

**Міністерство освіти і науки України
Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»**

**Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

О.О. Долженков, Н.М. Черненко, М.М. Ручкіна

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ
зі спеціальності 073 «Менеджмент» / освітньо-професійна програма
«Управління закладом освіти»**

Одеса – 2020

УДК 378+371.38+371.214.114
ББК 75р3

Рецензенти:

Євстюніна Ю. В. – декан факультету менеджменту та бізнес-технологій Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат педагогічних наук.

Іщенко А.Л. – завідувач практики Державного закладу «Південноукраїнський національний університет імені К.Д. Ушинського».

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Південноукраїнського національного педагогічного університету
імені К.Д. Ушинського (протокол № 1 від 31 серпня 2020 року)*

О.О. Долженков, Н.М. Черненко, М.М. Ручкіна Методичні вказівки з управлінської практики зі спеціальності 073 «Менеджмент» / О.О. Долженков, Н.М.Черненко, М.М. Ручкіна; ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К.Д.Ушинського». – Одеса: Вид-во ПНПУ імені К.Д. Ушинського», 2020. – 30 с.

ЗМІСТ

Вступ	4
Організаційно-методичні вказівки щодо проходження управлінської практики зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти»	
Інструкція щодо організації управлінської практики	5
Науково-дослідна форма організації управлінської практики	10
Питання до захисту управлінської практики	11
Критерії оцінювання управлінської практики	14
Інформаційно-довідкові матеріали	
Переваги та недоліки організаційних структур	16
Загальні питання організації документообороту	18
Види та типи контролю	20
Особливості організації ділової наради	24
Зразки оформлення документів	
Договір	27
Поради магістранту-практиканту	29

ВСТУП

Соціальна практика висунула сьогодні на перший план необхідність створення в Україні стрункої системи менеджменту, оволодіння менеджерами основами менеджменту, підготовки спеціалістів, які б були здатні реалізувати сучасні надбання світового менеджменту. Оволодіння основами сучасного менеджменту – це складний, багатоплановий процес, що оцінюється фахівцями далеко не однозначно. Мистецтво управління – це результат самоосвіти у поєднанні з творчою практичною діяльністю у відповідній галузі.

Менеджер закладу освіти – це насамперед керівник, який може професійно проаналізувати сучасні тенденції, що відбуваються в системі вітчизняної та зарубіжної освіти в напрямку її вдосконалення; порівнювати організаційні структури державних і приватних закладів; прогнозувати потреби суспільства в освітній галузі; проектувати таку модель освітнього процесу, яка б з одного боку, відповідала вимогам державного стандарту освіти, а з іншого – стала адекватною життєвим пріоритетам суспільства.

Практика магістрантів ВНЗ є обов'язковою складовою підготовки фахівців згідно з стандартами вищої освіти за відповідними напрямками, спеціальностями. Особливості організації управлінської практики та методичні вказівки з питань оформлення магістрантами відповідної документації зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти» розглянуто нами.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ПРОХОДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ», ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ»

Інструкція щодо організації управлінської практики

Мета виробничої (управлінської) практики – формування організаційних навичок управлінської діяльності, професійних умінь розв’язувати складні задачі у широких та мультидисциплінарних контекстах, ухвалювати рішення в реальних виробничих умовах та в умовах неповної та обмеженої інформації.

Провідне завдання виробничої практики – забезпечити адаптацію майбутніх менеджерів до управлінської діяльності на підприємствах, в установах і організаціях галузі освіти та виробничого навчання.

Очікувані результати виробничої (управлінської) практики.

Здобувач вищої освіти:

- знає законодавчі та нормативні документи закладу освіти (Статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, охорона праці та техніки безпеки, посадові обов’язки керівника бази практики та його заступників, положення тощо);

- різновиди організаційної структури управління установи або структурного підрозділу, її компоненти, переваги та недоліки; елементи зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти;

- напрямки роботи закладу освіти, види планів (річний, стратегічний, виховний тощо);

- особливості документообігу закладу освіти, документацію (книги протоколів педагогічних/вчених рад, книги наказів, ради та піклувальної ради, батьківського комітету, студентського самоврядування тощо);

- функції, принципи, методи управління закладом освіти;

- особливості організації освітнього процесу в сучасному закладі освіти; володіє специфікою системи управління якістю освіти;

- володіє методами упорядкування планів робочого часу, управлінськими технологіями, що застосовуються в управлінні змінами;

- знає етапи процесу стратегічного планування; інструменти маркетингу в управлінні розвитком закладу освіти.

Здобувач вищої освіти вміє:

- визначати організаційну структуру управління установи або структурного підрозділу бази практики, її компоненти;

- обґрунтовувати переваги та недоліки організаційної структури управління установи або структурного підрозділу;

- визначати категорію документообігу установи або структурного підрозділу за обсягом;

- аналізувати освітнє середовище закладу, планування його діяльності, інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення;

- ідентифікувати проблеми в закладі освіти та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для та обґрунтування методів їх вирішення;

- здійснювати ефективні комунікації всередині колективу закладу освіти, з представниками різних професійних груп;

- застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для організації освітнього процесу;

- аналізувати будь-який захід або нараду при директорові/ректорові, педагогічної/вченої ради та інших заходів;

- планувати власну роботу та власний час;

- розробляти рекомендації закладу освіти щодо його удосконалення, системи якості освіти зокрема, зрозуміло і недвозначно обґрунтовувати їх.

На початку практики магістри отримують інструктаж з охорони праці в галузі, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку організації, підприємства, установи тощо, порядком отримання документації, правилами використання обладнання і матеріалів.

Магістрант при проходженні практики зобов'язаний:

- до початку практики одержати від керівника направлення, методичні матеріали (методичні вказівки, щоденник, індивідуальне завдання тощо) та консультації щодо оформлення всіх необхідних документів;
- своєчасно прибути на базу практики та надіслати повідомлення у заклад вищої освіти не пізніше як через три дні після прибуття (початку практики);
- у повному обсязі виконувати всі завдання, передбачені календарним графіком проходження управлінської практики;
- вивчити правила охорони праці, техніки безпеки, внутрішнього розпорядку і виробничої санітарії та суворо їх дотримуватися;
- нести відповідальність за виконану роботу;
- своєчасно оформити звітну документацію та скласти залік з практики.

Звітна документація та оцінка роботи магістрантів

Після проходження управлінської практики магістранти готують такі документи і матеріали:

- щоденник управлінської практики;
- звіт (відомості про виконання магістрантом усіх розділів програми практики та індивідуального завдання).

Щоденник разом з письмовим звітом та іншими документами, встановленими закладом вищої освіти, подається на рецензування методисту практики від кафедри. Звіт має містити відомості про виконання магістром усіх розділів програми практики та індивідуального завдання, висновки і пропозиції, список використаної літератури тощо. Оформлення звіту має відповідати вимогам програми практики. Усі ці матеріали та документи магістранти вкладають в одну папку і через тиждень після закінчення управлінської практики подають груповому керівникові практики на факультеті.

Захист управлінської практики відбувається у призначений керівником практики термін у присутності комісії, на якому мають бути присутні керівники, і оцінюється як диференційований залік. Магістрант зобов'язаний відповісти на запитання комісії, внаслідок чого отримує оцінку.

Результати заліку за практику вноситься в заліково-екзаменаційну відомість і в залікову книжку магістранта.

Календарний графік проходження практики

Під час управлінської практики магістранти накопичують матеріал для написання магістерської роботи, а також виконують наступні завдання:

1 тиждень

- ознайомлення з законодавчими та нормативними документами освітнього закладу (Статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, охорона праці та техніки безпеки тощо);
- визначте організаційну структуру управління установи або структурного підрозділу бази практики та визначивши її компоненти, обґрунтуйте переваги та недоліки.
- ознайомлення посадовими обов'язками керівника бази практики та його заступників;
- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку та річним планом роботи освітнього закладу, сформулюйте власні пропозиції щодо удосконалення поточного та стратегічного плану закладу освіти або структурного підрозділу;
- проаналізуйте основні напрямки роботи установи або структурного підрозділу бази практики та представте їх схематично;
- ідентифікуйте проблеми закладу освіти або структурного підрозділу відповідно до напрямів діяльності, формулювання власних пропозицій щодо удосконалення поточного та стратегічного плану закладу освіти або структурного підрозділу;

- ознайомитися з досвідом оцінювання діяльності закладів освіти, зокрема зі здійсненням експертно-аналітичної діяльності менеджерами освіти за напрямками роботи ЗО;

- накопичення матеріалу для написання магістерської роботи, а також проведення пілотного дослідження (за необхідністю) та обробка результатів.

2 тиждень

- ознайомлення з планом навчальної/виховної роботи освітнього закладу;

- проаналізуйте інформаційно-комунікаційне середовище закладу освіти, особливості ведення документації освітнього закладу (вхідна, вихідна документація, книги протоколів педагогічних/вчених рад, книги наказів, ради та піклувальної ради, батьківського комітету, студентського самоврядування);

- визначте категорію документообороту установи або структурного підрозділу за обсягом;

- визначте кількість (%) вхідної документації від районних відділів освіти, міського управління освіти, департаменту освіти і науки, Міністерства освіти і науки України та опишіть особливості організації документообігу з відповідними рекомендаціями.

- відвідування наради при директорові, педагогічної/вченої ради та інших заходів;

- проаналізуйте будь-який захід або нараду (тема, мета, структура), яку відвідали;

- проаналізувати здійснення експертно-аналітичної діяльності менеджерами освіти за один з напрямів роботи закладу освіти (зразки інструментів оцінювання, анкет, методик тощо представити у звіті);

- накопичення матеріалу для написання магістерської роботи, а також проведення пілотного дослідження (за необхідністю) та обробка результатів.

3 тиждень

- аналіз планів здійснення контролю у ЗО та визначення його різновидів;

- проаналізуйте методи, типи (види) та форми контролю установи (структурного підрозділу);

- накопичення матеріалу для написання магістерської роботи, а також проведення пілотного дослідження (за необхідністю) та обробка результатів;

- відповідно до отриманих результатів оцінювання обраного напрямку діяльності ЗО, розробити відповідні рекомендації щодо його удосконалення;

- виконання та оформлення індивідуально-дослідного завдання *(при розподілі індивідуальних завдань варто враховувати напрям магістерського дослідження)*.

4 тиждень

- розробіть та обґрунтуйте рекомендації щодо поліпшення основних напрямків роботи установи або структурного підрозділу (власна модель);

- оформлення документації з управлінської практики магістранта;

- враховуючи розроблені рекомендації щодо удосконалення напрямку діяльності ЗО, підготувати виступ у вигляді аналітичної записки;

- підготовка презентації до захисту управлінської практики;

- задача документації з управлінської практики методисту кафедри *останній день практики*).

У разі карантину/непередбачуваної ситуації здобувачам додатково повідомляється (офіс 365) про зміну термінів проходження та /або зміну завдань.

Зміст управлінської практики для магістрантів заочної форми навчання

Управлінська практика заочної форми навчання має ті ж завдання, що на денній формі навчання, але організовується дещо по-іншому.

Магістранти заочної форми навчання не залежно від наявності у них управлінського досвіду та характеру практичної іншої практичної діяльності не звільняються від проходження управлінської практики.

Магістранти заочної форми навчання проходять управлінську практику без відриву від виробництва або в базових ліцеях, гімназіях, технікумах, ВНЗ, визнаних базами практики університету.

За умови успішного захисту магістерської практики ставиться диференційована оцінка, яка вноситься в екзаменаційну відомість та залікову книжку магістранта керівником практики.

Магістранти заочної форми навчання організовують свою діяльність відповідно з вимогами статуту закладу освіти, дотримуються правил внутрішнього розпорядку і виконують розпорядження адміністрації баз практики, методиста, наукового керівника та групового керівника практики.

Особа, відповідальна за управлінську практику на факультеті, призначає термін захисту управлінської практики (як правило, це перший день чергової сесії), перевіряє роботу магістранта за наявністю документації та виставляє загальну оцінку у відомість і залікові книжки магістрів.

Науково-дослідна форма організації управлінської практики

Це найбільш ефективна форма організації навчання. Вона сприяє пізнавальній і практичній діяльності магістрантів, налаштовує їх на пошуково-творчу роботу, формує в них уміння визначати актуальні управлінські

проблеми, знаходити шляхи їх вирішення з метою досягнення позитивних управлінських, навчально-виховних результатів.

Для залучення магістрантів до дослідної роботи пропонуємо використовувати такі завдання:

- дібрати методичну літературу за певною темою;
- укласти бібліографічний покажчик за певною темою;
- скласти анотацію окремих першоджерел;
- здійснити реферування окремих першоджерел;
- узагальнити і систематизувати управлінські дослідження за певною темою;
- дібрати наочний матеріал за певною темою;
- здійснити аналіз практичного матеріалу за певною темою;
- дати повну характеристику будь-якого поняття або категорії, що дається у філософії, психології, педагогіці, менеджменті;
- розробити анкету з теми магістерської роботи та провести пілотне дослідження;
- провести пілотне дослідження з теми магістерської роботи та представити отримані результати;
- систематизувати методики, тести, анкети з теми магістерського дослідження;
- описати проблемну ситуацію (кейс-стаді) з тієї чи іншої теми.
- результати виконання таких завдань оформлюються у вигляді наукових рефератів, доповідей, повідомлень і здаються під час захисту магістерської практики.

При розподілі індивідуальних завдань варто враховувати напрям магістерського дослідження.

Питання до захисту управлінської практики:

1. Розкрийте законодавчі та нормативні документи освітнього закладу (Статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, охорона праці та техніки безпеки тощо).
2. Обґрунтуйте особливості організаційної структури управління установи або структурного підрозділу бази практики, переваги та недоліки.
3. Охарактеризуйте права та обов'язки керівника бази практики та його заступників.
4. Охарактеризуйте документи, в яких відображено планування розвитку закладу освіти.
5. Перелічіть заходи, які спрямовані на реалізацію завдань стратегічного розвитку закладу освіти.
6. Розкрийте сучасні критерії оцінювання діяльності закладу освіти.
7. Перелічіть документацію закладу освіти.
8. Особливості ведення номенклатури закладу освіти.
9. Специфіка здійснення контролю у закладі освіти.
10. Мотивація. Види та типи стимулів.
11. Контроль. Рівні контролю. Типи контролю.
12. Сучасні вимоги до здійснення контролю.
13. Контроль як функція управління.
14. Організація праці менеджера.
15. Основні етапи підготовки та проведення ділової наради.
16. Організація і планування.
17. Методи планування. Варіанти розробки планів.
18. Сучасні аспекти управлінської діяльності менеджерів освіти.
19. Техніка координації, делегування та керування.
20. Інформація та комунікація в системі управління.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

Розподіл балів за видами діяльності здобувачів під час управлінської практики

№	види завдань	Кількість балів	Оцінює
<i>I. Робота здобувача-практиканта на посаді керівника закладу освіти або його структурного підрозділу</i>		максимальна кількість 20	керівник від бази практик и і методис т
		з них:	
1.1	Аналіз заходів управлінської діяльності (наради при директорі, засідання педагогічної/вченої ради та інші заходи)	0-5	
1.2	Характеристика на здобувача-практиканта, підписана керівником закладу, що є базою практики.	У залежності від оцінки у характеристиці: «3» – 4; «4» – 7; «5» – 10	
1.3	Оцінка роботи здобувача на місці практики	0-5	
1.4.	Незадовільна оцінка на місці практики	проходить практику повторно	
<i>II. Виконання індивідуальних завдань, самостійна робота здобувача</i>		максимальна кількість 35	методис т
		з них:	
2.1	Визначення організаційної структури управління установи або структурного підрозділу бази практики та за результатами визначення її компонентів, здійснення обґрунтування її переваг та недоліків.	1-5	
2.2	Ознайомлення з напрямками діяльності закладів освіти, ідентифікування проблем закладу освіти або структурного підрозділу відповідно до напрямів діяльності, формулювання власних пропозицій щодо удосконалення поточного та стратегічного плану закладу освіти або структурного підрозділу	1-5	
2.3	Аналіз інформаційно-комунікаційного середовища закладу освіти, визначення категорії документообігу установи або структурного підрозділу за обсягом; з'ясування кількості (%) вхідної документації та описання особливості	1-5	

	організації документообігу з відповідними рекомендаціями.		
2.4	Аналіз методів, типів (видів) та форм контролю установи (структурного підрозділу), проведення аналізу планів здійснення контролю у закладі освіти і визначення його різновидів.	1-5	
2.5	Рекомендації з удосконалення напрямів діяльності ЗО	1-5	
2.6	Підготовка презентації з результатами управлінської практики	1-5	
2.7	Добір матеріалу для написання магістерської роботи, а також проведення пілотного дослідження (за необхідністю) та обробка результатів.	1-5	
III. Оформлення звітної документації (рівень відповідності звітної документації вимогам програми)		максимальна кількість 10	Керівник практики и факультету
		з них:	
3.1	Оформлення щоденника з управлінської практики	0-5	
3.2	Технічне оформлення письмового звіту	0-5	
IV. захист практики, залік		максимальна кількість 35	Комісія
		з них:	
4.1	Презентація індивідуальних завдань	0-5	
4.2	Обґрунтованість і доцільність розроблених рекомендацій	0-10	
4.3	Повнота розкриття питань до заліку (не менше 4) по 5 балів за кожне	0-20	
	ВСЬОГО	100	

Розподіл балів, які отримують здобувачі

Робота здобувача-практиканта на посаді керівника закладу освіти або його структурного підрозділу	Виконання індивідуальних завдань, самостійна робота здобувача	Оформлення звітної документації	Захист практики, залік	Підсумковий бал
20	35	10	35	100

ІНФОРМАЙЦІЙНО-ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ

Переваги та недоліки організаційних структур

Компоненти організаційної структури - це ланки і рівні управління. Ланка в організації - це структурно виділений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноважень і відповідальності. Рівні управління - це сукупність визначених ланок, які указують на послідовність вертикальної підлеглості одних ланок іншими. Історично склалося, що в цих областях науки і галузях господарства існують певні типи і види організаційної структури управління складними системами.

Лінійна структура управління

У лінійній структурі управління кожен підлеглий має тільки одного керівника, від якого він отримує команди з усіх питань виробничої або іншої діяльності. Для більшості загальноосвітніх шкіл властива лінійна структура управління.

Переваги лінійної структури:

- чіткість і простота взаємин;
- оперативність підготовки і реалізації управлінських рішень;
- відсутність паралельності в роботі;
- надійний контроль.

Недоліки:

- обмеження ініціативи виконавців;
- значний об'єм інформації, яка передається від одного рівня до іншого;
- керівник повинен бути універсальним фахівцем, здатним виконувати багато функцій, які вимагають спеціальних знань.

Функціональна структура управління

Називають традиційною або класичною, тому що це перша структура, яка була вивчена і розроблена. Створення функціональної структури вимагає угруповання персоналу за завданнями, які вони виконують.

Переваги:

- стимулює ділову і професійну спеціалізацію;
- чіткість диференціації функцій окремих підрозділів, яка б включала дублювання, паралельність, збіг видів управлінської діяльності;
- відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик співробітників завданням управління;
- чуття до нових явищ і здібність до оперативної перебудови.

Недоліки:

- підрозділи можуть бути зацікавленішими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації;
- ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає дуже довгим;
- ускладнюється координація управлінської дії в результаті отримання виконавцем вказівок від декількох функціональних органів;
- зменшується оперативність роботи органів управління.

Щоб усунути недоліки лінійного і функціонального управління, була розроблена лінійно-функціональна структур управління.

Лінійно-функціональна структура управління

Переваги:

- дозволяє організувати управління за лінійною схемою (керівник вищого рівня - керівник нижчого рівня - виконавець);
- функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників.

Недоліки:

- синтез лінійного і функціонального управління може затягувати терміни підготовки управлінських рішень;
- інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління;
- захоплення функціональних ланок прямими вказівками і розпорядженнями, збільшення їх кількості, що приводить до перевантаження виконавців.

В умовах швидких змін добре зарекомендувала себе **секційна** (дівізіональна) структура. Дівізіональні організації структури розроблені на користь великих організацій, для яких функціональні структури вже не ефективні.

Переваги:

- чітко закріплена відповідальність;
- успішний контроль;
- швидке реагування на зміни, які відбуваються навколо;
- ефективна координація робіт.

Недоліки:

- збільшення витрат, тому що відбувається дублювання видів робіт.

Адаптивні управлінські структури

В умовах швидких змін, прискореного розвитку науки і техніки виникли адаптивні управлінські структури, які модифікуються при зміні оточення, подібно до живих організмів і потреб самої організації.

Переваги відсутні.

Недоліки:

- виникнення проблем завдяки накладенням вертикальних і горизонтальних повноважень, що руйнує принцип єдиного початку;
- інформаційних зв'язків між співробітниками підрозділів.

Загальні питання організації документообороту

Під документооборотом розуміють рух документів з моменту їх одержання чи створення до відправлення чи виконання.

Правильна організація документообороту — основа успіху в управлінській, діяльності. Адже прийняття і виконання управлінських рішень в багатьох випадках залежить від своєчасного забезпечення їх документами.

За обсягом документообороту установи поділяються на такі категорії:

1 категорія — установи з обсягом документообороту більше 100000 документів на рік;

2 категорія — від 2000 до 100000 документів за рік;

3 категорія — від 10000 до 25000 документів за рік;

4 категорія — до 10000 документів на рік.

На підприємствах розробляються спеціальні правила оформлення документів, які регламентують їх рух з моменту виникнення і до виходу за межі підприємства або до виконання. В процесі роботи аналізується шлях, який проходять документи, усуваються причини їх затримки, необґрунтоване погодження і візування, дублювання операцій.

Роботу з організації та обробки документів здійснюють спеціальні служби з діловодства, які можуть бути різними за формою, кількістю працівників, організаційною структурою для різних типів організацій і підприємств.

В практиці управління діють такі служби документаційного забезпечення:

- управління справами — в міністерствах і відомствах України. До їх складу входять канцелярія, інспекція при керівникові, секретаріат, відділ раціоналізації діловодства, відділ листів і центральний архів;

- загальний відділ -- у адміністраціях рад і в органах управління громадських організацій. До їх складу включаються підрозділ з обліку та реєстрації документів, група контролю, протокольна частина, копіювально-розмножувальна служба та архів;

канцелярія в державних установах, в промислових об'єднаннях, науково-дослідних, проектних, конструкторських організаціях, в апараті управління промислових, сільськогосподарських та інших підприємств. Це найбільш поширена і раціональна форма служби документаційного забезпечення управління, що діє на правах окремого підрозділу, очолюваного начальником, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства (організації).

За функціональною ознакою в канцелярії виділяється ряд груп:

1) експедиція, основними функціями якої є прийняття кореспонденції, сортування та реєстрація, розподіл по структурних підрозділах установи, відправлення вихідної документації та доставка документів у структурні підрозділи;

2) група обліку та реєстрації кореспонденції, яка здійснює облік та реєстрацію вхідної, вихідної внутрішньої документації, ведення довідково-інформаційної роботи та пошук інформації, перевірку правильності складання та оформлення вихідних і внутрішніх документів;

3) група контролю — здійснює контроль за своєчасним виконанням документів, інформування керівництва про хід виконання документів і доручень, аналіз виконавської дисципліни;

4) відділ листів, де проводиться прийом, облік, передача на розгляд і виконання скарг, заяв та листів громадян, повідомлення громадян про результати розгляду їх листів, організація прийому відвідувачів, аналіз і узагальнення результатів виконання пропозицій, заяв та скарг громадян;

5) машинописне бюро, в якому друкуються документи усіх структурних підрозділів, їх вивірка і коригування;

в) копіювально-розмножувальне бюро;

7) архів.

На невеликих підприємствах та в установах усі функції з організації документообороту виконує секретар керівника.

Рух документів всередині великих установ здійснюється шляхом кур'єрського зв'язку, який охоплює всі підрозділи. Кількість доставок документів протягом дня залежить від обсягу документообороту і оперативності діяльності установи. Розробляється оптимальний маршрут кур'єрського зв'язку. У великих установах може бути організований кільцевий маршрут. Маршрут і графік доставки визначається числом підрозділів і служб установи, їх розташуванням і віддаленістю, а також обсягом документообороту.

Обсяг документообороту — це дробове число, яке визначається кількістю) основних документів, що вказується в чисельнику, і числом копій, яке вказується в знаменнику. Ці кількості підраховуються щоденно в канцелярії; вхідні — за даними реєстраційних штампів, вихідні — за записами журналу реєстрації.

ВИДИ ТА ТИПИ КОНТРОЛЮ

З метою пошуку оптимального визначення та трактування дефініції “контроль”, його місця і ролі в управлінському циклі зроблено морфологічний аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених (*В.Г. Афанасьєва, О.І. Глущенко, Д. Уїлмс, Л.І. Даниленко, Є.С. Березняк, Т.І. Шамов, Т.К. Завгородня, Л.І. Макарова, В.С. Круглова, М.А. Шубін, Н.В. Горбунова, Н.І. Жиронкін, П.В. Зімін, М.І. Кондаков, В.І. Зверєва, Н.М. Малишева, В.О. Сухомлинський, В.І. Бондар, Н.В. Горбунова, Л.М. Васильков, С.І. Подмазін, Р.Г. Чумакова, Н.М. Островєрхова, Л.М. Калініна та ін.*).

Серед 18 модифікацій дефініції “контроль” превалюють такі трактування:

- контроль як функція управління;
- як засіб збору інформацію;
- як система спостережень і перевірки педагогічного процесу та моніторинг як спосіб відстежування педагогічних процесів;

- як умови підвищення ефективності освітнього процесу і як засобу аналізу та його оцінки;

- як засіб впливу на діяльність педагогічного й учнівського колективів.

Отже, у більш широкому розумінні контроль розглядають як:

- одну із основних функцій внутрішкільного управління, спрямовану на одержання інформації про стан освітнього процесу та його результативність;

- систему спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням – законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам тощо, виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт.

Досить часто ототожнюють поняття: перевірка, облік, оцінка, контроль. Хоча перевірка є одним із складників контролю, який виконує завдання і функції (перевірити виконання стандартів, планів, норм, досягнення прогнозованих результатів). Саме перевірка вміщує облік і оцінку, оскільки облік є процесом отримання та фіксації даних, для нього характерне кількісне вимірювання. А відтак і оцінка за його наслідками теж буде кількісною: у штуках, відсотках, метрах, кілограмах тощо. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення й оцінку діяльності об'єкта.

Контроль значно ширший, ніж перевірка, він містить якісну оцінку, яка виробляється на підставі кількісної. На відміну від перевірки, контроль має такі особливості як: перспективність, спрямованість на удосконалення.

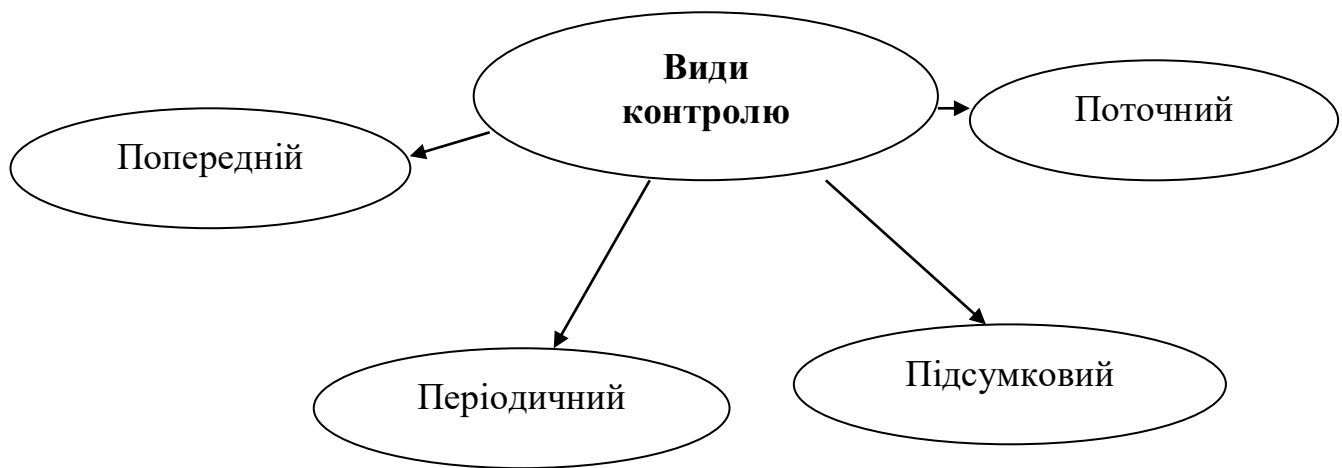


Рис. 1. Види контролю



Рис. 2. Основні методи контролю

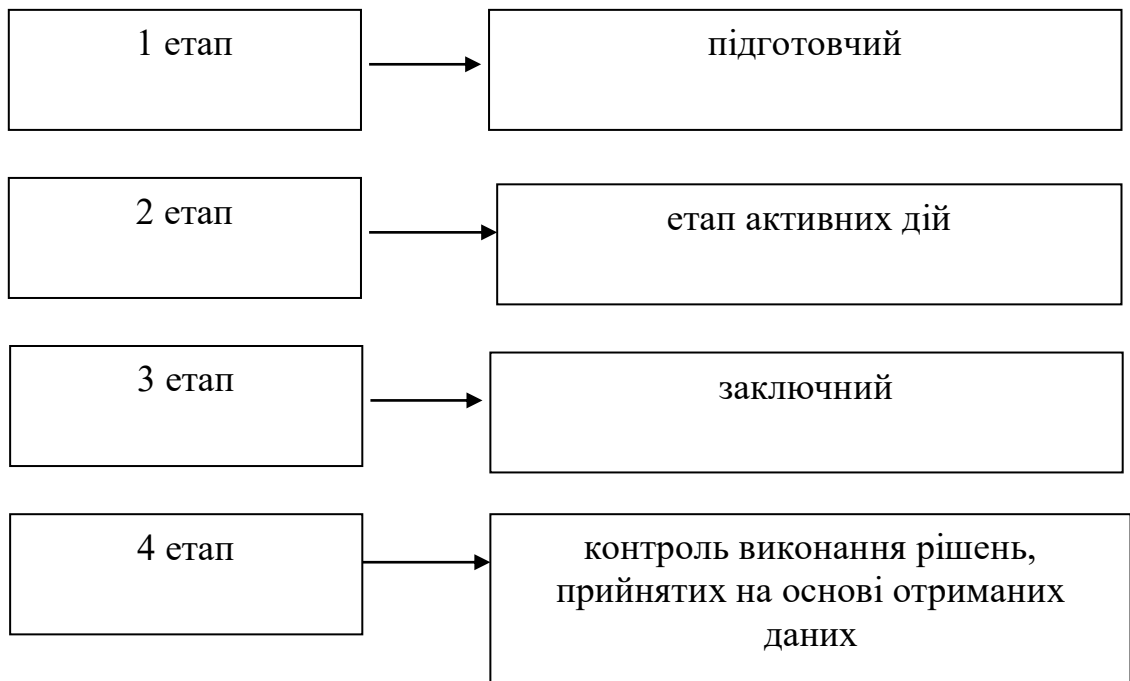


Рис. 3. Етапи здійснення контролю

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОЇ НАРАДИ

У “Великому тлумачному словнику сучасної української мови” термін “нарада” визначається як спільне обговорення вирішення певних питань. У науково-методичній літературі **ділова нарада** визначається як – усна комунікативна взаємодія групи людей (колективу). Науковці (Р.Л. Кричевський, В.С. Мельников, В.Г. Щокін та ін.) виділяють такі основні завдання ділових нарад:

- ❖ З’ясувати, проаналізувати стан справ (як виконуються заплановані заходи, що відбувається у колективі або робочій групі тощо); обмінятися інформацією щодо проблеми, яка обговорюється, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. *Цим завданням відповідає інформаційний тип ділових нарад.*

- ❖ Проінформувати колектив про пошук стратегій щодо вирішення певної проблеми, про новий досвід та можливості його вирішення, запевнити персонал (співробітників) у правильності управлінської політики, яка

проводиться. Для вирішення цих завдань проводиться роз'яснювальна нарада або нарада-інструктаж.

❖ Знайти колективне вирішення проблеми, продукувати, зібрати ідеї. Такий тип наради називають проблемна або “мозкова атака”.

❖ Відібрати і прийняти конструктивне рішення. Це завдання наради, що приймає рішення.

❖ Дати учасникам необхідні знання, підвищити їх кваліфікацію. Такий тип називається конференція або навчальне зібрання.

За частотою проведення ділові наради можуть бути разовими і періодичними.

Техніка підготовки та проведення ділової наради.

Нагадаємо, що ділова нарада – це групове спілкування, яке керується, організується. Успіх проведення ділової наради на 90% залежить від взаємозв'язку його основних технологічних компонентів. Представимо основні етапи підготовки та проведення ділової наради: *докомунікативний, комунікативний, посткомунікативний*.

Докомунікативний – визначення необхідності наради; формулювання теми і мети; розробка плану роботи, проекту рішення; визначення і підготовка учасників, уточнення часу та міста проведення.

Комунікативний – вступне слово голови, обговорення проблемних питань (повідомлення, дискусія, бесіда та ін.); прийняття рішень (факультативно); підсумковий монолог голови.

Посткомунікативний – протокол наради, організація виконання та контролю прийнятих рішень.

Важливим компонентом ділової наради є протокол. Протокол наради – це первинний офіційний документ, на основі якого керівництво має право вимагати від персоналу (підлеглих) доручених їм завдань. Секретар фіксує у протоколі найбільш важливі моменти: основні положення, які

висловлювалися промовцем, досягнення мети наради, прийняті рішення, їх виконавці і строки виконання.

Поради та рекомендації учасникам ділової наради

Організаторам та керівникам ділової наради рекомендується:

1. Враховувати тривалість наради (доцільна тривалість спільної розумової діяльності людей 40–45хв.).
2. Обов'язково підкреслити практичну важливість питань, які будуть обговорюватись.
3. Не нав'язувати з самого початку свою позицію іншим учасникам наради.
4. Намагайтеся зайняти нейтральну позицію.
5. Ефективніше відбудеться нарада, якщо запросити незалежного експерта.
6. Подякувати всім за продуктивну роботу.
7. Після завершення наради проаналізувати колективне спілкування, зробити власні висновки щодо стратегії подальших дій.

Учасники ділової наради повинні пам'ятати, що треба:

1. Прийти за 5 хв. до початку наради.
2. Завчасно ознайомитись з темою, метою, порядком денним.
3. Підготувати необхідний матеріал для більш вагомої аргументації свого виступу.
4. Продумати план виступу, аргументувати свої ідеї чітко, коротко та ясно.
5. Не нав'язувати свої позиції іншим учасникам наради.
6. Вміти вислухати інших, не перебивати їх.
7. Брати активну участь при обговоренні.

ЗРАЗКИ ДОКУМЕНТІВ

Зразок 1

ДОГОВІР № 23-Д про проведення практики здобувачів освіти закладу вищої освіти

Місто Одеса

« ____ » _____ 20__ р.

Ми, що нижче підписалися, з однієї сторони Державний заклад
“Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського”
(повне найменування закладу освіти)

(далі – заклад), в особі ректора Чебикіна О. Я.
(посада, прізвище та ініціали)

що діє на підставі _____ статуту _____,
(статут або доручення)

і, з другої сторони, загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів с.Красносілка Комінтернівського району, Одеської області
(назва підприємства, організації, установи)

(далі – база практики), в особі _____ виконуючий обов'язки директора школи
(посада, прізвище та ініціали)

Михаливич Н.В. _____, що діє на підставі _____ статуту
(статут підприємства, розпорядження, доручення)

уклали між собою цю угоду на проведення практики здобувачів:
уклали між собою договір:

1. База практики зобов'язується:

1.1. Прийняти здобувачів освіти на практику згідно з календарним планом:

№ з/п	Спеціальність	Курс	Вид практики	Кількість здобувачів освіти	Термін практики (початок - кінець)
1.	073 Менеджмент «Управління закладом освіти»	1	виробнича		з 08.02.2021 р. по 05.03.2021 р. денна форма навчання з 02.03.2020 р. по 27.03.2020 р. заочна форма навчання.

1.2. Призначити наказом кваліфікованих фахівців для керівництва практикою.

1.3. Створити належні умови для виконання здобувачами освіти програми практики, не допускати їх використання до зайняття посад та виконання робіт, що не відповідають програмі практики та майбутньому фаху.

1.4. Забезпечити здобувачів освіти умови безпечної праці на конкретному робочому місці. Проводити обов'язкові інструктажі з охорони праці: ввідний та на робочому місці. У разі потреби навчати здобувачів освіти-практикантів безпечних методів праці.

1.5. Надати здобувачам освіти-практикантам можливість користуватися матеріально-технічними засобами та інформаційними ресурсами, необхідними для виконання програми практики.

1.6. Забезпечити облік виходів на роботу здобувачів освіти-практикантів. Про всі порушення трудової дисципліни, внутрішнього розпорядку та про інші порушення повідомляти заклад вищої освіти.

1.7. Після закінчення практики надати характеристику на кожного здобувача освіти-практиканта, в котрій відобразити виконання програми практики, якість підготовленого ним звіту тощо.

1.8. Надавати здобувачам освіти можливість збору інформації для курсових та магістерських робіт за результатами діяльності підприємства, яка не є комерційною таємницею, на підставі направлень кафедр.

1.9. Додаткові умови _____

2. Заклад вищої освіти зобов'язується:

2.1. До початку практики надати базі практики для погодження програму практики, а не пізніше ніж за тиждень – список здобувачів освіти, яких направляють на практику.

2.2. Призначити керівниками практики кваліфікованих викладачів.

2.3. Забезпечити додержання здобувачами освіти трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку. Брати участь у розслідуванні комісією бази практики нещасних випадків, якщо вони сталися зі здобувачами освіти під час проходження практики.

2.4. Заклад зобов'язується не розголошувати використану інформацію про діяльність підприємства через знищення курсових, магістерських робіт та звітів у встановленому порядку.

2.5. Додаткові умови _____

3. Відповідальність сторін за невиконання договору:

3.1. Сторони відповідають за невиконання покладених на них обов'язків щодо організації і проведення практики згідно із законодавством про працю в Україні.

3.2. Усі суперечки, що виникають між сторонами за договором, вирішуються у встановленому порядку.

3.3. Договір набуває сили після його підписання сторонами і діє до кінця практики згідно з календарним планом.

3.4. Договір складений у двох примірниках: по одному – базі практики і закладу вищої освіти.

3.5. Місцезнаходження:

заклад освіти: _____

база практики: _____

Підписи та печатки

Від закладу вищої освіти:

Від бази практики:

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

М.П. «__» _____ 20__р.

М.П. «__» _____ 20__р.

ПОРАДИ МАГІСТРАНТУ-ПРАКТИКАНТУ

Для того, щоб в строк і якісно підготувати документацію з практики, яка передбачена програмою управлінської практики, необхідно:

- у перший же день чітко визначити строки і дати тижнів для підготовки і здачі на перевірку методисту той чи інший документ;
- заповнити календарний план проходження практики та визначити терміни виконання;
- визначаючи організаційну структуру Вашої бази практики та описуючи її компоненти, переваги та недоліки, обов'язково обґрунтуйте особисті думки, використовуйте сучасні джерела;
- оформлюючи звітну документацію за допомогою ілюстрацій та схематичних рисунків, моделей використовуйте кольори;
- пропонуючи рекомендації щодо поліпшення основних напрямків роботи установи або структурного підрозділу, враховуйте сучасні інноваційні дослідження.

Пам'ятайте, що грамотно складена і акуратно оформлена документація підтверджує Вашу професійну підготовленість.

Бажаємо Вам успішного завершення практики!

Кафедра освітнього менеджменту
та публічного управління