовження таблиці 1</i>						
8	Модуль 8. Турбота про якість.	8	4	4	15	
9	Модуль 9. Інноваційний менеджмент.	8	4	4	15	
10	Модуль 10. Маркетинг та зв'язки з громадськістю.	6	3	3	15	
11	Модуль 11. Лідерство.	6	3	3	15	
12	Модуль 12. Фінансовий менеджмент.	6	3	3	15	
13	Модуль 13. Орієнтація та консультування.	8	4	4	15	
14	Індивідуальне консультування.	6				
15	Узгодження майбутніх кроків групи.	2				
16	Евалюація.	2				
17	Практика в Паскаль колежу (Pascal College Zaandam)	8				
18	Спеціалізація за навчальними курсами (два модуля № 3 – 13) за вибором)	34	4		30	
19	Разом	144			30	

Як видно з навчального плану (табл. 1) загальна кількість годин 144 години, з них на базові навчальні модулі № 3–13 припадає від 6 до 8 годин для всіх слухачів і по 15 годин на спеціалізацію за двома модулями, що обрані слухачами за власним бажанням і науковим або професійним інтересом задля їхнього поглибленого вивчення, практику в Паскаль колежу (Pascal College Zaandam) м. Заандам приходить 8 годин та евалюацію курсу – 2 години.

Другий варіант навчального плану підготовки шкільних менеджерів у Нідерландській школі Освітнього менеджменту при Амстердамському університеті (NSO) відрізняється від першого загальною кількістю годин, яка становить 288 годин із яких відведено 120 год. на опанування навчальними курсами в Амстердамському університеті; 80 годин на побудову програми курсу за обраною спеціалізацією як в Амстердамському університеті під керівництвом викладачів NSO, так і самостійна розробка за окресленим і затвердженим планом на Батьківщині слухачів-учасників проекту, 88 годин на письмове оформлення матеріалів курсу [8, с. 15; 20; 21].

Модуль «Навчання організацій» (6 год.) передбачає засвоєння слухачами навчання організацій в контексті педагогіки дорослих – андрагогіки, змістом якої є теорія навчання дорослих; моделі понять і аналітичних категорій андрагогіки: цілі та цінності, освітні процеси, принципи, методи, форми та засоби навчальних дій, що становлять особливе бачення освітньої дійсності, її структури та механізми функціонування і змін; пізнавальних властивостей учасників та напрямки подачі інформації або формування вмій і відносин; розгляд сутності та специфіки освіти дорослих, яка окреслена в Рекомендаціях ЮНЕСКО (1972 р.), біхевіоральний, пізнавальний та гуманістичний підходи до навчання дорослих, принципи і сучасні моделі навчання дорослих (технологічна модель, критична модель, гуманітарна модель), стилі навчання, діалогові форми навчання; організація навчання: концепція навчання, учасники навчання, програма навчання, фізичне середовище навчання, дидактичне середовище навчання, навчальні матеріали, управління часом, евалюація навчання. А також вивчення глобалізації організаційних правил, які дозволили б школі розширити обов'язки управління освітньою організацією і запровадити стратегії неперервної освіти для викладачів, розгляд підвищення кваліфікації персоналу.

Модуль «Стратегічний менеджмент» (8 год.) має в своєму складі розгляд сутності стратегічного менеджменту, ролі менеджера та моделювання його поведінки через створення ситуації вибору, операційного та стратегічного менеджменту і їхнього зв'язку, ідентифікації стратегічних елементів, внутрішнього і зовнішнього середовища, використання зовнішніх обставин для розвитку організації; стратегії як «сфери», «можливості», «термін впровадження»; стратегії, що призводять до експансії, злиття шкіл і великої кількості складних структур освітніх інститутів; зміни стратегій, рівні стратегій, сутності стратегічного аналізу, стратегічних моделей і стратегічного вибору, тестування

стратегічного шляху, константності системи, стратегії вибору як основи ринку, ресурсної стратегії, стратегічних ресурсів, ризиків операційного та стратегічного управління, операційного контролю, факторів критичного успіху запровадження стратегій в організації, стратегій довгострокового планування, стратегії і намірів стратегічного планування, місії і бачення, намірів, цілей і об'єктів, стратегічного плану і моніторингу стратегічного плану.

Модуль «Персональний менеджмент» (8 год.) вміщує такі складові як ретроспективу розвитку персонального менеджменту, теорію управління людськими ресурсами (УЛР), наукові підходи до управління персоналом, зміни специфіки роботи з персоналом за ринкових умов, процеси відбору та набору персоналу, підходи до аналізу діяльності персоналу, розвиток і оцінка штату, умови та методи навчання й розвитку персоналу, трудові відносини, контракт, стратегії розвитку персоналу, стимулювання ЛР, використання фундаментальних соціопсихічних процесів УЛР, компетентність персоналу, допомога директору в особистому розвитку.

Модуль «Освітній менеджмент» (8 год.) репрезентовано через низку таких питань як система освіти Нідерландів і систему керівництва нею, характеристика «ефективних шкіл» і ефективного керівника, моделі освітніх організацій як соціотехнічної системи та характеристика її компонентів, управління галуззю освіти і шкільне управління; стратегія освіти як формального процесу, стратегія освіти як аналітичний процес, стратегія освіти як процес бачення, стратегія освіти як ментальний процес, стратегія освіти як реактивний процес, стратегія освіти як процес трансформацій, стратегія освіти як процес переговорів; селективні школи, ефективні школи, школи, які навчаються та розвиваються, пізнавальні школи, школа планування, школи влади, школа навколишнього середовища; індивідуалізація освіти, прийняття рішень і культура в

організації; досягнення школи в межах зовнішнього оточення освітніх інститутів, ринку праці і нових клієнтів, які можуть використовувати освітні послуги та задовольняти потреби.

Модуль «Менеджмент з культури» (8 год.) включає такі питання: що являє собою культура, функції культури, навіщо керівнику займатися культурою організації, сутність феномена шкільної культури, дефініція «організаційної культури», особливості та рівні організаційної культури, особистісні цінності, вірування та організаційні цінності, класифікація, типологія та консолідація різних типів організаційної культури, гомогенна і гетерогенна культура, стратегічне управління в різноманітних організаційних культурах, аналіз ролі культури в стратегічному менеджменті, обговорення впливу організаційної культури на впроваджені зміни.

Модуль «Менеджмент організацій» (8 год.) передбачає розгляд таких знань як сутність організації та різних видів організаційних структур, загальні закономірності розвитку організації як системи, роль директора і психолога в шкільній організації, організація керування школою, зміни у внутрішньому середовищі та організаційній структурі, взаємозв'язок з іншими школами в мікрорайоні; умови, стани і процеси, що забезпечують взаємозв'язок цілей, освітнього процесу і результатів; розвиток і запровадження стратегій ефективних організацій, планування, програмування і оцінка в шкільній організації, проектування адміністративної і демократичної організації, вияв організаційних помилок, організаційний підхід, Рада школи та її вплив на шкільну організацію.

Модуль «Турбота про якість» (8 год.) розкриває феномен якості, загальне управління якістю, характеристику внутрішніх і зовнішніх споживачів якості, розробку шкільних самооцінних систем і систем якості, контроль якості роботи школи, плановий і поетапний підходи організації

контролю якості, системний та проблемний підходи до розгляду якості, систему шкільної інформації якості, інструментарій оцінки якості.

Модуль «Інноваційний менеджмент» (8 год.) має в своїй структурі такі питання як інноваційна політика в освіті Нідерландів, заплановані зміни в організації, чому це так важливо зробити, інновації як зміни, зміни в освіті, стратегії змін; готовність персоналу до нових змін, вимог і компетентностей; планування змін, інноваційні процеси в освіті та їх запровадження, життєвий цикл інновацій; можливості для запровадження ПК, обчислювальної техніки, ІС, УІС, розвиток критеріїв і індикаторів інформаційних потоків; взаємозв'язок змін і якості в організації, опір інноваціям, індикатори успіху інновацій, поняття «інноваційної ями».

Модуль «Маркетинг та PR (зв'язки з громадськістю)» (6 год.) включає розгляд сутності дефініцій «маркетинг», «стратегічний маркетинг», «сегментація», «освітні послуги», «ринок», «споживачі освітніх послуг», «клієнт», «цільові групи», «реклама», «імідж школи», «основи маркетингу», «податки», «диференціація», «маркетинговий план», «аудит», «фінансовий аудит», «макростратегія», «маркетинговий аналіз»; змістового наповнення першого проекту з маркетингу в освіті Нідерландів (1985 р.); ідеї, принципи бізнесового маркетингу та їхня екстраполяція в сферу освіти Нідерландів; ознайомлення з концепцією «прибутки споживача», аналіз сутності споживача та процесу задоволення потреб споживача, вивчення освітнього ринку, потреб споживачів освітніх послуг, зв'язків з громадськістю, підписання угод, зв'язки з державними та громадськими установами; розуміння різниці між маркетингом і продажем, обговорення використання досліджень освітнього ринку в розвитку стратегії.

Модуль «Лідерство» (8 год.) має в своєму складі лідерство в освіті, концепцію «3 Р» лідерства, стилі лідерства, задачі лідера: стратегії

шкільної організації, розвиток стратегій, внутрішнє середовище; характеристики та риси керівника-лідера.

Модуль «Фінансовий менеджмент» (6 год.) вміщує розгляд таких питань як система фінансування освіти Нідерландів, утримувати будівлю, приміщення, вести бухгалтерію в школі, концепцій ринкової економіки, автономії освітніх інститутів, суті і задач фінансового менеджменту і фінансової діяльності адміністрації, фінансування у школах Нідерландів, фінансові ресурси; школи як фінансового, юридичного, соціального інституту; система ділової економіки, вибір фінансових стратегій в умовах дефіциту бюджетування.

Модуль «Орієнтація та консультування» (8 год.) розкриває феномен консалтингу, стратегії концепцій консалтингу – освітня, концептуальна, процесуальна, розвиток і внутрішнє консультування в організації, професійне консультування, сутність, сильні та слабкі сторони, види професійного консультування, дослідницьке, експертне, системне та практичне консультування.

Мінімальною навчальною одиницею структурування модуля є тема з визначеною кількістю годин на її опанування керівниками шкіл.

**Висновки.** Змістова компонента системи навчання шкільних менеджерів із освітнього менеджменту представлена сукупністю навчальних модулів, які утворені з фундаментальних і професійно-орієнтованих курсів і детально репрезентована нами вище.

Змістова компонента системи навчання шкільних менеджерів має бути диференційованою за умов інтеграції до європейського науково-освітнього середовища та з урахуванням змін у науці, практиці менеджменту, державоустрої, суспільстві, за формою і методами навчання варіативною, базуватися на науково обґрунтованих критеріях відбору змісту навчання, оптимальною за обсягом та часом на її опанування.

Вивчення та аналіз програмно-методичного забезпечення Нідерландської школи Освітнього менеджменту при Амстердамському університеті NSO, матеріалів у бібліотеці Асоціації керівників шкіл України (АКШУ) дозволили нам репрезентувати в узагальненому форматі програму підготовки керівників з освітнього менеджменту NSO, що є базисом для розроблення програм в країнах Європи.

Уперше в 2004 році в Україні відбулася підготовка керівних кадрів з освітнього менеджменту з урахуванням європейських стандартів професійної діяльності директора на базі ЦППО, що була організована асоціацією керівників шкіл України у межах Українсько-голландського освітнього проекту «Сучасний менеджмент в освіті» (Ukrainian-Dutch Educational Management – UDEM) за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Нідерландів «Матра».

Програма підготовки шкільних менеджерів призначена для здобуття професійної кваліфікації керівника, включає 11 навчальних модулів, які в сукупності представляють систему знань, умінь, навичок, досвіду з освітнього менеджменту, та дозволяють ефективно керувати освітнім інститутом та конкретизована в навчально-тематичному плані.

### **Література:**

1. Карамушка Л. М. Формування конкурентноздатної управлінської команди / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 264 с. (7 )
2. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л.Калініна, Л.Карамушка, Т.Сорочан, Р.Шиян та ін. / За заг. ред. В.Олійника, Н.Протасової та ін. – Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. – 308 с.
3. Освітній менеджмент: навч. посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки.– К.: Шкільний світ, 2003.– 4 00 с. (8 )
4. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посібник / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с. (\$ 2. 1 )

5. Matra program 1622/2001 raising and reformulating the professional standart of schoolprincipals host organizations vereniging voor her management in her V.O., Utrecht Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, Amsterdam. (21 )
6. Netherlands School for Educational Management Information on the programme for educational management. – GM Amsterdam: NSO, designs and patents act. Режим доступу: веб. [http: // nso. Educ.uva. nl](http://nso.Educ.uva.nl)( 20 )