

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОСНОВИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю
015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Н. В. Корольова – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

С. Б. Беляєв – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 11 від 25 червня 2025 року)*

О-75 Основи освітнього менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)» [Електронний ресурс] / уклад. В. С. Ковальська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 156 с.)

Конспект лекцій з дисципліни «Основи освітнього менеджменту» спрямовано на формування у здобувачів освіти системного розуміння принципів, методів і сучасних тенденцій управління освітніми організаціями, забезпечення підготовки до прийняття управлінських рішень у складних і непередбачуваних умовах, управління якістю освіти. Конспект містить ключові поняття, концепції, сучасні підходи та практичні інструменти, що сприятимуть опануванню навичок стратегічного планування, комунікації і реалізації інновацій в освітньому середовищі.

Видання призначене здобувачам вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)».

УДК 377.111(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Ковальська В. С., уклад., 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ	6
<i>Тема 1. Сутність менеджменту освіти та його еволюція</i>	6
1.1. Предмет, об'єкт і сутність менеджменту освіти	6
1.2. Ранні теорії та інтегровані підходи до менеджменту	10
1.3. Сучасні підходи до менеджменту освіти	16
1.4. Освітній менеджмент у цифрову епоху: виклики та перспективи	18
<i>Тема 2. Принципи й методи менеджменту освіти</i>	19
2.1. Закони менеджменту освіти	19
2.2. Принципи менеджменту освіти	20
2.3. Методи менеджменту освіти	23
<i>Тема 3. Прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях</i>	29
3.1. Сутність і види управлінських рішень в освітніх організаціях	29
3.2. Процес прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях	31
3.3. Методи прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях	38
3.4. Прийняття рішень в умовах криз та невизначеності	42
МОДУЛЬ 2 ДІЯЛЬНІСНИЙ ВИМІР МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ	44
<i>Тема 4. Планування як функція менеджменту освіти</i>	44
4.1. Сутність та принципи планування в освітніх організаціях	41
4.2. Система планування в освітніх організаціях	46
<i>Тема 5. Функція організації в менеджменті освіти</i>	62
5.1. Сутність функції організації у менеджменті освіти	62
5.2. Основи організаційної діяльності менеджера освіти	63
5.3. Цифровізація управлінських процесів в освіті (електронні документи, CRM-системи)	71
<i>Тема 6. Мотивація й контроль як функції менеджменту освіти</i>	72
6.1. Сутність й теорії мотивації у менеджменті освіти	71
6.2. Сутність, види й процес контролю діяльності закладу освіти	82
6.3. Контроль ефективності освітніх послуг: індикатори та KPI	87
<i>Тема 7. Інноваційний менеджмент освіти</i>	88
7.1. Поняття й класифікація інновацій в управлінні освітніми організаціями	88
7.2. Інноваційний процес у закладі освіти як об'єкт управління	93
7.3. Сутність та зміст інноваційного менеджменту освіти	94
<i>Тема 8. Проєктний менеджмент освіти</i>	98
8.1. Суть й зміст поняття «проєкт»	96
8.2. Технологія розробки освітнього проєкту	99
8.3. Управління проєктною діяльністю освітньої організації	104
8.4. Фандрейзинг та грантові можливості для освітніх організацій	107
<i>Тема 9. Управління якістю освіти</i>	109
9.1. Сутність і концепції якості освіти	109
9.2. Системи оцінювання якості освіти	111
9.3. Методи забезпечення та контролю якості освіти	113
МОДУЛЬ 3. МЕНЕДЖЕР ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ	116
<i>Тема 10. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності</i>	116

10.1. Сутність та основні засади лідерства в освіті.....	116
10.2. Теорії лідерства.....	118
10.3. Лідерство в кризових ситуаціях.....	129
Тема 11. Управлінська культура менеджера освіти	130
11.1. Сутність й функції управлінської культури менеджера освіти.....	130
11.2. Структура управлінської культури менеджера освіти.....	133
11.3. Тайм –менеджмент у структурі управлінської культури менеджера освіти.....	136
Тема 12. Комунікації у системі управління освітою.....	141
12.1. Сутність й етапи комунікативного процесу.....	141
12.2. Види комунікацій в освіті.....	143
12.3. Управління комунікаційними процесами в освіті.....	143
Тема 13. Конфлікти в управлінській діяльності та шляхи їх подолання...	149
13.1. Конфлікти в освітніх організаціях як об'єкт керівництва.....	149
13.2. Управління конфліктами.....	151
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	155

ПЕРЕДМОВА

Сучасна історія країн, які інтенсивно розвиваються, свідчить про те, що їх економічним успіхам передувало реформування всіх ланок освіти, оскільки саме освіта дає змогу підвищувати людський потенціал, створювати передумови для самореалізації особистості. У цих умовах реформування системи освіти завжди починається з певних змін у менеджменті освіти. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності.

У сучасному широкому розумінні менеджмент освіти - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних керівників по досягненню цілей закладів освіти шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. Знання, особисті якості та досвід керівників усіх ланок взаємно впливають одне на одного. При цьому їх оптимальна комбінація змінюється стосовно:

- рівня відповідальності керівника (вищий, середній, нижчий);
- функції, яку виконує керівник (навчальна, виховна, наукова, інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова, інформаційна тощо).

Це означає, що не існує однакових для всіх закладів освіти шляхів та засобів досягнення успіху. Проте в діяльності всіх керівників, незважаючи на те, яку посаду вони обіймають, які функції виконують, є дещо спільне. Саме це спільне, що визначає закономірності управління, що складає фундамент менеджменту як науки, і є предметом курсу "Основи освітнього менеджменту". У межах цього курсу вивчаються: зміст основних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю); механізми, способи та інструменти реалізації кожної функції; підходи до їх ефективного застосування; особливості управлінської діяльності освітнього закладу. Для здобувачів спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями) набуття досвіду управлінської діяльності, що втілюється у менеджерській компетентності, є одним із основних напрямів професійної підготовки, оскільки їхня професія й рівень кваліфікації обумовлюють реалізацію елементів управління освітнім процесом і процесом діяльності освітнього закладу чи підприємства відповідно до фаху.

Отже, метою вивчення дисципліни є формування здатності реалізувати комплексні дії щодо результативного управління діяльністю закладу освіти у мінливих умовах соціально-економічного середовища.

Завданнями дисципліни «Основи освітнього менеджменту» є:

- формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління закладом освіти у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- забезпечення здатності практичного застосування управлінських знань у професійній діяльності;
- формування навичок розроблення ефективних моделей управління діяльністю закладу освіти, спрямованих на досягнення мети його розвитку.

Після вивчення дисципліни здобувачі повинні мати цілісне уявлення про елементи процесу управління будь-яким освітнім закладом і його основні етапи, а також володіти практичними способами та прийомами управління, які широко використовують як у іноземній, так і вітчизняній освіті.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Тема 1. Сутність менеджменту освіти та його еволюція

План

- 1.1. Предмет, об'єкт і сутність менеджменту освіти.
- 1.2. Ранні теорії та інтегровані підходи до менеджменту.
- 1.3. Сучасні підходи до менеджменту освіти.

1.1. Предмет, об'єкт і сутність менеджменту освіти

У сучасних умовах реформування національної освіти набуває значущості проблема розвитку менеджменту як технологій управління в галузях людської діяльності в умовах ринкової економіки. На сьогодні для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- «управління»;
- «менеджмент»;
- «адміністрування»;
- «керування» тощо.

«Управління» – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

«Адміністрування» – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

«Керування» – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації. Керування – управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку фірми і спостереження за загальним станом справ.

«Менеджмент» – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління організаціями.

Отже, аби усвідомити сутність категорії «менеджмент», перш за все слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією, зокрема освітньою, потрібно управляти.

За визначенням Ч.Бернарда: “Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації мають загальні для них *характеристики*.

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (матеріально-технічне обладнання тощо);
- інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для надання послуг вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу послуги, що надаються організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) розподіл праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою.

Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається *горизонтальним розподіленням праці*. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації (відділи, кафедри, деканати тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому *вертикальному розподілі праці*, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в організації. Оскільки розподілення праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, то всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації - є досягнення успіху. Що ж таке успіх?

Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Аби бути успішною впродовж тривалого часу, аби вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера *результативність* є наслідком того, що робляться потрібні слухні речі; а *ефективність* є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі. Перше і друге є однаково важливим.

Отже, «менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Для того, аби краще усвідомити його сутність, на нього слід подивитись з різних боків.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття “менеджмент”. Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

- 1) менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент - це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент - це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- 1) перші вважають, що менеджмент - це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут - реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;
- 2) другі вважають, що менеджмент - це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;
- 3) треті вважають, що менеджмент - процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань,

мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей (див. рис. 1.1).

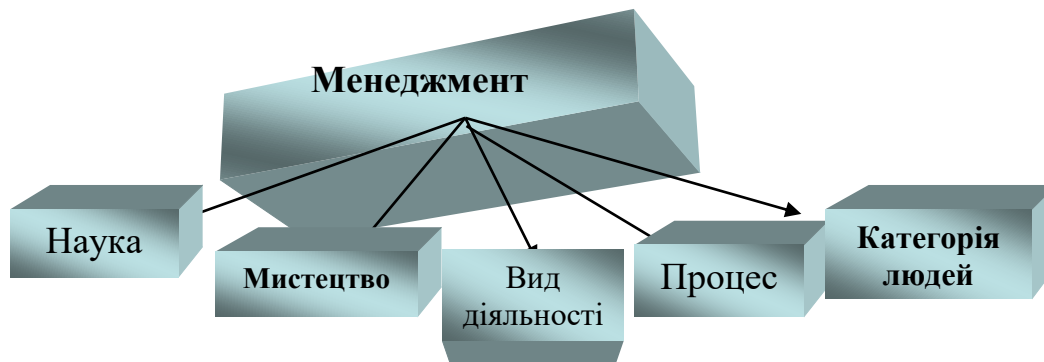


Рис. 1.1. Поняття «менеджменту» у широкому розумінні

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. “Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши на пам’ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху”.

Відомо, що за всіх інших рівних умов, кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. І спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, яке не піддається кількісному аналізу і яке прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід. Мистецтво управління саме і є вмінням керівника пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери організації.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

У вузькому прагматичному плані сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу.

Згідно теорії систем будь-яку організацію схематично можна представити так (рис.1.2).

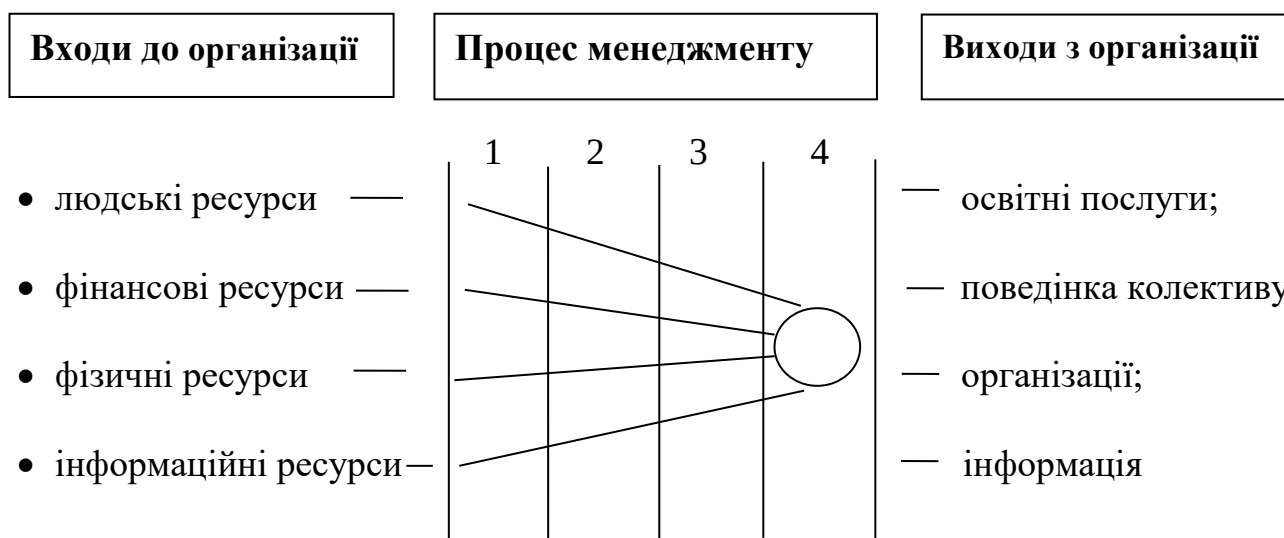


Рис. 1.2. Загальна системна модель організації

Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як менеджери досягають цього? Вони це роблять у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту:

1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контролю.

Отже, у вузькому розумінні менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджмент у системі освіти в роботах сучасних авторів виступає як:

- цілеспрямований, системно організований процес впливів на її структурні компоненти й зв'язки між ними, що забезпечує їхню цілісність і ефективну реалізацію функцій, її оптимальний розвиток;

- науково-організоване управління зі своєрідною ієрархією: перший рівень - управління діяльністю педагогічного колективу, другий - управління діяльністю тих, хто навчається;

- комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування й розвитку.

Представлені підходи щодо розуміння поняття «менеджменту освіти» умовно можуть бути розділені на три напрямки: перше - управління процесом реалізації освітньої діяльності (у деяких авторів - навчання, виховання, або формування особистості); друге - управління освітніми організаціями; третій напрямок - управління системами (програмами, проектами) освіти. В межах дисципліни ми будемо розглядати менеджмент освіти в контексті двох останніх напрямків, тобто як управління освітніми організаціями та управління проектами освіти.

Отже, менеджмент освіти – це:

- теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства в ринкових умовах, об'єкт якої – процес управління освітніми системами;

- вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування цієї галузі;

- процес використання і координації ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних), що реалізується на основі комплексу принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітньою організацією та спрямований на підвищення ефективності її функціонування й розвитку.

Менеджмент у сфері освіти – це специфічна галузь управлінських наук, основою якої є наукові знання педагогіки, психології, соціології управління, менеджменту й маркетингу. Освітній менеджмент має свою специфіку й властиві тільки йому закономірності. Професійні знання з менеджменту обумовлюють усвідомлення керівниками, пов'язаними з освітою, трьох різних інструментів управління:

- організації, ієрархії управління, де основний засіб - вплив на людину зверху за допомогою мотивації, планування, організації, контролю, стимулювання та ін.;

- культури управління, тобто вироблених та визнаних суспільством, організацією, групою людей цінностей, соціальних норм і установок, особливостей поведінки;

- ринку, ринкових відносин, тобто відносин, заснованих на рівновазі інтересів продавця й покупця.

Об'єктом менеджменту освіти є освітня сфера, а складові частини її це освітні структури, освітня діяльність та освітня свідомість, які перебувають у тісному взаємозв'язку з економічною сферою суспільства, політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною, науковою тощо.

Предметом менеджменту освіти є теоретико-методологічні та практичні фактори побудови, функціонування та управління освітніми інституціями на державному, міждержавному та міжнародному рівнях.

Менеджмент освіти у своїй структурі має дві основні підсистеми — керуючу і керовану. *Керованою підсистемою* є навчально-виховний процес, колектив освітньої організації, її фінансові, фізичні (матеріальні) й інформаційні ресурси. *Керуюча підсистема* включає ряд

посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на організацію та регулювання навчально-виховного процесу, ефективне використання людських, фінансових, матеріальних й інформаційних ресурсів з метою одержання оптимальних результатів функціонування освітньої організації.

Ефективність діяльності керуючої підсистеми істотною мірою визначається її відповідністю керованій системі. Ця відповідність виявляється через:

- відповідність цілей навчально-виховного процесу і цілей управління;
- відповідність змісту навчально-виховного процесу і змісту управлінської діяльності суб'єктів управління;
- відповідність цілей і особливостей навчально-виховного процесу й організаційної структури управління.

1.2. Ранні теорії та інтегровані підходи до менеджменту

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на перших етапах становлення людського суспільства. Первісні люди змушені були певним чином забезпечувати свою діяльність. Так, під час полювання, пошуку рослинної їжі виникала необхідність у створенні груп мисливців, шукачів плодів тощо. Тому виникала потреба в перших, поки що примітивних, управлінських функціях (розробка плану полювань на мамонта, розміщення мисливців при полюванні на хижаків, розбирання туші і т.д.). Але ця управлінська діяльність здійснювалась непослідовно (щоразу мала різний характер) та непродумано (не застосовувались єдині принципи та підходи, не враховувались закономірності та попередній досвід). З розвитком людського суспільства (рабовласницький склад, феодалізм тощо) певних обґрунтованих підходів та механізмів до управління також ще не було створено. Давньоруський князь чи французький король, як правило, управляли своїм князівством (королівством), приймаючи суперечливі та не виважені рішення.

Потреба в науці про менеджмент виникла наприкінці XIX – на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки сотні та навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників у результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологамі питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розробки стандартів й положень, інструкцій тощо. Так, у цей період з'явилися перші наукові дослідження у сфері управління виробничо-господарською діяльністю, результатом яких стала розробка перших принципових положень, механізмів та рекомендацій.

Взагалі, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та ін. Розвиток цих сфер знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що підштовхувало дослідників до проведення нових наукових робок.

Отже, прийнято виділяти декілька етапів розвитку науки про менеджмент.

Перший період розвитку науки про управління – «давній» (9 – 7 тис. років до н.е. – кінець XVII ст.) – це найбільш тривалий період розвитку управління. Перші найпростіші, зародкові форми упорядкування та організації сумісної праці існували на стадії первісного суспільства. У цей час управління здійснювалось разом, усіма членами роду, племені або общини. У цьому періоді прийнято виділяти кілька управлінських революцій.

Перша управлінська революція (4 – 5 тис. років тому). В період формування рабовласницьких держав на Давньому Сході історики менеджменту відмітили першу трансформацію – перетворення касті священиків у касту релігійних функціонерів. У результаті цього з'явився новий тип ділових людей – ще не комерційний ділець або капіталістський підприємець, але вже не релігійний діяч, який далекий від наживи.

Друга управлінська революція (1792 – 1750 рр. до н.е.) пов'язана з ім'ям вавилонського правителя і полководця Хаммурапі, який розробив славнозвісний звід законів (усього 285 законів), що регулювали все різноманіття суспільних відносин між соціальними групами і являв собою основу першої формальної системи адміністрування.

Третя управлінська революція (605 р. до н.е. – 316 р. н.е.). У Вавилоні цар Навуходоносор II розробив ефективну систему управління і виробничого контролю на текстильних й інших фабриках. У період свого правління в Давньому Римі Діоклетіан розробив систему територіального управління і адміністративної ієрархії Римської католицької церкви.

Четверта управлінська революція (XVIII – XIX ст.) – революція в менеджменті майже співпадає з великою індустріальною революцією, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму.

Другий період розвитку науки про управління – «індустріальний» (1776 – 1890 рр.). Найбільша заслуга в розвитку управління в цей період належить Адаму Сміту (1723 – 1790 рр.), який проаналізував різні форми розподілу праці, описав економічні переваги, що отримують організації і суспільство в результаті розподілу праці, а також вніс значний вклад у розвиток уяви про державне управління.

Третій період розвитку науки про управління – «систематизація менеджменту» (1856 – 1950 рр.). Цей період знаменує створення низки шкіл у науці менеджменту: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських відносин і поведінкова (бихевіористська) школа. В цілому цей період можливо охарактеризувати як значний прорив у генезисі менеджменту.

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до кінця 19 століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме наприкінці 19 ст. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами:

- 1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;
- 2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;
- 3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, третій період розвитку науки про управління (до середини 20 століття) характеризувався розвитком одразу за кількома відносно самостійним напрямком (або, як кажуть, підходам до управління), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (див. рис. 1.3).

Виділяють три ранні підходи до менеджменту:

- класичний підхід;
- поведінковий підхід;
- кількісний підхід.

Прихильники кожного з цих напрямів вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення мети організації. Дослідження, які здійснювали потім, та наукові спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці свідчать, що багато відповідей на запитання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте кожна зі шкіл зробила значний внесок до сфери управління.

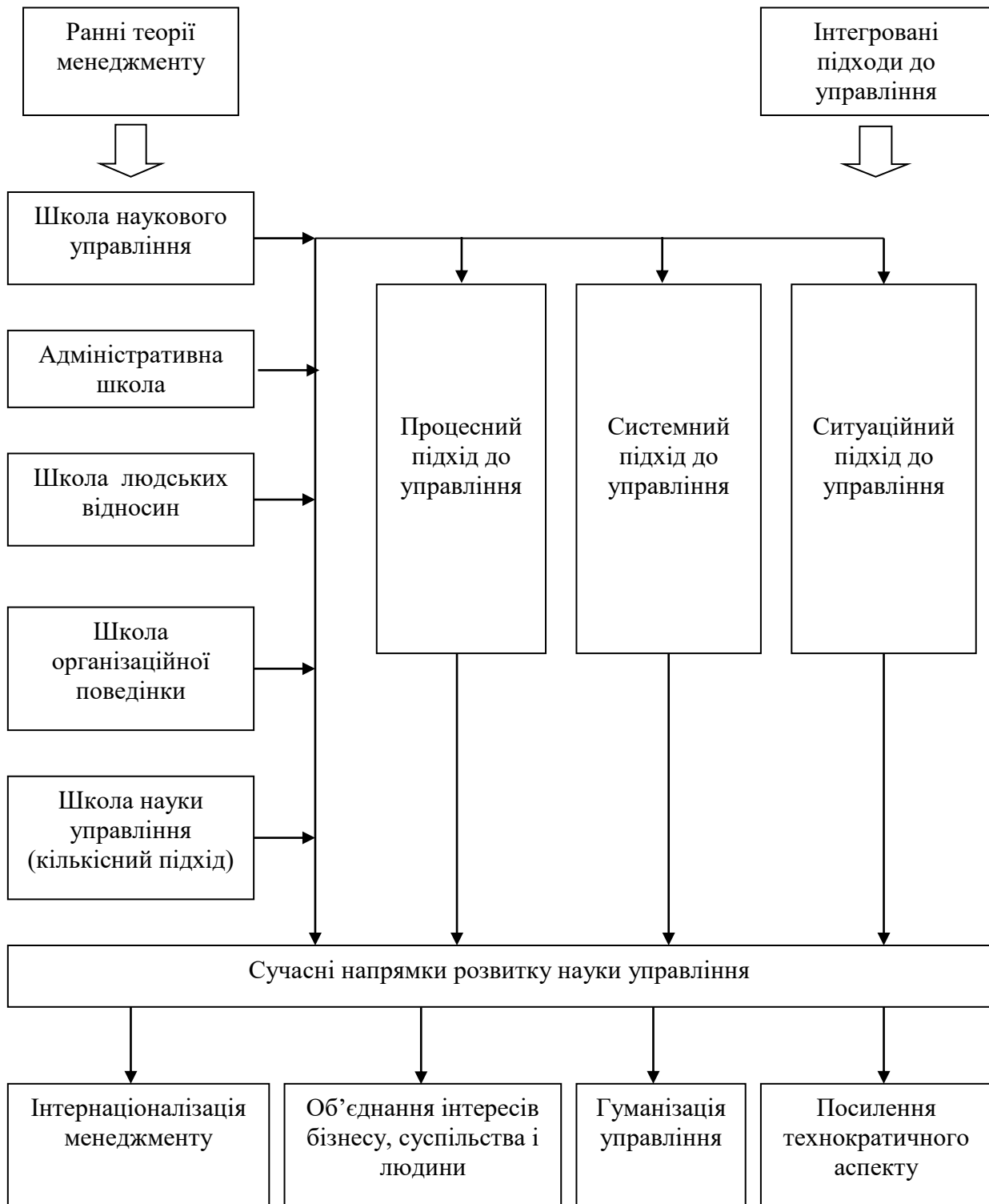


Рис. 1.3. Еволюція управлінської думки

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- школу наукового управління;
- адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці. Засновниками школи наукового управління були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрейт, Генрі Форд, Генрі Гант.

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління:

- 1) аналіз робочої ситуації (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи - загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер);
- 2) аналіз змісту загального завдання: розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навичок, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;
- 3) підбір робітників для виконання окремих задач;
- 4) продовження управління - встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Працівник не повинен думати про те, як «робити», які інструменти для цього необхідні, які методи потрібно використовувати, щоб досягти позитивних результатів. Все це повинне чітко визначатися адміністрацією, яка заохочує або карає виконавців залежно від результатів. Завдання працівників – тільки виконувати.

Найважливішими елементами в механізмі науково обґрунтованого управління Ф.Тейлор вважав *завдання, премії і штрафи*.

Основою теорії Ф.Тейлора є уявлення про ідеальну організацію, що працює за принципом годинникового механізму. У такій організації вплив індивідуальних особливостей працівників і їх інтересів на кінцеві результати не враховується.

Недоліком цієї теорії є орієнтація лише на створення стабільно функціонуючої організації, в ній відсутнє управління розвитком організації.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.



Анрі Файоль

Найбільш чітко “універсальні принципи управління” сформулював А. Файоль:

1. Розподіл загальної роботи в організації на складові її частини.
2. Повноваження та відповідальність. Ці категорії "тримають одна одну". "Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність".
3. Дисципліна. Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
4. Єдиноначальність. Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.
5. Єдність керівництва. Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним. Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. Винагорода. Система оплати повинна бути справедливою, такою, що стимулює діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
8. Централізація. Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
9. Ієрархія (скалярний ланцюг). "Ланцюг" начальників від вищого до нижчого рівня.
10. Порядок. "Усьому своє місце і все на своєму місці".
11. Справедливість. Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. Стабільність перебування на посаді. Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
13. Ініціатива. "Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план".
14. Корпоративний дух. Результат гармонії та єдності персоналу організації.

А.Файоль досліджував власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління. Із його точки зору, управляти – значить передбачати (тобто враховувати майбутнє і виробляти програму дій), організовувати (тобто будувати матеріальний і соціальний організм підприємства), розпоряджатися (тобто примушувати персонал працювати належним чином), координувати (тобто зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і зусилля) і контролювати (тобто піклуватися про те, щоб все виконувалося згідно встановленим правилам і відданим розпорядженням).

Головний внесок Файоля в теорію управління полягає в тому, що він дослідив управління як універсальний процес, що складається з таких взаємопов'язаних функцій, як планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М.Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій.

М.Вебер сформулював “концепцію ідеальної бюрократії”:

1. Високий ступінь розподілу праці.
2. Чітка управлінська ієрархія.
3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Внесок класичної школи в науку менеджменту:

- визначення принципів управління;
- опис функції управління;
- системний підхід до управління всією організацією.

Недоліки класичної школи менеджменту: спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розгляд організації як замкнутої системи.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Л. Гілберт «Психологія управління», 1914; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р. Лайкерт, Д. МакГрегорі, Ф. Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації. Згідно теорії людських стосунків діяльність адміністрації повинна бути орієнтована перш за все на інтереси людей, які не зводяться тільки до матеріальних. Мотиви поведінки людини більш різноманітні, і керівники повинні розуміти їх, щоб створювати умови для їх задоволення. Страх перед покаранням – поганий стимул.

б) школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Внеском поведінкової теорії менеджменту є дослідження, які спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, використання психологічного фактора.

Недоліком поведінкової теорії менеджменту є намагання досягти високої продуктивності праці тільки за рахунок створення позитивних психологічних умов.

Поведінкова теорія менеджменту дала поштовх до розвитку таких наук, як виробнича соціологія, психологія, соціоніка.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Внесок кількісної школи: розробка та застосування моделей для поглибленого розуміння управлінських проблем; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам у складних ситуаціях.

До недоліків школи відносять: вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора.

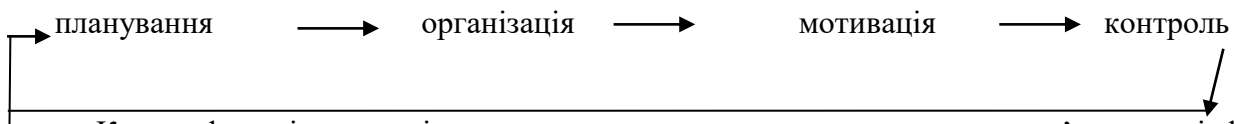
Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Наприкінці 1961р. Гарольд Кунц опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан «джунглями теорій менеджменту». Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління:

- процесним,
- системним,
- ситуаційним.

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності:



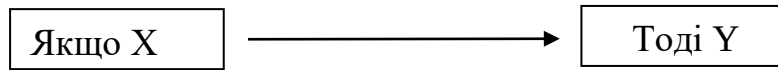
Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

2. Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити так:

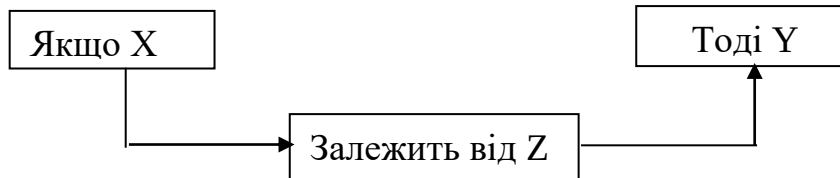


3. Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.



Принциповий підхід



Ситуаційний підхід

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни, зокрема у сферах лідирування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

У західній теорії управління освітніми організаціями є *чотири основні концепції управління*.

Перша з них виникла на початку XX ст. Вона ґрунтується на критерії *економічної ефективності освітньої установи*. В рамках цієї концепції освітня організація розглядається як замкнута, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності.

Друга концепція ґрунтується на критерії *педагогічної ефективності*. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

Третя модель управління базується на критерії *гнучкості*. У концептуальному плані вона спирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. В процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості.

Четверта модель управління базується на критерії *релевантності*. В її основі — положення екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків. У рамках цієї моделі освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють, у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності.

Найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності.

1.3. Сучасні підходи до менеджменту освіти

Сучасні підходи до менеджменту освіти синтетичні, оскільки для них характерним є погляд на управління освітою як на багатопланове, комплексне явище, пов'язане із внутрішнім і зовнішнім оточенням освітньої організації.

Основні риси сучасного менеджменту освіти:

- відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх освітньої організації залежав лише від внутрішніх факторів;

- використання в управлінні системного та ситуаційного підходів;
- визначення соціальної відповідальності перед суспільством і людьми, які працюють в організації;
- демократизація управління;
- орієнтація менеджменту освіти на інновацію, інтеграцію та інтернаціоналізацію;
- сучасний менеджмент освіти стає наукомісткою сферою діяльності;
- управління освітньою організацією дедалі більше залежить від економічної політики держави.

Основними підходами до управління сучасними освітніми організаціями є людиноцентристський, системний, синергетичний, компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний, культурологічний, маркетинговий.

- Людиноцентристський підхід. Основу такого підходу складають: повага до людини, цілісний погляд на тих, хто навчається, та викладачів, фокусування уваги на розвитку їх особистості. Важливим аспектом людиноцентристського підходу є орієнтація управління освітньою організацією не на кінцевий результат, а на сам освітній процес, на створення умов для розкриття творчого потенціалу суб'єктів управління. Прихильники людиноцентристського підходу визначають його як нову управлінську парадигму, яка передбачає кардинальні зміни традиційних поглядів не тільки на змістовий аспект, а й на вирішення питань технологій управлінської діяльності, що, в першу чергу, стосуються проблем мотиваційного, координуючого характеру управлінської діяльності та прийняття управлінського рішення.

- Аксіологічний підхід. Аксіологія як наука про цінності виступає важливою складовою гуманістичної освітньої парадигми. Звідси цілком природним є застосування аксіологічного підходу до управління інноваційним навчальним закладом, адже цінності освіти визначають і цінності освітньої організації. У концептуальній моделі гуманістично-зорієнтованого управління цінності визначають стратегію управління інноваційним навчальним закладом.

- Акмеологічний. Акме (грец.) означає найвищу ступінь чогось. Акмеологічний підхід в управлінні передбачає творче засвоєння і застосування на практиці ідей, які закладені в наукових працях і практичній діяльності педагогів-керівників минулого і сучасності, досягнення у своїй діяльності найвищих результатів. З точки зору акмеології людина виступає як суб'єкт життєдіяльності, який здатний до саморозвитку і творчості, самоорганізації особистого життя і професійної діяльності. В основі саморозвитку і самоорганізації лежить потреба у нових досягненнях, спрямованості до успіху та досконалості, активна життєва позиція, позитивне мислення та віра у свої можливості. У зв'язку з цим акмеологічний підхід в системі менеджменту освіти передбачає забезпечення найвищої результативності в самореалізації суб'єктів й об'єктів управління освітою.

- Компетентнісний підхід. Цей підхід виступає важливим критерієм якості управління освітньої організації. У цих умовах професійна компетентність розглядається як сукупність професійно важливих компетенцій менеджера освіти, які допомагають йому ефективно здійснювати управлінську діяльність. Поряд з комунікативною, інформаційною, розумовою, соціальною, методологічною виділяють і людинознавчу компетентність як суттєву складову професійної діяльності керівника і умову переходу на гуманістично-зорієнтоване управління.

- У культурологічному підході сама культура виступає важливим критерієм якості управління освітньої організації. Основою цього підходу є ідея культури як міри (ступеню) розвитку людини. Нові соціокультурні зміни в освіті зумовили підвищення актуальності проблем культури суб'єктів управління освітою. Ця культура є однією зі складових нової концепції управління, що розглядає соціальне управління як важливу складову загальнолюдської культури. Загальновизнаним є факт, що саме культура управління формує ціннісні основи освітньої організації, а значить виступає важливою умовою гуманізації менеджменту освіти.

- Синергетичний підхід до менеджменту освіти розглядається як новий спосіб мислення в організації процесів управління освітою, пов'язаний з уявленнями про самоорганізацію, саморозвиток педагогічних і управлінських систем, які ґрунтуються на законах синергетики і є спільними для усіх систем. Синергетика допомагає зрозуміти як діють механізми розвитку

системи через зміну управлінських структур та зміну освітнього середовища (гуманізація, психологізація освітніх процесів).

1.4. Освітній менеджмент у цифрову епоху: виклики та перспективи

Цифровізація освіти є одним із ключових викликів і водночас можливостей сучасного освітнього менеджменту. Світові тенденції демонструють, що цифрові технології проникають у всі аспекти освітнього процесу, управління та комунікації між усіма учасниками освітнього середовища. В Україні цей процес відбувається з певними труднощами, зокрема через нерівний доступ до цифрових інструментів у різних регіонах, недостатню технічну підготовку педагогів та відсутність чіткої цифрової стратегії в деяких закладах освіти. Водночас є багато позитивних зрушень, зокрема активне впровадження електронних платформ для навчання, зростання кількості EdTech-стартапів та розвиток державних ініціатив у сфері цифровізації освіти.

Одним із найбільших викликів є цифрова нерівність. Не всі навчальні заклади мають достатньо ресурсів для впровадження сучасних технологій, а здобувачі в сільській місцевості часто стикаються з обмеженим доступом до якісного інтернет-з'єднання. Це створює розрив у можливостях для отримання якісної освіти. Проте уряд та міжнародні організації працюють над вирішенням цієї проблеми, впроваджуючи відповідні програми.

Штучний інтелект, великі дані та аналітика також змінюють освітній ландшафт. У світі активно використовуються алгоритми для персоналізації освітнього процесу, що дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного здобувача. Наприклад, у Фінляндії та Сінгапурі освітні установи вже впроваджують AI-системи, які допомагають викладачам адаптувати навчальні матеріали до рівня знань кожного учня. В Україні такі технології лише починають використовуватися, однак потенціал їхнього впровадження є значним. Наприклад, застосування адаптивних платформ навчання, таких як LMS-системи (Moodle, Google Classroom), дозволяє ефективніше організовувати освітній процес, аналізувати успішність здобувачів і коригувати навчальні плани.

Ще один важливий аспект – кібербезпека. Використання цифрових платформ у навчанні та управлінні освітою передбачає обробку великої кількості персональних даних. У світі збільшилася кількість кібератак на навчальні заклади, що вимагає розробки надійних систем захисту даних. В Україні наразі триває активне впровадження стандартів кібербезпеки в освітній сфері, що особливо актуально в умовах гібридної війни та кібератак з боку ворожих держав. Для забезпечення безпеки освітніх даних впроваджуються сучасні засоби аутентифікації, багаторівневі системи доступу та шифрування інформації.

Гібридні моделі навчання, які стали популярними під час пандемії COVID-19, зберігають свою актуальність. Вони поєднують традиційне офлайн-навчання з онлайн-форматом, що забезпечує більшу гнучкість і доступність освіти. Такі моделі активно використовуються у провідних університетах світу, і українські заклади також впроваджують їх, адаптуючись до нових реалій. Наприклад, у деяких університетах запроваджено систему змішаного навчання, коли частина занять проходить онлайн, а частина – в аудиторіях. Цей формат дозволяє розширити доступ до якісної освіти для здобувачів із різних регіонів та підвищити ефективність засвоєння матеріалу.

Блокчейн в освіті відкриває нові можливості для підтвердження освітніх кваліфікацій, захисту дипломів від підробок та автоматизації адміністрування. У Європі вже існують пілотні проекти, де здобувачі можуть отримувати цифрові дипломи, які неможливо підробити. В Україні поки що таких ініціатив небагато, однак є значний інтерес до використання технології блокчейн у сфері управління освітою. Наприклад, університети можуть використовувати блокчейн для автоматизованого зберігання та перевірки академічних досягнень здобувачів, що значно спрощує процес визнання дипломів і сертифікатів на міжнародному рівні.

Основні напрямки цифрової трансформації освіти

Напрямок	Світові тенденції	Українські реалії
Персоналізоване навчання	Використання AI для адаптації програм	Впровадження LMS-платформ
Гібридне навчання	Онлайн + офлайн-моделі	Розвиток змішаного навчання
Кібербезпека	Захист персональних даних	Впровадження стандартів безпеки
Блокчейн	Дипломи на блокчейні	Перспективні проєкти
Цифрова інклюзія	Рівний доступ до технологій	Державні підтримки програми

Для ефективного освітнього менеджменту в цифрову епоху необхідно розвивати цифрові компетентності освітніх управлінців, педагогів і студентів. Це включає навички роботи з великими даними, аналітику, вміння користуватися сучасними платформами та розуміння основ кібербезпеки. Важливим є також створення національної стратегії цифрової освіти, яка сприятиме узгодженому розвитку цифрових технологій у навчальних закладах усіх рівнів. Одним із ключових аспектів такої стратегії має бути розширення доступу до цифрових ресурсів, підвищення рівня комп'ютерної грамотності та забезпечення інтеграції сучасних технологій у навчальний процес.

Таким чином, цифровізація освіти – це не просто впровадження нових технологій, а глибока трансформація всієї системи управління та навчання. Українські освітні менеджери мають можливість використовувати найкращі світові практики для створення ефективної, сучасної та доступної освіти. Успішне впровадження цифрових технологій у сферу освіти сприятиме підвищенню якості освітнього процесу, покращенню управління закладами освіти та забезпеченню рівного доступу до знань для всіх здобувачів незалежно від місця їхнього проживання.

Тема 2. Принципи й методи менеджменту освіти*План*

- 2.1. Закони менеджменту освіти.
- 2.2. Принципи менеджменту освіти.
- 2.3. Методи менеджменту освіти.

2.1. Закони менеджменту освіти

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління освітніми організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту.

Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань освітньої організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через упровадження передових методів і прийомів праці.

Закон пропорційного розвитку систем управління. Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем освітньої організації (навчальної, виховної, наукової, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

2.2. Принципи менеджменту освіти

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту освіти відображають прикладний характер управління освітніми організаціями.

Принципи управління є правилами управлінської поведінки, які сприяють більш ефективній організації відносин суб'єкта управління з навколишнім світом. Отже, закони менеджменту реалізуються в управлінській діяльності на основі певних принципів, тобто принципів управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Реалізація законів менеджменту освіти в управлінській діяльності закладів освіти

Закони менеджменту освіти	Класичні принципи менеджменту освіти	Специфічні принципи менеджменту освіти
1	2	3
Спеціалізація управління	Раціональне поєднання прав, обов'язків і відповідальності Системність	
Інтеграція управління	Цілеспрямованість Зворотного зв'язку	Систематичне планування для досягнення якісних результатів Гнучкість стилю управління Орієнтація на замовника
Оптимальне поєднання централізації і децентралізації	Ієрархічність Єдиновладдя	
Демократизація управління	Урахування потреб та інтересів Демократизація	Гарне взаєморозуміння й однакове відношення до ідеалів Співробітництво членів команди й комунікація Позитивне мислення, сприятлива атмосфера й взаємини
Економія часу в управлінні	Економічність	Інноваційний підхід до вирішення проблем
Пропорційний розвиток систем управління	Взаємозалежність Динамічна рівновага Активізація	Передавати повноваження й сприяти професійному росту співробітників

Розглянемо класичні принципи менеджменту освіти.

Раціональне поєднання прав, обов'язків і відповідальності:

- право – надання суб'єкту можливості діяти або користуватися чим-небудь відповідно до законів, рішень та ін.;

- обов'язки – коло обов'язкових дій працівника;
- відповідальність – необхідність звітувати про свої дії.

Цілеспрямованість. Органічно пов'язаний з наступністю та перспективністю управлінської діяльності, використовується для конкретизації цілей і задач управління освітнім процесом. Він передбачає чітку постановку цілей перед кожною організацією і кожним її підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досяжною і гранично конкретно визначеною. Цілеспрямованість потребує єдності змісту та організації діяльності і створення матеріальних умов для досягнення окреслених цілей, чіткої регламентації у часі руху до визначеної мети.

Урахування потреб та інтересів. Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей освітньої організації на засадах застосування мотивування.

Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

Взаємозалежність. Згідно з ним кожна освітня організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на освітню організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток освітньої організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

Економічність. Формує засади функціонування освітньої організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

Активізація. Спонукає освітню організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

Системність. Відповідно до цього принципу освітня організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності освітньої організації з метою досягнення її цілей.

Демократизація полягає у делегуванні керівником навчального закладу окремих своїх повноважень громадсько-демократичним структурам: раді закладу, педагогічній раді, органам студентського самоврядування із забезпеченням максимальної ініціативи на кожному робочому місці. Його дотримання допомагає запобігти суб'єктивізму в управлінні. До умов послідовного розширення участі в управлінні тих, хто навчається, працівників навчального закладу можна віднести такі:

- розподіл їх функцій і повноважень при максимальній відповідальності кожного;
- поєднання децентралізації управління з централізацією через колегіальність, колективне обговорення проблем та відповідальність за результати;
- єдина спрямованість дій студентів, викладачів, співробітників;
- високий авторитет керівника навчального закладу;
- поєднання внутрішнього контролю з самоконтролем кожного працівника та взаємоконтролем;
- застосування діагностики як основи контролю;
- відкрите, вільне обговорення всіх питань, отримання повної інформації з будь-якого питання;
- систематична звітність керівника перед педагогічним колективом.

Зворотного зв'язку. Оскільки результати управлінської діяльності дуже рідко цілком збігаються з поставленими цілями, то для зближення їх необхідна зворотна інформація від керованої підсистеми до керуючої підсистеми. У зв'язку з тим, що керована підсистема включає навчально-виховний процес, матеріальні об'єкти, людей, інформація про її стан значна за обсягом і різнопланова. Але для забезпечення процесу реалізації поставлених цілей управління необхідні

передусім два види інформації — про відхилення результатів управління від поставлених цілей і про причини відхилень, які виникли.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх урахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту освіти.

Специфічні принципи менеджменту освіти обумовлені особливостями управлінської діяльності у навчальних закладах. Отже, щоб управління навчальним закладом було ефективним, воно повинне враховувати інтереси всіх учасників навчально-виховного процесу: студентів, професорсько-викладацького складу, навчально-допоміжного й адміністративного персоналу й ін. Таке різноманіття учасників природно вимагає вибору відповідного принципу керування ними.

У розвинених країнах широко використовуються вісім основних принципів управління освітою, які представлені в табл. 2.2. З них перші чотири принципи орієнтовані на виконання завдання — підготовку кваліфікованих кадрів відповідно до вимог замовників (ринку праці, науки, сфери обслуговування, медицини і т.д.). Наступні чотири принципи орієнтовані на виконавців процесу підготовки кадрів: професорсько-викладацький склад, навчально-допоміжний і адміністративний персонал і ін.

Таблиця 2.2

Специфічні принципи менеджменту освіти

№	Орієнтація на виконання завдання	№	Орієнтація на виконавців
1	Інноваційний підхід до вирішення проблем (використання всіх можливостей мислення для того, щоб пристосуватися до змін)	5	Співробітництво членів команди й комунікація
2	Систематичне планування для досягнення якісних результатів (розробка політики — планування - реалізація - моніторинг)	6	Орієнтація на замовника (забезпечення послуг з виконання вимог замовника, зацікавлених осіб)
3	Стиль керівництва залежно від ситуації (посилення здатності адаптуватися до ситуації й підлеглих)	7	Позитивне мислення, сприятлива атмосфера й взаємини (уміння цінувати й поважати колег)
4	Гарне взаєморозуміння й однакове відношення до ідеалів (чіткі очікування, конструктивний зворотний зв'язок)	8	Передавати повноваження й сприяти професійному росту співробітників (передача повноважень і створення умов для професійного росту)

Принцип інноваційного підходу застосовується, як правило, при управлінні персоналом навчального закладу й навчально-виховним процесом. Необхідність його застосування в цьому випадку обумовлюється:

- по-перше, різноманіттям видів навчальної діяльності: лекції, лабораторні й практичні заняття, семінари, колоквіуми, самоосвіта, кваліфікаційні практики, курсові проекти (роботи) і т.д., які вирішують різні цілі й завдання;
- по-друге, різноманітністю дисциплін і курсів, що викладаються, за їхніми цілями і завданнями, структурою й змістом;
- по-третє, індивідуальністю тих, хто навчається.

Щоб урахувати зазначені особливості, необхідно максимально використовувати всі можливості мислення як тих, хто навчає, так і тих, хто навчається. Це дозволяє адаптуватися до різних елементів і умов проведення навчально-виховного процесу.

Принцип систематичного планування діяльності широко застосовується як у різних підрозділах освітньої установи, так і при реалізації навчально-виховного процесу. Він передбачає розробку раціональних планів діяльності, організацію їх виконання й оцінку отриманих результатів. План роботи — це модель майбутньої діяльності. Він відповідає на запитання про те, що, хто, коли і для чого повинний робити. У плані подано всі основні компоненти майбутньої діяльності, показано їх взаємозв'язок, послідовність. Але для того щоб розроблена в плані структура управління стала реально функціонувати, необхідно вирішити три основних завдання:

ознайомити працівників зі змістом майбутньої діяльності, забезпечити психологічне прийняття поставлених цілей роботи, підготувати працівників до виконання своїх функцій із реалізації запланованого. При керуванні навчально-виховним процесом цей принцип є інструментом принципу творчого підходу. Викладач, підходячи творчо до виконання того або іншого виду навчальної діяльності, повинен спланувати свої дії й дії тих, хто навчається, реалізувати їх на високому рівні, проконтролювати й оцінити результати, зробити висновки по корекції своєї й студентської діяльності, якщо в цьому є необхідність.

Принцип гнучкості стилю управління використовують багато керівників, що працюють в умовах частої зміни ситуації, що характерно для управління й навчально-виховним процесом. Як відзначалося вище, - це різноманіття видів навчальної діяльності, різноманітність дисциплін і курсів, індивідуальні властивості особистості. До цього слід додати також часту зміну керованих колективів у результаті навчання тим самим викладачем різних груп або підгруп, причому нерідко на різних курсах або факультетах, за декількома напрямками чи спеціальностями. У цих умовах викладач щораз повинен обирати не тільки відповідний стиль управління, але й методи навчання й виховання.

Принцип взаєморозуміння й однакового відношення до ідеалів визначає ідеологію керування. Цей принцип особливо важливо використовувати при керуванні навчально-виховним процесом. У цьому випадку у викладачів і студентів повинне бути єднотність у розумінні значущості:

- суспільних і особистісних цінностей;
- напрямку або спеціальності в розвитку економіки країни;
- курсу або дисципліни у формуванні особистості в професійному й духовному плані;
- цілей і завдань курсу або дисципліни.

Рівень взаєморозуміння й єднотності визначає партнерські відносини і є конструктивним зворотним зв'язком у навчально-виховному процесі.

Принцип співробітництва команди (групи, колективу) використовується, як правило, при керуванні кафедрами, лабораторіями, факультетами, науковими й іншими підрозділами вузу, а також ректоратом. Цей принцип передбачає застосування різного роду активних групових методів ("мозковий штурм" і ін.), характерною рисою яких є наявність відносин рівності партнерів і вільного незалежного висловлення думок. У цьому випадку керівник якоюсь мірою нагадує диригента.

Принцип орієнтації на замовника використовують у певній мірі при управлінні навчально-виховним процесом особливо на старших курсах при спеціалізації кадрів відповідно до вимог замовників. Замовниками є також студенти в частині дисциплін на вибір. Даний принцип широко застосовують у підрозділах навчального закладу, що виконують різні договірні роботи (прикладні НДР, дослідно-конструкторські роботи і т.д.).

Принцип позитивного мислення й сприятливої атмосфери використовують практично завжди в комбінації з іншими принципами управління. Він базується на вмінні цінувати й поважати колег, будувати партнерські відносини з тими, хто навчається.

Принцип передачі повноважень використовують, як правило, у підрозділах навчального закладу, щоб сприяти професійному росту його співробітників. Цей принцип застосовується також і при управлінні навчально-виховним процесом у випадку реалізації методу "перевтілення" (студент виступає в ролі викладача).

Вибір раціональної сукупності принципів управління — це лише основа для досягнення успіху.

2.3. Методи менеджменту освіти

Методи менеджменту часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розробки організаційних структур). Популярним є також твердження, що методи менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту. Отже, проаналізуємо цю категорію більш детально.

У класичному менеджменті під *методами* розуміють способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення встановлених цілей. Методи менеджменту в теоретичному аспекті є способами і прийомами впливу керівної системи на керовану на різних

рівнях і ланках управління (організація, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті — сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей. Недоліками цього підходу є концентрація на таких діях, як вплив, що породжує авторитарність.

Розвиток теорії менеджменту освіти в контексті сучасних підходів (демократизації, гуманізації управлінської діяльності) обумовив необхідність уточнення поняття «*методи менеджменту освіти*». У цих умовах це поняття визначається як:

- система прийомів організації спільної діяльності учасників освітнього процесу щодо реалізації цілей, принципів та змісту управління;
- упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу.

Методи менеджменту освіти спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (освітня організація, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності.

Змістом методів менеджменту освіти є специфіка прийомів і способів організації спільної діяльності.

Основним завданням керівної системи є визначення комплексу методів менеджменту як основи організації спільної діяльності учасників освітньої організації, що забезпечують їхню активність, керуючи та координуючи їх діяльність, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту. Усі методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні прийоми і способи організації спільної діяльності, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

На сьогодні у теорії менеджменту освіти сталої та загально прийнятої класифікації методів менеджменту, яка враховує всі здобутки цієї відносно молоді науки, не існує. Водночас методи, що використовуються для управління навчальними закладами, можна представити у вигляді класифікації, наведеної в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація методів менеджменту освіти		
Ознака класифікації	Види методів менеджменту	Характеристика методів менеджменту
1	2	3
Напрямок впливу на керований об'єкт	Методи прямого впливу	Безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення тощо)
	Методи непрямого впливу	Створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування колективів тощо)
Спосіб урахування інтересів працівників	Методи матеріального впливу (економічні)	Враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули
	Методи владного впливу (адміністративні)	Націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо)
Спосіб урахування інтересів працівників	Методи морального впливу (соціально-психологічні)	Спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо

1	2	3
Форма впливу	Кількісні методи	Калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо
	Якісні методи	Вказівки, інструкції, моральні стимули, методи підбору колективу за психофізіологічними факторами тощо

Економічні методи менеджменту освіти

Економічні методи управління є сукупністю способів дії на економічні інтереси об'єкта управління, які засновані на свідомому використанні вимог економічних законів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу навчального закладу в цілому і окремої особистості зокрема.

Економічні методи управління передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. У результаті підвищення дієвості економічних чинників і стимулів формуються такі умови, які спонукають трудовий колектив і його членів до ефективної роботи внаслідок економічного стимулювання.

До економічних методів менеджменту освіти належать: *економічні плани* та *матеріальні стимули*. Розглянемо докладніше їх зміст.

1. *Економічні плани*. Ця група методів менеджменту освіти утворюється в результаті реалізації відповідних конкретних функцій менеджменту через загальну функцію менеджменту – планування. Оскільки планування поділяється на стратегічне і тактичне, то всі економічні плани доцільно поділяти на дві групи:

- стратегічні плани (містять стратегічні показники, вибір напрямків та шляхів діяльності у довготерміновому періоді тощо);

- тактичні плани (включають поточні плани, що містять перелік показників, які стосуються всіх сфер діяльності освітньої організації та спрямовані на досягнення стратегічних показників; перелік заходів щодо досягнення встановлених параметрів та бюджет освітньої організації).

2. *Матеріальні стимули*. Фактично є ефективними способами впливу на працівників освітньої організації, оскільки вони базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Оплата праці є основним мотивом трудової діяльності і грошовим вимірником вартості робочої сили. Вона забезпечує зв'язок між результатами праці та її процесом і відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Додаткова заробітна плата дозволяє врахувати складність і кваліфікацію праці, суміщення професій, наднормативну роботу, соціальні гарантії освітньої організації у разі вагітності або навчання співробітників і ін. Винагорода (премія) визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати освітньої організації в конкретні періоди часу. Керівник освітньої організації за допомогою перерахованих вище компонентів оплати праці може регулювати матеріальну зацікавленість працівників.

Соціально-психологічні й педагогічні методи менеджменту освіти

Японські соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини працювати і від того, яка морально-психологічна обстановка в колективі, продуктивність праці приблизно в 1,5 рази може збільшитися або у декілька разів зменшитися. Для досягнення більш високих результатів освітньої діяльності необхідним є застосування соціально-психологічних й педагогічних методів менеджменту.

Соціально-психологічні методи менеджменту освіти використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються.

Соціально-психологічні методи - це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та які базуються на суспільно-значимих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні.

До соціально-психологічних методів належать такі: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціальні плани: їхній вплив здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо.

Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.

Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях і т. ін.

Соціально - психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи:

- *соціологічні* методи, які направлені на групу людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності;

- *психологічні* методи, які впливають на особу конкретної людини.

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі.

Психологічні методи спрямовані на конкретну особу співробітника і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань освітньої організації.

Керівник повинен вміти впливати на окремих працівників, стимулюючи їх на високі результати праці. В арсеналі керівника є способи психологічного-педагогічного впливу:

- *навіювання* - цілеспрямований вплив на особистість підлеглого з боку керівника шляхом апеляції до групових очікувань і мотивації спонукування до праці. Навіювання може іноді викликати у людини, навіть проти її волі і свідомості, певний стан почуттів і привести до здійснення людиною певного вчинку;

- *переконання* базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів усунення конфліктів у колективі;

- *наслідування* - є способом впливу на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших;

- *залучення (участь)* - є психологічним прикладом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового та суспільного процесу, наприклад, вибір керівника, прийняття узгоджених рішень;

- *спонукування* - позитивна форма морального впливу в колективі, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні роботи;

- *примус* - крайня форма морального впливу на людину, коли інші прийоми дії на особистість не дали результатів і працівника змушують навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. Бажано застосовувати примус у крайніх (форс - мажорних) обставинах, коли дії можуть призвести до жертв, збитку, загибелі майна, людей, нещасним випадкам;

- *осуд* - прийом психологічного впливу на людину, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, або результати праці і якості роботи якого вкрай незадовільні;

- *вимога* має силу розпорядження. Вона може бути ефективною коли керівник має велику владу або користується незаперечним авторитетом. В інших випадках цей прийом може виявитися даремним або навіть шкідливим. У багатьох відносинах категоричну вимогу ідентифікують з заборонаю;

- *заборона* - припускає гальмівний вплив на особистість. До неї відносять заборону імпульсивних дій, що, по суті, є варіантом навіювання, а також заборона недозволеної поведінки.

Цей метод стоїть на межі двох методів впливу - примусу і переконання;

- *командування* застосовується тоді, коли потрібне швидке і точне виконання без яких би то не було критичних реакцій. При виконанні команд не міркують. У житті зустрічаються заборонні і спонукальні різновиди команд. Перші: «Припиніть!», «Припиніть нервувати!», «Замовкніть!» - спрямовані на негайне гальмування небажаних актів поведінки. Другі: «Ідіть!», «Принесіть!», «Виконуйте!» - націлені на включення поведінкових механізмів людей;

- *похвала* - позитивний прийом впливу на людину, який обумовлює більш сильну дію, ніж засудження;

- *прохання* - поширена форма поведінки керівника. Є ефективним методом керівництва, тому що сприймається як доброзичливе розташування, демонструє повагу;

- *порада* - метод, заснований на поєднанні прохання і переконання.

Педагогічні методи менеджменту освіти впливають на об'єкт управління через методичні заходи: постійно діючі наради і збори педагогічних колективів, конференції, «круглі столи», що виступають і як метод управління, і як форма участі в управлінні.

Адміністративні методи менеджменту освіти

Адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі) – це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність освітньої організації в цілому та на окремих її працівників. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів виконання установлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Ці методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Для них характерно відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме: організаційні способи впливу; розпорядчі способи впливу; дисциплінарні способи впливу.

Організаційні способи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом: організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо); організаційного нормування навчального навантаження, робочого часу тощо; організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги; організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

Розпорядчі способи впливу покликані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки, відхилення в ході освітньої діяльності. Розпорядчі способи впливу реалізуються через: проекти наказів (їх вносить директор, ректор, його заступники); проекти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів; вказівки, основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні способи впливу використовуються в конкретних ситуаціях. Вони виражаються в зауваженнях, доганах, переміщеннях посадових осіб, звільненнях тощо.

Усі групи методів менеджменту освіти взаємопов'язані. Економічні, соціально-психологічні й педагогічні методи здійснюють вплив на керовану систему лише тоді, коли вони формалізуються з допомогою адміністративних методів. Таким чином, адміністративні методи менеджменту відіграють потрібну роль:

- вони мають свої власні способи і прийоми впливу керівної системи на керовану (Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та т.п.);

- адміністративні методи узаконюють реалізацію інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правовий супровід. Економічні, соціально-психологічні й педагогічні методи менеджменту, які створені керівною системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

- адміністративні методи виступають ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили. Усі методи менеджменту є потенційними способами впливу.

Вони зможуть реально і безпосередньо впливати на керовану систему лише після їх трансформації в управлінські рішення, тобто після відповідного ухвалення, затвердження, підписання тощо.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та технологій великих даних у сферу освітнього менеджменту докорінно змінює підходи до організації освітнього процесу, прийняття управлінських рішень та забезпечення якості освіти. Ці технології дають змогу ефективніше аналізувати освітні тенденції, прогнозувати розвиток закладів освіти і покращувати взаємодію між здобувачами, викладачами та адміністрацією.

Однією з основних переваг ШІ в освітньому менеджменті є його здатність до автоматизації рутинних завдань, що дозволяє керівникам освітніх установ більше зосереджуватися на стратегічному управлінні. Наприклад, системи на основі штучного інтелекту можуть аналізувати успішність студентів, прогнозувати ризики академічної неуспішності та надавати персоналізовані рекомендації щодо покращення навчання.

Великі дані (Big Data) відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління освітніми закладами. Збирання та аналіз значних обсягів інформації допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку програм навчання, розподілу ресурсів і оптимізації навчального процесу. Наприклад, аналіз даних від студентів та викладачів може виявити закономірності, що сприятимуть покращенню методик викладання.

В Україні впровадження ШІ та Big Data в освіті тільки набирає обертів, проте вже існують приклади успішного використання цих технологій. Наприклад, електронні платформи для дистанційного навчання застосовують алгоритми ШІ для адаптації контенту під рівень знань здобувачів. Водночас у світі такі технології, як інтелектуальні системи аналізу освітніх даних, активно застосовуються у провідних університетах США, Великої Британії та країн ЄС.

Одним із викликів впровадження ШІ в освітній менеджмент є питання етичності та безпеки даних. Використання алгоритмів у прийнятті рішень може призводити до упередженості, якщо навчальні моделі не належним чином збалансовані. Крім того, існує необхідність у дотриманні стандартів захисту персональних даних студентів і викладачів.

З іншого боку, ШІ відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в освіті. Інтелектуальні системи можуть аналізувати ефективність роботи викладачів, формувати рекомендації для їхнього професійного розвитку та оптимізувати розподіл педагогічного навантаження.

Перспективи використання великих даних в освіті включають:

- Моніторинг і аналіз освітніх трендів для своєчасного оновлення програм навчання;
- Використання прогнозової аналітики для оцінки майбутніх потреб ринку праці;
- Оптимізацію фінансових витрат на освітні заклади на основі аналізу даних.

Таблиця 2.4

Порівняння впливу ШІ та великих даних на освітнє управління

Технологія	Основні можливості	Приклад застосування
Штучний інтелект	Автоматизація адміністративних процесів, персоналізація навчання, прогнозування успішності здобувачів	Інтелектуальні чат-боти для консультацій, адаптивне навчання
Великі дані	Аналіз освітніх тенденцій, управління ресурсами, прогнозування потреб	Аналітичні панелі для управління якістю освіти, автоматизоване оцінювання

У результаті інтеграція ШІ та Big Data в освітній менеджмент сприяє підвищенню якості управління, оптимізації процесів та покращенню навчального досвіду здобувачів. Це відкриває нові горизонти для розвитку освітніх закладів у цифрову епоху.

Тема 3. Прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях

План

- 3.1. Сутність і види управлінських рішень в освітніх організаціях.
- 3.2. Процес прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях.
- 3.3. Методи прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях.

3.1. Сутність і види управлінських рішень в освітніх організаціях

Упродовж всього розвитку суспільства людині доводиться постійно стикатися з необхідністю вибору одного з декількох можливих варіантів дії. Результат цього вибору і буде рішенням. Таким чином, рішення – це вибір альтернативи.

Своєчасне прийняття правильних рішень - головне завдання керівника. Неправильне рішення, так само як правильне, але невчасне рішення, може мати негативні наслідки. Тому необхідно знати сутність, технологію, чинники ефективності, методи і принципи прийняття рішень.

Управлінське рішення – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування освітньої організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з функціонуванням освітньої організації.

Управлінське рішення є важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору з безлічі варіантів досягнення конкретної мети; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Основними ознаками управлінського рішення є:

1. *Цілі.* Суб'єкт управління (індивідуум або група) приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а у цілях рішення проблем конкретного навчального закладу.

2. *Наслідки.* Особистий вибір індивідуума позначається на його власному житті і може вплинути на невелику кількість близьких йому людей. Менеджер освіти обирає напрям дій не тільки для себе, але і для навчального закладу в цілому (чи його структурного підрозділу) та його працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей.

3. *Розподіл праці.* Якщо у повсякденному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в навчальному закладі існує певний розподіл праці: одні працівники (керівники, заступники керівників) зайняті рішенням проблем, що виникають і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією вже прийнятих рішень.

4. *Професіоналізм.* У житті кожна людина самостійно приймає рішення через свій інтелект і досвід. В управлінні навчальним закладом прийняття рішень – набагато складніший, відповідальніший і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник навчального закладу, а тільки той, який володіє відповідними професійними знаннями і навиками наділяється повноваженнями самостійно приймати певні рішення.

Вимогами до управлінських рішень є:

- *Наукова обґрунтованість* передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

- *Цілеспрямованість* зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

- *Кількісна і якісна визначеність.* Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, що розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

- *Правомірність.* Будь-яке управлінське рішення має впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

- *Оптимальність*. Вимога оптимальності зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би критерію ефективності діяльності – максимум результату за мінімальних витрат.

- *Своєчасність рішень* означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у діяльності освітніх організацій.

- *Комплексність управлінських рішень* передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності освітніх організацій.

- *Гнучкість*. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

- *Повнота оформлення*. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність.

У професійній діяльності керівники приймають безліч управлінських рішень, які стосуються різних аспектів діяльності освітніх організацій. Це пов'язано з існуванням їх різних видів. Класифікація управлінських рішень в освітніх організаціях представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація управлінських рішень в освітніх організаціях

Ознака класифікації	Види рішень	Характеристика
1	2	3
Сфера охоплення	Загальні рішення	Стосуються всієї освітньої організації (ректор затверджує план впровадження комп'ютерних технологій у навчальний процес шляхом підписання відповідного наказу)
	Часткові рішення	Стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо (проректор з наукової роботи відповідним наказом затверджує положення щодо діяльності Ради молодих учених навчального закладу)
Тривалість дії	Перспективні рішення	Їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду (ректор затверджує план трансформації заочної форми навчання в електронну шляхом підписання відповідного наказу)
	Поточні рішення	Приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду (завідувач кафедри дає вказівку щодо організації Всеукраїнського конкурсу наукових робіт відповідно до затвердженого плану)
Тривалість дії	Оперативні рішення	Рішення щодо конкретних епізодів управлінської діяльності освітніх організацій (проректор з виховної роботи)
Тривалість дії	Оперативні рішення	видає розпорядження щодо організації мобільної групи для здійснення профорієнтаційної роботи)
Рівень прийняття	Рішення на вищому рівні управління	Приймаються ректором та проректорами
	Рішення на середньому рівні управління	Приймаються деканами, начальниками відділів
	Рішення на нижчому рівні управління	Приймаються завідувачами кафедр

1	2	3
Характер вирішуваних завдань освітньої організацією	Організаційні запрограмовані рішення	Певний відомий перелік кроків із малою кількістю альтернатив
	Організаційні незапрограмовані рішення	Викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями (рішення щодо реалізації цілей освітньої організації, поліпшення якості освітніх послуг, вдосконалення структури управління, механізмів мотивування тощо)
	Компромісні рішення	Повинні врівноважувати протиріччя, що виникають
Спосіб обґрунтування	Інтуїтивні рішення	Базуються на відчуттях керівника у правильності вибору (їх обґрунтованість визначається особистими якостями керівника)
	Рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках)	Вибір, обумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо керівником, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до несприйняття нової альтернативи
	Рациональні рішення	Обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами
Спосіб прийняття	Одноособові рішення	Приймаються керівником особисто
	Колегіальні рішення	Розробляє група фахівців, а приймає відповідна група керівників
	Колективні рішення	Приймаються загальними зборами

3.2. Процес прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління освітньою організацією. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Саме в такому розумінні в подальшому буде розглянуто основні його етапи.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

1) Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може негативно впливати на освітню організацію. Ризик – фактор, який керівники враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2) Час, який відведений керівникові для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3) Ступінь підтримки керівника колективом – цей фактор враховує те, що нових керівників сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4) Особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як керівники приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5) Політика освітньої організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах:

- *право прийняття рішень* мають усі менеджери освіти, але відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення, наприклад загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники;

- *повноваження* характеризує межу між групами менеджерів освіти під час прийняття рішень. Наприклад, начальники відділів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор (ректор) освітньої організації;

- *компетентність* характеризує вміння менеджера освіти приймати кваліфіковані рішення;

- *відповідальність* показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера освіти внаслідок прийняття невдалого рішення.

В теорії управління виділяють *три основні моделі прийняття рішень*:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель;
- 3) ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності освітньої організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, особи, що приймають рішення, можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам освітньої організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття “досягнення задоволеності”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, керівники бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається

рішення) Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення керівників “досягти задоволеності” може бути обумовлено кількома причинами:

- вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- можливо також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб’єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

в) коли керівник має достатньо влади, аби нав’язати своє рішення.

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 3.1.

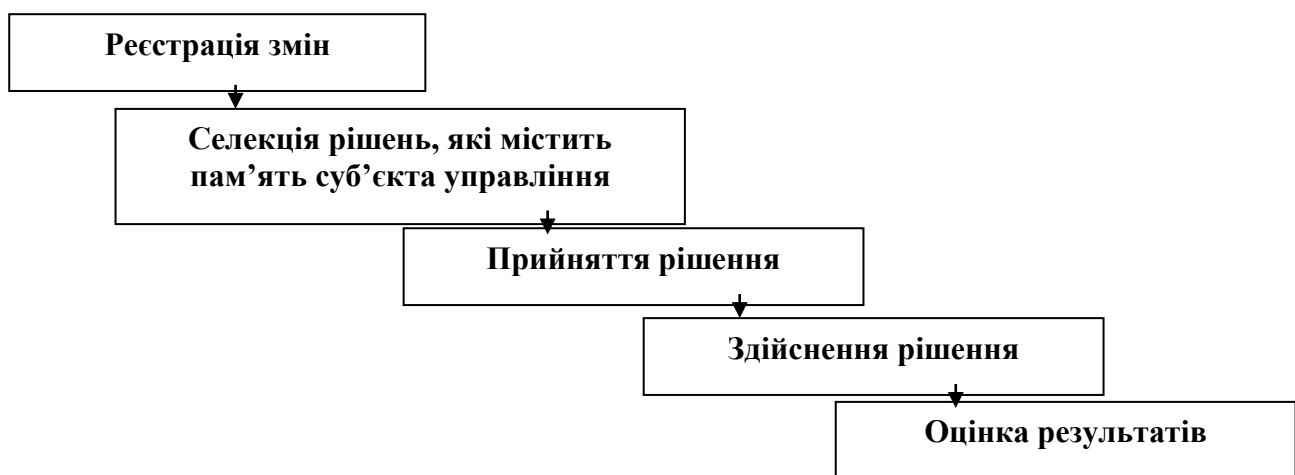


Рис. 3.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану освітньої організації висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб’єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб’єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 3.2.

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.



Рис. 3.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

1. **Діагноз проблеми** включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування освітньої організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на основі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. **Накопичення інформації про проблему** означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

- 1) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:
 - повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
 - точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);
 - несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
 - переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);
- 2) лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);
- 3) актуальність – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;
- 4) своєчасність – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;
- 5) комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

3. **Розробка альтернативних варіантів** означає розробку, опис та складання переліку усіх

можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключеність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

4. **Оцінка альтернативних варіантів**. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

- реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої освітньої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться: юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо.

- відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні освітня організація;

- прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов’язаних, так і не пов’язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:

- не тільки основні (пов’язані з досягненням мети), але і побічні результати;

- не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернативних варіантів представлений на рис. 3.3.

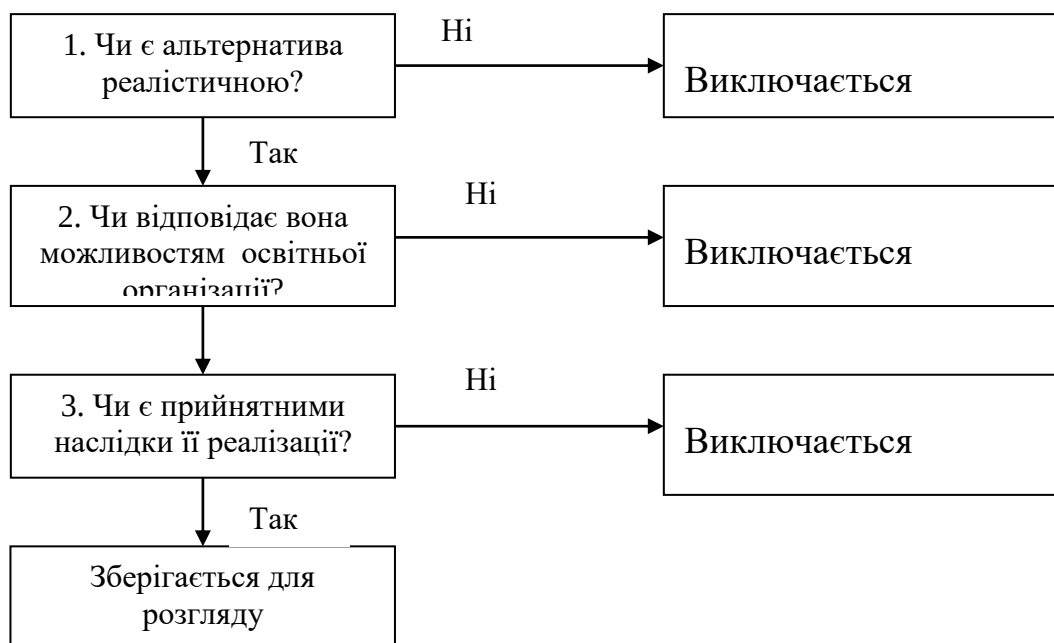


Рис. 3.3. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

5. **Вибір альтернативи.** На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на основі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. На вирішення цього питання спрямована модель, розроблена Ріком Роскіним.

Модель Ріка Роскіна має форму дерева рішень, яке містить 4 змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри керівника до підлеглих;
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Модель, представлена на рис. 3.4, вимагає від керівника зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Керівник самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст. Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри керівника до підлеглих:

- якщо він є достатньо високим, керівник може використати стиль “консультації”, тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми;
- якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.

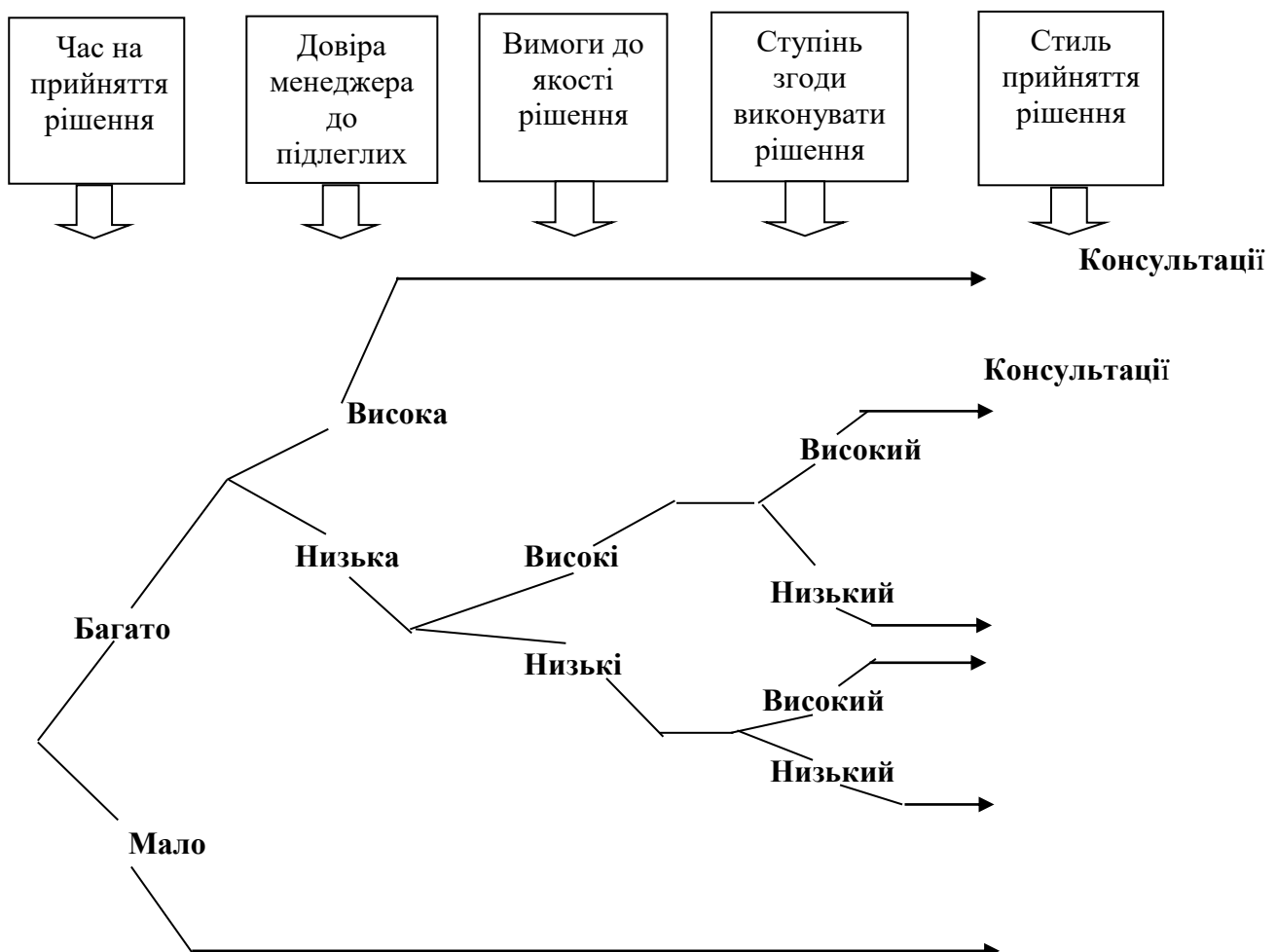


Рис. 3.4. Дерево стилів прийняття рішень

Механізм вибору стилю прийняття рішення описаний в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вплив типу управлінської проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
Коли:	
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ Рішення приймається керівником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
3. Якість та згода однаково важливі	3. Консультації Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими	5. “Штампкування рішень”. Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штамбується”

6. **Реалізація альтернативи** передбачає впровадження рішення в дію. Багато факторів задіяні в реалізації рішення.

Оголошення альтернативи. Керівник повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана.

Видача необхідних розпоряджень. Керівник має обговорити обрану альтернативу з підлеглими, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження мають віддаватися чітко, всі зміни чітко пояснюються.

Умовами успішної реалізації управлінського рішення є:

—виконання управлінського рішення слід доручати тому виконавцю, який має належну кваліфікацію, зацікавленість і можливість виконати доручену справу краще за інших (не завжди можна доручати виконання того чи іншого рішення за принципом займаної посади);

—виконання управлінського рішення має доручатися тому працівникові, який одержує необхідну інформацію (або релевантна інформація для виконання розробленого рішення має спрямовуватися тому, кому доручається його виконати);

—виконання управлінського рішення має доручатися тому виконавцю, який може реально його виконати в необхідний час і з високою якістю. Тут необхідно пам'ятати закон Максимена: “.. завжди бракує часу, щоб виконати роботу як треба, але завжди знаходиться час для того, щоб її переробити”.

Призначення специфічних завдань. Здійснення рішення передбачає безліч доручень різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім не набагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі. Часом вони спричиняють нові доручення і нові завдання. У більшості випадків керівники, що віддають нові доручення підлеглим, мають пояснювати їхню причину.

Розподіл ресурсів. Реалізація рішення може спричинити новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Керівник має усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив.

Спостереження за процесом реалізації рішення. Керівник має знати, чи виконують рішення належним чином. Безліч пристойних рішень несправедливо визнані поганими тільки через погану їхню реалізацію.

Прийняття рішень, що будуть слідувати за нинішніми. Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще. Але

ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію рішення.

7. **Оцінка результатів рішення.** Після того, як рішення реалізоване, керівники мають оцінити його ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи було воно ефективне за витратами? Чи вплинуло на розвиток освітньої організації? Чи згодні підлеглі, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, керівник може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, керівник повинен переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

3.3. Методи прийняття управлінських рішень в освітніх організаціях

Класифікація методів прийняття управлінських рішень, що використовуються в освітніх організаціях, представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Групи методів	Види методів
Методи одержання інформації, що необхідна для управління освітньою організацією	Спостереження; аналіз документації; бесіда з працівниками, учнями, батьками; вивчення продуктів діяльності учнів, студентів; анкетування; вивчення педагогічного та управлінського досвіду роботи; тестування; експеримент; моделювання
Методи пошуку альтернативних варіантів	Методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації); методи колективного творчого пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту); методи активізації творчого пошуку (метод фокальних об’єктів, метод морфологічного аналізу)
Методи формалізації управлінських рішень	Розробка планів, графіків; підготовка рішень колегіальних органів (вчених рад, педрад); підготовка розпоряджень; підготовка наказів; розробка положень; розробка та уточнення посадових обов’язків
Методи доведення управлінських рішень до виконавця	Бесіда; ознайомлення з планами, графіками; доведення рішень колегіальних органів; доведення розпоряджень; доведення наказів; ознайомлення з пам’ятками, положеннями, інструкціями; ознайомлення з посадовими обов’язками; ознайомлення з договорами

Розглянемо групу *методів одержання інформації, що необхідна для управління освітньою організацією*.

Спостереження — це спеціально організоване сприйняття педагогічних фактів, процесів і явищ у природних умовах.

Як метод управління спостереження відрізняється такими особливостями:

- 1) наявністю чітко визначеної мети;
- 2) попередньою розробкою плану та програми спостереження;
- 3) фіксуванням отриманих результатів спостереження;
- 4) обов’язковою аналітичною обробкою отриманих результатів;
- 5) спостереження є самостійним, а не додатковим методом діяльності;
- 6) спостереження забезпечує отримання інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення.

У практиці управління навчальними закладами широко застосовується метод *аналізу документації*. Такою можна вважати журнали, різні плани роботи, особові справи, читацькі формуляри, протоколи тощо. Кожен із перелічених документів дає можливість визначити, яку інформацію можна одержати під час його вивчення. Так, якщо в навчальному закладі керуюча і

керована підсистеми достатньою мірою реалізують свої функції, то вивчення журналу дає змогу з'ясувати рівень знань, умінь і навичок учнів, результативність діяльності вчителів, стан відвідування уроків учнями, зайнятість учнів у позаурочний час. Різноманітну інформацію дає можливість отримати вивчення документації кафедри ВНЗ, за результатами якого можна зробити висновки про діяльність завідувача кафедри, спрямованість, системність, зміст діяльності кафедри, дотримання норм організаційного порядку, ефективність діяльності колегіального органу кафедри — її засідань, роботу окремих викладачів тощо.

Бесіда — це метод виявлення під час безпосереднього спілкування думок людей, їхніх почуттів, намірів, оцінок, позицій, ставлення до певних фактів та подій. Вимоги до бесіди:

1. Чітке усвідомлення мети бесіди.

2. Попередня розробка логіки бесіди. Логіка бесіди — це не конкретний та детальний план, а її задум, що розробляється з урахуванням усіх вимог до бесіди. Розробка логіки бесіди передбачає визначення засобів її початку, головних складових, емоційної тональності, можливо, ключових питань та аргументів. Чим чіткіше визначено мету бесіди, тим легше розробити її логіку.

3. Забезпечення емоційно-позитивного початку та завершення бесіди. Негативний початок бесіди зумовлює і подальший негативний її розвиток. Негативне завершення бесіди свідчить про її загальну низьку ефективність.

4. Уважно слухати співрозмовника.

5. Поважати співрозмовника.

Вивчення продуктів діяльності учнів, студентів. Цей метод дає змогу з'ясувати ефективність навчально-виховного процесу, рівень сформованості навчальних, практичних вмінь, навичок, знань, ставлення учнів до своїх обов'язків, їхню старанність, сформованість мотивів діяльності, індивідуальні особливості тощо. Продуктами діяльності учнів та студентів є твори, реферати, звіти, класні та домашні роботи, малюнки, предмети, виготовлені на уроках трудового навчання, моделі, курсові, дипломні, магістерські роботи. Цей метод передбачає чітке визначення мети аналізу, розробки та реалізації його плану.

Анкетування є поширеним методом збирання управлінської інформації за допомогою спеціально розроблених опитувальників — анкет. Частіше за все в управлінні використовують анкети з відкритими, закритими або напівзакритими запитаннями. Відкриті запитання передбачають самостійне формулювання відповіді тим, хто відповідає на запитання. В закритих запитаннях респонденту необхідно вибрати одну з готових відповідей. При відповіді на напівзакрите питання респондент може вибрати одну або кілька відповідей із запропонованих або сформулювати свою відповідь. Залежно від мети опитування анкети можуть бути анонімними, які не вимагають указувати прізвище; іменними, які вимагають указувати прізвище; змістовними, функціональними тощо. До переваг анкетного методу отримання управлінської інформації можна віднести: масовість обстеження, велику швидкість збирання інформації; легкість обробки результатів опитування; можливість використання математичних методів обробки результатів; зручність засобів фіксації результатів опитування. До недоліків цього методу треба віднести такі: невисокий рівень об'єктивності отриманих результатів у деяких анкетних опитуваннях, анкета не дає можливості щось змінювати під час опитування, тобто не є гнучкою формою отримання інформації; анкетне опитування не завжди дає можливість з'ясувати глибинні особливості явища; анкета частіше за все не дає змогу враховувати індивідуальні особливості респондентів, їхнє розуміння запитань, коло запитань анкети може значно обмежувати можливість респондента висловлювати свої думки.

Вивчення педагогічного та управлінського досвіду передбачає організацію пізнавальної діяльності, спрямованої на вивчення процесу функціонування педагогічних та управлінських систем, їхніх сталих характеристик, закономірних зв'язків, чинників ефективності, загальних рис та специфічних особливостей. Об'єктом вивчення може бути досвід діяльності окремих освітніх установ, їх окремих підсистем, окремих педагогів та керівників навчальних закладів.

Тестування — це метод отримання управлінської інформації за допомогою невеликих стандартизованих завдань для учнів, студентів, педагогів, батьків.

Експеримент є комплексним методом отримання управлінської інформації, оскільки передбачає використання бесіди, спостереження, створення спеціальних ситуацій, які тут

виконують функцію прийомів цього методу. Від спостереження експеримент відрізняється тим, що керівник спостерігає за процесом, який він сам спланував та організував.

Моделювання дає змогу вивчати процес до його започаткування. За допомогою моделювання можна виявити важливі негативні наслідки, що дає можливість ліквідувати чи послабити їх ще до реального виникнення. Саме тому моделювання можна розглядати як метод отримання управлінської інформації.

Під моделлю розуміють спеціально створені для вивчення явища (об'єкти, процеси, ситуації тощо), аналогічні іншим явищам, дослідження яких є складним або неможливим. Важлива вимога до моделей — це те, що вони мають адекватно відображати об'єкт вивчення.

Групу *методів пошуку альтернативних варіантів* умовно поділяють на три групи:

- ◆ методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- ◆ методи колективного творчого пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту);
- ◆ методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби “мозковий штурм” не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватись певних правил:

- не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочується вільне творче мислення;
- забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

Метод “Конференція ідей”. Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до “конференції ідей” осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод “Колективного блокноту” поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;

ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

Група методів формалізації управлінських рішень надають їм юридичної сили.

Розробка планів, графіків. У більшості навчальних закладів складають місячні та тижневі плани роботи. Від перспективного річного плану роботи вони відрізняються тим, що в них не формулюються мета та завдання роботи. Фактично ці плани спрямовані на реалізацію завдань річного плану роботи та вирішення поточних проблем. Такі плани роботи складають за наслідками нарад, на яких обговорюється підготовка важливих заходів — проведення ювілейного вечора, проведення конкурсу на звання кращого у професії, проведення на базі навчального закладу Всеукраїнської олімпіади тощо.

Підготовка розпоряджень. Розпорядження пов'язані з разовими подіями. Тематика розпоряджень пов'язана з проведенням випускних вечорів, змагань, конкурсів, оглядів, олімпіад тощо. Розпорядження спрямовані на встановлення термінів виконання заходів, координацію зусиль, спрямованих на їх проведення, та надання нескладних завдань виконавцям. Розпорядження, як правило, готує один із керівників навчального закладу або воно видається за результатами наради і таким чином фіксує спільно прийняте рішення.

Підготовка наказів. Наказ — правовий акт, який містить обов'язкові для виконання розпорядження і видається в порядку єдиначальності; це підзаконний акт, тобто приймається відповідно до законів, на основі законів і в межах компетенції керівника навчального закладу. Основні вимоги до наказу такі:

1. *Інформаційна обґрунтованість.* Наказ має базуватися на достовірній, перевірній інформації, достатній для її узагальнення, систематизації, аналізу. Реалізація цієї вимоги передбачає, що напередодні підготовки наказу керівник навчального закладу чітко визначає коло питань, що потребують вивчення, моделює ситуації, в ході яких можна отримати необхідну інформацію, та методи її збирання.

2. *Узагальнюючий лаконічний характер.* Наказ має висвітлювати найбільш типові, важливі факти і на їх основі розкривати причини успіхів і невдач у роботі навчального закладу.

3. *Спрямованість на основні завдання в роботі навчального закладу.* Оскільки наказ — це один із основних важелів управління навчально-виховним процесом, він має спрямовуватись на подолання найсуттєвіших недоліків у роботі навчального закладу, на впровадження в практику навчання і виховання найефективніших форм роботи.

4. *Конкретність.* Ця вимога належить і до констатуючої, і до розпорядчої частин наказу. У констатуючій частині мають наводитись конкретні факти, що характеризують стан і результати навчально-виховного процесу. У розпорядчій частині чітко визначалися зміст, строки майбутньої роботи, відповідальні за її виконання. Доцільно, щоб наказ визначив форми контролю за його виконанням і терміни звіту про хід виконання наказу.

5. *Гласність.* Як правило, наказ є засобом управлінського впливу на всіх працівників навчального закладу. Але навіть тоді, коли він адресований одному чи кільком членам колективу, про його зміст мають знати всі.

Підготовка рішень колегіальних органів. В управлінні навчальними закладами значну роль відіграють колегіальні органи — педагогічні, вчені, науково-методичні, навчально-методичні ради, загальні збори (конференції) колективу. Ці колегіальні органи виконують дорадчу функцію, функцію громадського самоврядування. Їхні рішення набирають сили після затвердження керівником навчального закладу.

Розробка та уточнення посадових обов'язків. Посадові обов'язки працівника після затвердження керівником навчального закладу стають управлінським рішенням, обов'язковим для виконання вчителями, викладачами, методистами, секретарями, психологами та іншими працівниками освітніх установ. Ці управлінські рішення визначають головні вимоги до працівників та зміст їхньої діяльності. Під час складання посадових обов'язків працівників керівники навчальних закладів враховують законодавчі та нормативні документи.

Розробка положень. Після затвердження колегіальним органом або керівником навчального закладу положення набуває статусу управлінського рішення. Положення, які розробляють у навчальному закладі, виконують функцію норм організаційного порядку — зведення певних, методично повторюваних вимог та правил, що забезпечують ефективне вирішення завдань. Існують положення про чергування по навчальному закладу, про науково-методичну роботу, про діяльність клубів та музеїв, про проведення певних заходів — конкурсів, відкритих уроків, олімпіад, змагань тощо. Розробляти положення можуть як окремі працівники, так і творчі колективи працівників.

Група методів доведення управлінських рішень до виконавця спрямована на ознайомлення підлеглих зі змістом майбутньої діяльності, розуміння цілей передбаченої рішенням діяльності. Управлінське рішення потрібно доводити до виконавця у такий спосіб, щоб воно сприймалося як наслідок об'єктивної ситуації. Той, хто отримав завдання, повинен бути переконаний, що на місці керівника сам би прийняв таке рішення. Під час доведення управлінського рішення керівник має передати необхідну інформацію так, щоб вона була сприйнята (не виникало психологічного емоційного бар'єра), була зрозуміла (не виникало смислового психологічного бар'єра), була засвоєна (стала мотивом запрограмованої діяльності). Керівникові слід пам'ятати мудрість Сходу: "Істина знаходиться не на вустах того, хто говорить, а у вухах того, хто слухає".

Індивідуальна бесіда. Такий спосіб управління використовують для вирішення управлінських проблем: залучити працівника до участі у підготовці педагогічної (вченої) ради, організувати заміну хворого викладача, надати допомогу педагогу-початківцю, усунути недоліки в оформленні журналу тощо. Особливості використання бесіди для доведення управлінського рішення:

- чітке усвідомлення мети майбутньої бесіди, продумування її логіки, ключових питань, доказів;
- врахування індивідуальних особливостей співрозмовника, його можливих реакцій на різні способи проведення бесіди;
- використання таких способів початку розмови, які б дали змогу зняти напруженість, встановити доброзичливі стосунки;
- відмова від авторитарного нав'язування готового рішення, залучення співрозмовника до його розробки;
- рівноправне, шанобливе ставлення до співрозмовника, його думки;
- проведення бесіди у формі діалогу, а не монологу керівника;
- збереження спокою і доброзичливості в будь-якій ситуації бесіди.

Ознайомлення з планами, графіками: зачитування й обговорення плану на педагогічній раді, складання й вивішування як доповнення до текстового плану роботи навчального закладу на рік графічних місячних планів, індивідуальні бесіди членів адміністрації з педагогами для ознайомлення з планом роботи, індивідуальна робота педагогів з вивчення плану роботи навчального закладу, розповсюдження проекту плану у вищих навчальних закладах.

Доведення наказів: попереднє ознайомлення з текстом наказу окремих працівників; ознайомлення з наказом під розписку; вивішування наказу; видача копії наказу.

3.4. Прийняття рішень в умовах криз та невизначеності

У XXI столітті світ перебуває в постійному стані змін. Ми живемо у VUCA-середовищі (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) - світі, що характеризується (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика VUCA-середовища

Компонент	Пояснення
Volatility (мінливість)	Швидкі й непередбачувані зміни в середовищі
Uncertainty (невизначеність)	Неможливість точного передбачення подій
Complexity (складність)	Велика кількість взаємозалежних факторів
Ambiguity (неоднозначність)	Відсутність чітких відповідей і інтерпретацій

У такому середовищі освітні установи стикаються з викликами: змінами освітніх політик, технологічними проривами, демографічними зсувами, глобальними пандеміями, війнами, енергетичними і кліматичними кризами. Все це потребує нових навичок і підходів до прийняття рішень в освіті.

Менеджер в освіті повинен не лише організовувати освітній процес, а й бути лідером змін, стратегом, кризовим комунікатором. В умовах невизначеності він має:

- швидко реагувати на зміни,
- адаптувати організацію до нових реалій,
- приймати рішення на основі неповної інформації,
- зберігати стійкість колективу та довіру до закладу освіти.

Саме ефективність прийнятих рішень визначає, чи зможе заклад вистояти в кризі та трансформуватися у відповідь на нові виклики. Прийняття рішень в умовах криз та невизначеності реалізуються на основі підходів, зазначених у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Сучасні підходи до прийняття рішень в умовах криз та невизначеності

Підхід	Суть
Сценарне планування	Розробка декількох сценаріїв розвитку подій та відповідних стратегій
Анти-крихкість (Nassim Taleb)	Побудова систем, що не просто витримують стрес, а й зміцнюються завдяки йому
Agile-менеджмент	Гнучке управління, здатність до швидкого переосмислення стратегій
Системне мислення	Розгляд проблем у контексті зв'язків між елементами системи

Моделями прийняття рішень в умовах криз та невизначеності є:

1. **Інкрементальна модель** – поступове прийняття рішень через малі кроки та експерименти.
2. **Модель «сміттєвого відра» (Cohen, March, Olsen)** – рішення виникають як результат збігу проблем, рішень та можливостей у хаотичних умовах.
3. **Оцінювання ризиків (Risk-based decision making)** – визначення потенційних ризиків і розробка стратегій їх мінімізації.

Для цього можуть застосовуватися такі методи, як SWOT-аналіз (оцінка сильних/слабких сторін, можливостей і загроз), PESTEL-аналіз (аналіз політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного, правового середовища), аналіз сценаріїв, метод Дельфі (експертне опитування), метод дерева рішень

Процес прийняття рішень у VUCA-середовищі здійснюється за такими етапами:

1. Сканування середовища
2. Ідентифікація проблеми
3. Генерація варіантів
4. Оцінка ризиків
5. Прийняття рішення
6. Реалізація
7. Оцінка результатів
8. Коригування

Прийняття рішень в умовах криз і невизначеності - одна з ключових управлінських функцій в освіті. Сучасний освітній менеджер повинен володіти системним мисленням, бути гнучким, стратегічним і здатним до інновацій. Використання сучасних моделей, методів і технологій дозволяє зменшити ризики та забезпечити ефективну адаптацію освітньої організації до нових умов.

Пам'ятай: у VUCA-світі виграє не найсильніший, а той, хто швидко адаптується.

МОДУЛЬ 2 ДІЯЛЬНІСНИЙ ВИМІР МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Тема 4. Планування як функція менеджменту освіти

План

4.1. Сутність та принципи планування в освітніх організаціях.

4.2. Система планування в освітніх організаціях.

4.1. Сутність та принципи планування в освітніх організаціях

Управління розглядається як процес, оскільки досягнення цілей освітньої організації являє собою множину безперервних взаємопов'язаних дій – функцій, кожна з яких сама по собі є процесом.

Під *функціями менеджменту освіти* необхідно розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу та об'єднані у відносно самостійні напрямки управлінської діяльності. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту виникли внаслідок поділу і спеціалізації праці. Функції доцільно класифікувати за ознакою місця в менеджменті, що дозволить підкреслити роль конкретних (їх ще називають частковими або спеціальними) функцій менеджменту і важливу роль загальних (основних) функцій та виділити об'єднувальну функцію.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій належать планування, організація, мотивування, контроль. А. Файоль виділяв планування, організацію, розпорядництво, координування і контролювання. Мескон, Альберт і Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організацію, мотивування і контролювання. Що стосується координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва.

Загальні функції з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише в процесі управління певними об'єктами, процесами, елементами діяльності освітніх організацій. Тобто загальні функції набувають відповідного змісту тоді, коли вони беруть участь у реалізації конкретних функцій менеджменту. Функції планування, організування, мотивування, контролювання можна вважати загальними (основними), оскільки будь-яка інша управлінська діяльність (конкретні функції) буде здійснюватись через їх послідовне застосування, а саме: *планування* процесу, діяльності об'єкта, навчально-виховної діяльності; *організування* процесу, діяльності об'єкта, навчально-виховної діяльності; *мотивування* працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, навчально-виховну діяльність; *контролювання* процесу, діяльності об'єкта, навчально-виховної діяльності;

Отже, за *ознакою місця у менеджменті* можна виділити *загальні (основні)* функції: планування, організація, мотивація, контроль, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і *конкретні (спеціальні)*, за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, та *об'єднувальну* функцію менеджменту (керівництво), яка пронизує всі управлінські процеси в освітній організації.

У свою чергу конкретні функції можна класифікувати за ознаками процесів і об'єктів управління. За *ознакою процесів управління* конкретні функції менеджменту поділяються на управління навчально-виховним процесом, матеріально-технічним забезпеченням, зовнішньоекономічною діяльністю тощо. За *ознакою об'єкта* – це управління освітньою організацією, факультетом, службою, відділом, проектною групою тощо.

Аби спільні зусилля працівників освітньої організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне освітня організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;

3) на основі цього поставити задачі перед підрозділами освітньої організації та конкретними виконавцями.

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування. Отже, *планування* – це безперервний процес встановлення і конкретизації цілей розвитку всієї освітньої організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, відповідальних за виконання, розподілу ресурсів.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

- 1) де освітня організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
- 2) чого освітня організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як освітній організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Планування – є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування освітньої організації.

Завданнями планування є:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку освітньої організації і всіх її структурних підрозділів;
- перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку (план відображає бажаний в майбутньому стан об'єкта і передбачає конкретні заходи, спрямовані на підтримку сприятливих тенденцій чи стримування негативних);
- координація діяльності структурних підрозділів та працівників організації;
- створення об'єктивної бази для ефективного контролю (шляхом порівняння фактичних значень з планованими за принципом «факт-план»);
- стимулювання трудової активності співробітників;
- інформаційне забезпечення працівників (плани містять інформацію про цілі, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсні та адміністративні умови проведення робіт).

Принципами планування в освітніх організаціях є:

1. Принцип науковості. Сутність цього принципу полягає в необхідності планування вирішення поставлених завдань суворо відповідно до принципів та факторів, що визначають навчально-виховну роботу. Він передбачає врахування насамперед даних таких наук, як педагогіка, психологія, теорія управління, законодавчих та нормативних актів.

2. Принцип оптимальності — вирішення найбільш важливих питань, у зв'язку з чим навчальний заклад виходить на новий, більш високий рівень, забезпечується рівномірний ритм роботи протягом навчального року, не допускається невинноване перевантаження і непотрібні паузи

3. Принцип об'єктивності. План необхідно складати на засадах глибокого та всебічного аналізу діяльності навчального закладу. Він вимагає врахування реальних можливостей навчального закладу, педагогічного колективу. Це пов'язано з вивченням індивідуальних можливостей членів колективу та умов праці.

4. Принцип конкретності. План накреслює загальні для навчального закладу завдання, визначає напрями роботи. Однак у плані необхідно відображати конкретні заходи. При цьому важливо не обмежуватися їх переліком, а передбачати певні організаційні та методичні заходи для здійснення запланованого. Головна вимога принципу конкретизації — наявність вірогідної та всеохопної інформації про стан навчально-виховного процесу.

5. Принцип колективності. Цей принцип передбачає залучення працівників до складання, обговорення та виконання планів, кооперації педагогів у роботі над окремими проблемами, темами, що сприяє розвитку творчої активності та особистої ініціативи.

6. Принцип системності, який передбачає здійснення системного комплексного підходу до складання планів, доцільне співвідношення перспективного і оперативного планування, скоординованість планів усіх рівнів управління освітою.

Етапами процесу планування в освітній організації є:

1. Встановлення цілей діяльності освітньої організації, які визначають її очікуваний або бажаний стан;

2. Розробка стратегії діяльності освітньої організації – безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів;

3. Впровадження стратегії, перетворення її у конкретні дії. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

Класифікація планів освітньої організації:

- за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
- за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;

- за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі освітньої організації, стратегію використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові (річні) плани – це плани, які складаються на період до 1 року.

Довгострокові (перспективні) плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити кількість абітурієнтів у новому навчальному році на 20%).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити якість навчання на 3-4% за рік).

4.2. Система планування в освітніх організаціях

Стратегічне планування в освітніх організаціях

Методологія стратегічного планування передбачає аналіз різних аспектів діяльності освітньої організації в минулому і тих, що можуть бути актуальними в майбутньому. Стратегічне планування полягає у розробці стратегії.

Слово «стратегія» у перекладі з грецького *stratēgia* (*stratos* – військо, *agx* – веду) означає «мистецтво генерала».

Стратегія – це довгостроковий, якісно вибраний напрям розвитку освітньої організації, який інтегрує місію, цілі організації, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення організації з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів.

Стратегія – загальний комплексний план досягнення цілей освітньої організації. Вона характеризується довгостроковістю і впровадженням інновацій у діяльність організації. За допомогою стратегій забезпечується інноваційний розвиток освітньої організації шляхом:

- розподілу ресурсів;
- адаптації до зовнішнього середовища;
- координації функціонування організації;
- передбачення майбутніх змін у діяльності.

Формування стратегії передбачає дотримання таких принципів:

- 1) урахування змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, встановлення тісного взаємозв'язку між організацією і зовнішнім середовищем;
- 2) альтернативності й багатоваріантності розвитку організації;
- 3) з'ясування та врахування специфіки і моделей стратегічної поведінки організації;
- 4) наявності стратегічної та оперативної архітектури організації.

Основними елементами, з яких складається стратегія є: сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували би як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли би організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації: куди спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи); звідки забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона буде спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації. В теорії існує *три стратегії створення конкурентних переваг*:

1. *лідерство в ціні* – центром уваги організації під час визначення й виробництва послуг є витрати;

2. *лідерство в спеціалізації* – організація намагається зробити послугу чимось помітною, незвичайною, що може сподобатися споживачу і за що він згоден платити;

3. *лідерство в індивідуалізації* – передбачає концентрацію уваги на інтересах конкретних споживачів освітніх послуг.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Процес розробки стратегії освітньої організації включає (рис. 4.1):

- Формулювання місії освітньої організації.
- Визначення стратегічних цілей діяльності освітньої організації.
- Аналіз зовнішнього середовища.
- Аналіз сильних і слабких сторін навчального закладу.
- Конкретизація стратегічних цілей освітньої організації та розробка заходів щодо їх досягнення.

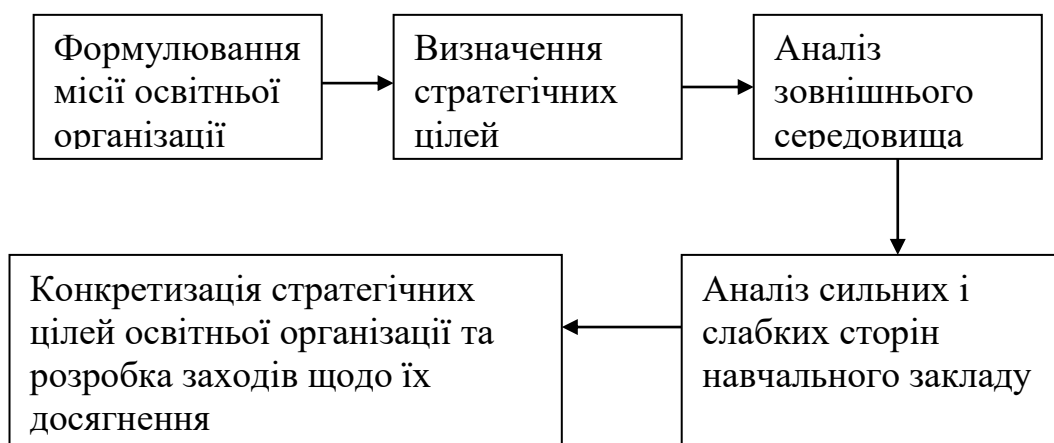


Рис. 4.1. Етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації

Розглянемо етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації.

1. Формулювання місії освітньої організації.

Місія як генеральна мета формується як провідна ідея, еталон діяльності освітньої організації, є «філософією її існування».

Місія освітньої організації - це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрями та орієнтири її діяльності.

Причини розробки місії умовно розподіляються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішньої причини відноситься необхідність формування іміджу освітньої організації в умовах посилення конкуренції.

Внутрішні причини формулювання місії пов'язані з необхідністю:

- визначення поля пошуку вирішення проблем;
- внутрішніх змін в організації;
- визначення загального пріоритетного напрямку діяльності;
- підвищення рівня взаєморозуміння й співробітництва в організації.

Місія освітнього закладу включає:

- загальні елементи (те, що властиве призначенню будь-якого навчального закладу);
- специфічні (те, що характерно для даного виду або даної модифікації освітньої установи, наприклад, школи, коледжу);
- унікальні (те, що є унікальною місією й призначенням даної організації й відрізняє її від усіх інших).

Вимоги до визначення місії:

- вираження загальних цінностей й поглядів всіх членів колективу освітньої організації, тобто місія повинна бути пов'язаною з культурою організації;
- підтримка більшістю співробітників;
- спрямування процесу прийняття рішень, тобто місія виявляє певний вплив на освітню організацію й стиль діяльності;
- формулювання таким чином, щоб можна було оцінити, у якій мірі діяльність відповідає загальним цінностям освітньої організації.

Функції місії:

- Внутрішня функція полягає в створенні «рамки», у яких можна ухвалювати рішення діяльності освітньої організації. Ці рамки важливі для визначення єдності ідей і цінностей, що є основою функціональних обов'язків кожного співробітника. Місія направляє роботу всіх співробітників навчального закладу. Добре сформульована місія може запобігти серйозним розбіжностям з таких питань, як методи оцінки, використання освітніх технологій і ін.

- Зовнішня функція дозволяє визначити статус освітньої організації, її імідж, тому що різні види й варіанти навчальних закладів суттєво відрізняються один від одного саме по прийнятій на себе місії. Гласно заявляючи про свою місію, навчальний заклад як би пред'являє потенційним замовникам, клієнтам, партнерам свою візитну картку, що дуже важливо для встановлення майбутніх відносин соціального партнерства.

Алгоритм розробки місії включає наступні етапи:

1. Підготовка до роботи зі створення місії.
2. Створення проекту місії.
3. Обговорення проекту місії.
4. Оформлення й презентація місії.

1. Підготовка до роботи зі створення місії. На цьому етапі ініціативу бере на себе керівник, який повинен вирішити:

- хто буде залучений до роботи зі створення місії: чи можна обмежитися силами своїх фахівців, або знадобиться допомога зовнішніх експертів, керівників більш високого рангу і т.ін.;
- як буде організований процес створення місії; хто увійде в робочу групу; хто буде координувати процес;
- якими ресурсами володіє організація: час, гроші, кадри і т.д.;
- яким чином буде доведена інформація щодо організації цієї роботи.

У результаті з'явиться ПЛАН роботи зі створення місії.

2. Створення проекту місії. Для цього необхідно визначити:

- що у навчальному закладі уже є з того, що відповідає його ідеалу, або що могло б допомогти наблизитися до цього ідеалу;
- хто буде «споживачами» місії;
- що саме необхідно для них зробити, тобто слід продумати особистісний (для тих, хто навчається, для педагогів, для батьків) і соціальний (для міста, для ринку праці, для країни) контексти місії. У результаті з'явиться ПРОЕКТ місії.

3. Обговорення проєкту місії. На цьому етапі роботи найважливішим моментом є залучення до обговорення максимальної кількості людей. Це може бути реалізовано за допомогою дискусії, дебатів, письмових пропозицій й зауважень, пропозицій окремих груп людей.

У результаті можна провести ранжирування пропозицій. Самі істотні обов'язково треба врахувати й внести відповідні зміни в текст місії. Після того, як враховані й внесені всі зміни, ТЕКСТ місії готовий до оформлення.

4. Оформлення й презентація місії. Оформлення передбачає, по-перше, що сам текст буде досить простим і, у той же час, особистісно значущим для тих, кому він адресований. По-друге, текст повинен бути привабливо оформленим.

Презентація місії може бути проведена різними способами, наприклад, місія може бути опублікована й поширена серед «споживачів» у вигляді рекламного проспекту, у вигляді плаката розміщена на стінах, вона може бути озвучена на зборах і т.д. і т.п.

Обов'язкова умова – з місією освітньої організації повинно ознайомитися якнайбільше людей, які можуть бути прямими або непрямыми споживачами послуг навчального закладу.

У результаті місія стає відомою всім, кому вона повинна бути відома.

Приклади формулювання місії освітньої організації:

- Створення нової системи гуманних взаємин між різними суб'єктами освітнього процесу.
- Відкриття простору для розвитку потенційних можливостей і самореалізації дітей і дорослих.
- Дати кожному учневі можливість знайти й виразити себе згідно своїм здатностям.
- Виховання учня, готового до турботи про своє здоров'я й здоров'я навколишніх його людей, що володіє здоров'єзберігаючими технологіями.

2. Визначення стратегічних цілей діяльності освітньої організації.

На підставі місії освітньої організації формуються її стратегічні цілі.

Мета – це кінцевий стан, якого освітня організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі).

Стратегічні цілі – це цілі, поставлені перед освітньою організацією керівниками вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на освітньому ринку.

Для того щоб визначати стратегічні цілі, необхідно:

- розуміти, чому так важливо ставити цілі взагалі;
- відрізнити мету від образу бажаного майбутнього;
- навчитися працювати з ієрархічною системою цілей, будувати «дерево цілей»;
- строго підходити до формулювання цілей для колективу й узгодженню їх розуміння з педагогами й іншими учасниками спільної роботи.

Правильно сформульовані стратегічні цілі мають відповідати наступним вимогам:

- цілі мають бути конкретними та вимірюваними;
- цілі мають бути зорієнтованими у часі;
- цілі мають бути реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації;
- цілі мають бути не суперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними;
- цілі мають бути сформульованими письмово;
- цілі мають передбачати наявність засобів їх реалізації.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких керівник може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Результатами навчального закладу при стратегічному плануванні є:

1. *Соціально й особистісно значущі освітні результати, які описуються у формі вимог до випускників у вигляді ключових компетенцій.* Для сучасної освітньої організації забезпечення гідного рівня якості освіти є головною стратегічною метою.

До цієї ж групи відноситься сумарний вихід результату роботи освітньої організації. У своєму стратегічному плані навчальний заклад може приблизно вказати, наприклад, який відсоток тих, хто навчається, повністю завершує курс навчання, яка частина випускників працевлаштовується за отриманою спеціальністю і т.д. Маючи статистичні дані із цих питань за

багато років, навчальний заклад зможе точніше визначати можливі цілі, бачити динаміку їх досягнення.

Результати в області соціальних внесків освітньої організації й наслідків її життєдіяльності для соціуму також ставляться до зазначеної групи. Дуже корисно сформулювати, на які зміни в житті близького середовища буде працювати навчальний заклад, який внесок він внесе в розвиток вітчизняної освітньої системи і т.д.

Успішне досягнення цих цілей дає освітній організації такий найцінніший «капітал», як добре ім'я, репутація, імідж в очах населення, органів керування освітою, місцевої адміністрації.

2. Якість життя учасників освітнього процесу:

- тих, хто навчається, включаючи рівень їх мотивації, настрою (такі цілі пов'язані із забезпеченням комфортності навчально-виховного середовища, з якістю харчування в навчальному закладі, з можливістю занять спортом і оздоровлення і т.д.);

- працівників освітньої організації – розвиток їх професіоналізму й особистісний ріст. Це пов'язане з умовами праці викладачів, розвитку їхньої творчої складової, зі створенням системи стимулювання продуктивної й результативної, у тому числі інноваційної діяльності і т.ін.

3. Цілі щодо якісних характеристик колективу освітньої організації, її команди, розвитку згуртованості, сумісності, організованості й т.п.

4. Цілі в області системних характеристик освітньої організації. Якість навчання студентів (учнів) багато в чому залежить саме від можливостей, потенціалу самого навчального закладу, від єдності його підсистем, від його організаційної культури й укладу життя. Керівник має вкладати зусилля саме в розвиток усього цього.

Наприклад, якщо місією освітньої організації є «Підготовка випускників, що відповідають сучасним вимогам системи професійної освіти», то стратегічну мету можна сформулювати так «Підвищення відсотка випускників, які працевлаштовані за отриманою спеціальністю».

3. Аналіз зовнішнього середовища освітньої організації.

Зовнішнє середовище (макросередовище) - сфера, у якій освітня установа здійснює свою життєдіяльність, сукупність «факторів впливу» поза освітньою установою, що складаються з «далекого оточення» (вплив економічного прогресу, соціального й культурного розвитку суспільства, екології) і «близького оточення» (ринок трудових ресурсів, освітніх послуг, діяльність конкурентів, соціальних партнерів).

Аналіз зовнішнього середовища - це процес оцінки зовнішніх щодо освітньої організації факторів, метою якого є:

- визначення сприятливих можливостей, тобто чинників, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

- визначення загроз та небезпек для організації, тобто зовнішніх умов, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для аналізу впливу зовнішніх факторів їх сукупність поділяють на:

- соціальні: контингент тих, хто навчається, та їхніх батьків; інфраструктура району, в якому розташований навчальний заклад; контингент викладачів, що приходять влаштовуватися на роботу; демографічна ситуація;
- технологічні: інновації у галузі освіти, розвиток педагогічних методик й технологій;
- економічні: стабільність економіки в країні, фінансування освіти, дохід на душу населення, платоспроможність споживачів освітніх послуг;
- політичні: стратегічні напрямки державної політики у галузі освіти, правове поле.

Оцінити майбутній вплив зовнішніх факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таку оцінку примушує керівників освітніх організацій замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Етапами аналізу зовнішнього середовища є:

1. Визначення часового відрізка, на який розрахований аналіз (наприклад навчальний рік) та найбільш вагомих факторів зовнішнього середовища.

2. По кожному з виділених факторів визначення тих явищ й подій, які особливо сильно можуть впливати в майбутньому на конкретний навчальний заклад.

3. Розділення цих впливів на позитивні для навчального закладу й негативні, що створюють для нього нові обмеження й погрози.

4. Аналіз позитивних впливів на основі питань:

- які корисні для нашого навчального закладу наслідки може дати цей фактор?
- як ми зможемо використовувати нові можливості?
- чи можна збільшити корисний вплив цього фактора на наш навчальний заклад?
- якщо так, що саме і як ми повинні для цього зробити?

5. Аналіз негативних впливів на основі питань:

- які неприємності, погрози, обмеження для навчального закладу спричиняє даний фактор (явище, подія)?

- чи можемо ми самотужки (або із зовнішньою допомогою) протидіяти цій події, зменшити її вплив на навчальний заклад або компенсувати її негативний вплив іншими, позитивними діями?

- якщо так, що для цього треба зробити?

- якщо ні, як підготувати навчальний заклад, викладачів, тих, хто навчається, до майбутніх неприємностей, щоб вони виявилися менш несподіваними?

4. Аналіз сильних і слабких сторін навчального закладу

Внутрішнє середовище - сукупність компонентів, їх функціональних взаємозв'язків і учасників освітнього процесу, у діяльності яких реалізуються мета освітньої установи.

Аналіз внутрішнього середовища - це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку освітньої організації, тобто факторів, обумовлених самою організацією та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін освітньої організації.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості освітньої організації або якості, які відрізняють її від конкурентів.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає освітній організації проти успішних конкурентів.

Для упорядкування процесу оцінки внутрішнього середовища застосовується форма балансу (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Сильні та слабкі сторони освітньої організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні, особливі якості закладу освіти у сфері: - надання освітніх послуг; - маркетингу, - персоналу, - дослідження та розробок тощо.	1. Яких якостей не вистачає закладу освіти у сфері: - надання освітніх послуг; - маркетингу, - персоналу, - дослідження та розробок тощо?
2. Унікальні знання, технології, методики (патенти, know-how тощо)	2. Які ресурси є для закладу освіти дефіцитними?
3. Оригінальні ресурси, які використовує освітня організація	

Актив балансу відображає наявність унікальних, особливих, специфічних якостей освітньої організації, згрупованих за основними функціями. До пасиву балансу з максимальною об'єктивністю мають бути внесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність освітньої організації на ринку освітніх послуг.

З'ясування сильних та слабких сторін освітньої організації дозволяє визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна спиратися в процесі опрацювання стратегії діяльності навчального закладу (сильні сторони).

Процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої організації завершується проведенням порівняльного *SWOT-аналізу*. *SWOT* - аббревіатура 4-ох англійських слів:

S – strenght – сила (сильні сторони навчального закладу стосовно певного питання або завдання);

W – weakness – слабкість (його слабкі сторони);

O – opportunitites – можливості (сприятливі для навчального закладу можливості, які створює зовнішнє середовище і її очікувані зміни);

T – threats – загрози (небезпеки, ризики для навчального закладу, які несе із собою це середовище).

Отже, *SWOT*-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін освітньої організації, потенційних можливостей та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний *SWOT*-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми освітньої організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
2. Як найефективніше використати сильні сторони навчального закладу та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем?
3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на освітню організацію?

У процесі *SWOT*-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх його складових з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

Результати *SWOT*-аналізу оформлюється у вигляді таблиці. Наприклад, для оцінки можливостей системних змін у навчальному закладі його керівництвом було здійснено *SWOT*-аналіз, результати якого представлено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Приклад реалізації *SWOT*-аналізу для закладу освіти

<i>Можливості</i>	<i>Сильні сторони</i>
1	2
є можливість одержати кваліфіковану методичну допомога	високий рівень мотивації колективу до змін у навчальному закладі
ідею необхідності змін у навчальному закладі підтримує велика кількість тих, хто навчається	високий авторитет директора навчального закладу в колективі
у результатах змін у навчальному закладі зацікавлені місцеві підприємства, які готові надати необхідну допомогу	згуртованість і працездатність колективу; наявність групи творчо працюючих викладачів
є наукова література, яка містить рекомендації щодо здійснення розвитку навчального закладу	
<i>Погрози</i>	<i>Слабкі сторони</i>
мотивація інноваційної діяльності може бути суттєво знижена при продовженні затримок з виплатами заробітної плати;	відсутність необхідного досвіду інноваційної діяльності;
різниця в оплаті й умовах праці може привести до відтоку частини найбільш кваліфікованих викладачів у інші навчальні заклади	непогодженість образів бажаного майбутнього навчального закладу у керівників нижчої ланки, деяких викладачів;

1	2
формальні вимоги обласного комітету освіти, що форсує впровадження деяких модних нововведень без урахування потреб і реальних можливостей конкретного навчального закладу;	перевага в колективі традиційних і застарілих підходів до освітнього процесу;
можливі перешкоди або відсутність підтримки з боку місцевої адміністрації внаслідок несприятливих відносин з директором навчального закладу по суб'єктивних причинах	низька мотивація навчальної діяльності тих, хто навчається, і слабка сформованість ключових умінь і навичок навчальної праці
Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище

Після перших підсумків аналізу з ними проводять подальшу роботу, прагнучи визначити:

- які наявні в навчальному закладі сильні сторони можуть бути посилені ще більше, і що для цього необхідно зробити?
- які слабкі сторони можна подолати, не допустити надалі, компенсувати, зменшити їхній вплив і як саме?
- що потрібно зробити для посилення сприятливих можливостей зовнішнього впливу на навчальний заклад і як навчитися вчасно розпізнавати й використовувати їх в інтересах навчального закладу?
- як протистояти зовнішнім небезпекам, погрозам і ризикам?

Для здійснення цієї роботи керівник наказом по навчальному закладу створює робочу групу, чітко визначаючи строки виконання й бажаний результат: аналітична довідка, звіт, порівняльна таблиця і т.д.

5. Конкретизація стратегічних цілей освітньої організації та розробка заходів щодо їх досягнення

Сформульована місія й стратегічні цілі освітньої організації визначають її особливий шлях на ринку освітніх послуг, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим освітня організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, для реального втілення цих напрацювань у практику роботи навчального закладу необхідно визначитися з процедурою досягнення стратегічної цілі, тобто обрати найбільш ефективні способи її реалізації в існуючих умовах функціонування. Для цього здійснюється *декомпозиція стратегічної мети* з визначенням проміжних цілей (задач) та заходів, спрямованих на досягнення проміжних цілей.

Процес декомпозиції стратегічної мети пов'язує усі компоненти стратегічного планування між собою: місію → стратегічну мету → завдання → конкретну діяльність (заходи) → результати. Декомпозиція стратегічної мети здійснюється на основі «дерева цілей» (див. рис. 4.2).



Рис. 4.2. Декомпозиція стратегічної мети на основі дерева цілей

Правила побудови «дерева цілей»:

- стратегічна мета не складається із більш конкретних цілей. Вона формулюється адміністрацією навчального закладу, а потім деталізується до рівня конкретних цілей (задач);
- жодна мета вищого рівня не досягається сама по собі, а лише за допомогою досягнення більш конкретних цілей, за якими вона деталізується;
- декомпозиція стратегічної мети припиняється по досягненню елементарного рівня «дерева цілей» щодо визначення конкретних заходів;
- якщо стратегічна мета досить складна, то вона розпадається на цілий ряд рівнів цілей, причому, чим нижче рівень, тем конкретніша ціль;
- при переході на нижні рівні системи цілей підвищується не тільки їх конкретність, але й кількісна визначеність цільових нормативів і показників (тому завдання повинні мати точні строки виконання й конкретних виконавців);
- при визначенні конкретних заходів щодо реалізації завдань необхідно з-поміж них обирати найбільш ефективні, ті, які з урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх факторів гарантують максимальний результат виконання завдань. Наприклад, серед задач, спрямованих на досягнення стратегічної мети, визначено навчання педагогів. Можливими заходами виконання цього завдання є:
 - відправити їх на курси в зовнішню освітню установу (методичний центр, інститут підвищення кваліфікації і т.д.), де вони зможуть навчатися поодиночі або групами;
 - пройти ці курси керівникові й провести для персоналу серію семінарів;
 - запросити фахівців з даного питання для організації навчання на базі навчального закладу;
 - заохотити своїх підлеглих до самостійного пошуку розв'язання цього завдання.

Вибір конкретних заходів здійснюється на основі результатів аналізу внутрішнього середовища навчального закладу.

Інструменти досягнення стратегічної цілі і виконання завдань (напрямки, за якими визначають заходи щодо досягнення стратегічної мети):

- ціна,
- місце,
- продукт,
- персонал,
- реклама.

Ціна – конкретна сума оплати за навчання, благодійні пожертвування, оплата послуг, які надають навчальні заклади на платній основі тощо. Споживачі освітніх послуг навчального закладу самостійно коригують власне уявлення про ціну, керуючись такими критеріями, як якість освітніх послуг, престижність обраної спеціальності, можливість подальшого працевлаштування, навчальне навантаження, інтелектуальні й фізичні зусилля тощо. Навчальний заклад може корегувати як фінансові відносини з замовниками (додаткові заняття, факультативи, харчування, гуртожиток), так і психологічну складову ціни (можливість самостійно обирати предмети, впровадження інноваційних технологій, реалізація дистанційного навчання). Зниження ціни не завжди найкращий спосіб залучити клієнта, оскільки іноді зумовлює утрату довіри до якості до якості пропонованої послуги.

Місце – розташування навчального закладу. Радикальні зміни за цим напрямком неможливі, але адміністрація навчального закладу має забезпечити безпеку, атмосферу, зручний під'їзд, чистоту тощо.

Продукт – освітні послуги, що надаються навчальним закладом (навчання на безоплатній основі, контрактне навчання, очна, заочна, дистанційна, електронна форми навчання за різними спеціальностями). Освітні послуги складаються з таких компонентів: сукупності конкретних предметів, ресурсів навчального закладу, додаткових послуг, репутації навчального закладу, документа про його закінчення, принципів та ідеології навчального закладу.

Персонал забезпечує якість пропонованих освітніх послуг. Професіоналізм педагогів є гарантією виконання обіцянок навчального закладу. Тому управління персоналом не може зводитися виключно до контролю професійного рівня педагогів, а й передбачає створення умов

для їхнього розвитку, підвищення професійної компетентності, заохочення до застосування інноваційних технологій у навчальний процес тощо.

Реклама – спосіб комунікації, який може використовувати навчальний заклад для того, щоб адресним групам сподобався пропонована навчальним закладом освітня послуга. Реклама інформує клієнтів про послуги навчального закладу, привертає їх увагу та повинна викликати інтерес. Остаточне бажання та прийняття рішення щодо вступу до навчального закладу формуються на основі аналізу ціни і якості освітніх послуг, місця розташування, персоналу. Друкованими й письмовими засобами передачі інформації є листівки, наклейки, газети, листи, стенди, значки, плакати, книги, журнали, папки, виставкові матеріали, вивіски, брошури тощо; усними – презентації, прийоми, промови, телевістуди, інтерв'ю, лекції, неформальні бесіди.

Після вибору оптимального шляху досягнення стратегічної мети здійснюється розробка **стратегічного плану** освітньої організації. Один із варіантів його оформлення представлено у вигляді табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Стратегічний план діяльності освітньої організації

Стратегічна мета	Завдання	Заходи	Терміни реалізації				Відповідальний	Ресурсна база
1	2	3	4				5	6

Правила розробки стратегічного плану:

1. Визначення термінів реалізації завдань:

- Узгодження за часом всіх основних заходів після їх відображення в таблиці. Графу 4 доцільно розбити на періоди (етапи). Якщо виконання якогось заходу розраховане на кілька років, то в цій графі ставиться відсоток реалізації цього заходу в передбачуваний період;

- Встановлення черговості дій. Для цього необхідно визначити, які справи не можуть початися до завершення інших, які треба виконувати паралельно, які можна здійснювати в будь-який час. Наприклад, створення навчально-матеріальної бази й розробка навчально-програмної документації можуть здійснюватися паралельно, а от розробка методичного забезпечення – після створення навчально-програмної документації.

2. Визначення відповідальних.

Посади й прізвища відповідальних заносяться у відповідну графу таблиці. Рівень і зона відповідальності визначаються функціональними обов'язками, посадовими інструкціями. При необхідності видаються нормативні документи про делегування повноважень, але з урахуванням відповідності рівня відповідальності рівню повноважень. При порушенні цього принципу виникає значний ризик невиконання плану.

3. Визначення ресурсної бази.

Ресурсна база визначається спільно економічною службою навчального закладу й керівниками підрозділів. Заплановане ресурсне забезпечення повинне бути реалістичним і ґрунтуватися на результатах діяльності навчального закладу за кілька попередніх років.

Після розробки стратегічного плану необхідно його представити на науково-методичній раді навчального закладу, педагогічній раді, загальних зборах співробітників тощо. Після кожної його презентації в план можуть вноситися коректування. Тільки по завершенню всіх цих етапів план готовий до реалізації.

Варіант оформлення стратегічного плану представлений у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Варіант оформлення стратегічного плану навчального закладу

Завдання	Заходи	Терміни	Очікуваний результат	Індикатори досягнення результату	Партнери	Відповідальні	Ресурси

Критерії якісного плану:

- план повинен відповідати потребам освітньої організації й вимогам зовнішнього середовища;
- він повинен бути реальним і досяжним при наявних технічних, тимчасових, фінансових, управлінських і людських ресурсах;
- передбачувані результати повинні бути чітко визначені;
- етапи або проміжні фази плану повинні формувати результати, які можна оцінити кількісно і якісно;
- план повинен визначати чіткі строки для кожної фази;
- за кожний результат повинен відповідати менеджер, а не виконавець;
- якісний план повинен передбачати всі можливі зміни середовища.

Установлені цілі повинні мати статус закону для навчального закладу, для всіх його підрозділів і для всіх співробітників. Однак з вимоги обов'язковості ніяк не впливає, що цілі є незмінними. Цілі коректуються щораз, коли того вимагають обставини.

Після складання плану необхідно оцінити, чи володіє він достатньою гнучкістю, щоб зберегти працездатність при виникненні можливих проблем. Однак і надмірна гнучкість теж небажана. Усе, що потрібно — це забезпечити достатню гнучкість усього плану в цілому і його частин окремо.

Конкретні способи забезпечення гнучкості планування наступні:

- знати, де можна швидко знайти додаткові ресурси;
- вчасно інформувати ключових виконавців про несподіваний розвиток подій для того, щоб вони могли самі шукати вирішення проблем;
- виключити одночасне виконання декількох дій першорядної важливості;
- навмисно зарезервувати час на ключових етапах на випадки невеликих затримок (не обов'язково повідомляти це привселюдно);
- забезпечити можливість планування на основі самої надійної інформації.

Бізнес-планування в освітніх організаціях

Здійснювати розробку бізнес-плану для навчального закладу необхідно, оскільки:

- нові економічні умови вимагають нових управлінських підходів у системі освіти;
- зростає конкуренції;
- умовою розвитку навчального закладу є визначення його перспектив;
- бізнес-план слугуватиме стандартом, з яким необхідно звіряти результати практичної його реалізації та вносити необхідні корективи.

Бізнес-план – письмовий документ, який містить опис дій, процедур щодо досягнення поставлених цілей в умовах обмеженості ресурсів; підводить підсумки ділових можливостей і перспектив й роз'яснює, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою управлінців.

Відмінною ознакою бізнес-планування є доступність всієї необхідної інформації на самому початку процесу та короткі терміни планування (1-3 роки), тоді як “стратегічне” планування використовує нові дані у міру їх надходження та передбачає визначення довгострокових перспектив розвитку навчального закладу.

Завдання бізнес –планування діяльності навчального закладу:

- визначити конкретні напрямки підприємницької діяльності (платні послуги, ремонтні майстерні, посередницькі послуги, комп'ютерне навчання й ін.);
- оцінити конкурентоспроможність товарів і послуг, які будуть пропонувати установи;
- оцінити відповідність працівників (команди) поставленим цілям, обґрунтувати методи матеріального й соціального стимулювання їх праці;
- визначити склад маркетингових заходів щодо вивчення ринку послуг, їх рекламі;
- передбачити можливі ризики (проблеми);
- знайти можливості співробітництва, кооперації з іншими освітніми, банківськими й іншими установами.

Структура бізнес-плану навчального закладу містить наступні розділи:

1. Резюме.
2. Опис галузей щодо потреби у професіях.
3. Опис навчального закладу.
4. Опис освітніх послуг.
5. Маркетинговий аналіз діяльності навчального закладу.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.

Розглянемо розділи бізнес-плану навчального закладу детально.

1. Резюме (вступна частина). Розділ розробляється після того, як буде складено весь бізнес-план. Він повинен бути коротким і трактуватися як самостійний рекламний документ, тому що в ньому повинні міститися основні положення всього бізнес-плану, а саме ідея, що є основою розробки бізнес-плану, її привабливість, загальна характеристика навчального закладу й команди управління.

До загальної інформації про навчальний заклад можна віднести такі основні показники: кількість учнів/слухачів, які пройшли навчання (за попередні 3 роки); відсоток відрхованих з навчального закладу (за попередні 3 роки); кількість (перелік) професій, за якими здійснюється підготовка в навчальному закладі; середня академічна успішність (за попередні 3 роки); відсоток випускників, що продовжують навчання у вищих навчальних закладах (за попередні 3 роки); рівень працевлаштування випускників (за попередні 3 роки); кількість педагогічних працівників на одного учня/слухача; річний бюджет.

2. Опис галузей щодо потреби у професіях, за якими здійснюється підготовка у навчальному закладі. Цей розділ містить аналіз тенденцій на ринку праці щодо тих професій, які обумовлені основною ідеєю бізнес-плану навчального закладу, за показниками:

- обласних управлінь освіти щодо випуску та офіційного працевлаштування випускників у межах області,
- обласних центрів зайнятості щодо кількості безробітних і вакансій у межах області.

3. Опис навчального закладу. Розділ включає інформацію щодо кола повноважень, місії, стратегічної мети освітньої організації, структури навчального закладу та його кадрового складу, результатів проведеного SWOT – аналізу.

«Коло повноважень» – це відповідь на два найсуттєвіші запитання:

1. Що від навчального закладу вимагається? Що йому дозволено робити?
2. На основі яких повноважень навчальний заклад функціонує?

Отже, коло повноважень навчального закладу – це набір зовнішніх вимог та обмежень.

Приклад

Коло повноважень Рівненського навчального центру Державної служби зайнятості

Рівненський навчальний центр державної служби зайнятості є державним професійно-технічним навчальним закладом II рівня акредитації, підпорядкованим Державному центру зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України і Рівненському обласному центру зайнятості. Навчальний заклад діє на підставі Статуту, затвердженого Міністерством праці та соціальної політики України, погодженого Міністерством освіти і науки України.

Навчальний центр здійснює курсову професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації безробітних Рівненської та інших областей України, направлених на навчання міськими, районними та районними у містах центрами зайнятості, а також осіб, які навчаються за кошти підприємств, організацій, установ або за власні, з метою їх працевлаштування та забезпечення потреб регіонального ринку праці у конкурентоспроможних робітниках.

Навчання безробітних проводиться за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття

4. Опис освітніх послуг, що пропонуються навчальним закладом. Розділ містить перелік та характеристику освітніх послуг, що пропонуються навчальним закладом, з виділенням унікальної споживчої пропозиції закладу (розробляється у відповідності до основної ідеї бізнес-плану). Для цього необхідно відповісти на запитання:

- Чому споживачі віддадуть перевагу даним послугам?
- Що становить основну перевагу пропонованих послуг в очах споживачів?

- У чому полягають їхні недоліки?

Систематизацію відповідей на сформульовані питання доцільно представити у вигляді табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Приклад аналізу пропонованих освітніх послуг

Переваги в порівнянні з аналогічними послугами конкурентів	Недоліки	Заходи щодо подолання недоліків
1. Інноваційність	Висока ціна	Збільшення попиту
2. Якість	Незручний час	Зміна розкладу
3.		

5. Маркетинговий аналіз діяльності навчального закладу. Цей розділ містить інформацію щодо загальної характеристики ринку освітніх послуг, виділення цільових ринків та аналізу конкурентів.

Цільові ринки передбачають виокремлення цільової аудиторії, на яку орієнтовані освітні послуги, з визначенням конкретних потреб, що задовольняються.

У маркетингу професійних навчальних закладів цільовими аудиторіями (ринками) найчастіше є учні (студенти), вступники, випускники та роботодавці, оскільки такі заклади працюють одночасно на двох ринках: на ринку освіти і ринку професійних кадрів. Це пояснюється тим, що професійні навчальні заклади надають суспільству освітні послуги, споживачами яких є фізичні суб'єкти (учні, слухачі, студенти), та одночасно пропонують продукти своєї діяльності (випускників – кваліфікованих робітників, бакалаврів) ринку праці, споживачами якого є юридичні суб'єкти (підприємства, організації і установи різних галузей).

Під час проведення маркетингового аналізу цільових ринків слід дати відповіді на такі запитання.

Вступники: Хто йде вчитися у наш навчальний заклад? Які категорії молоді? Де вони живуть? Звідки вони дізналися про можливість навчатися у нашому закладі? Які мотиви були визначальними, коли вони приймали рішення про навчання у нашому закладі?

Опитування вступників доцільно проводити шляхом анкетування (одразу в момент подачі документів до приймальної комісії).

Випускники: Чим задоволені, а чим не задоволені випускники нашого закладу? Які очікування справдилися, які –ні?

Опитування випускників можна проводити:

- відразу після закінчення навчання (коштує дешевше, дає змогу опитати всіх випускників, поки вони перебувають в межах навчального закладу, але результати ще «не перевірені життям»);

- через якийсь період (наприклад, 6 місяців) після закінчення навчання (коштує дорожче (витрати на поштову розсилку анкет чи на телефонні переговори), але змогу отримати об'єктивніші дані про реальну можливість застосування випускниками отриманих знань).

Роботодавці: Хто працевлаштовує наших випускників? Які чинники є визначальними для роботодавця при прийомі на роботу наших випускників? Чому вони ухвалюють таке рішення? Чи відповідають наші випускники потребам роботодавців? Який прогноз щодо зміни потреби у тих чи інших професіях?

Приклад результатів опитування роботодавців представлений на рис. 4.3.

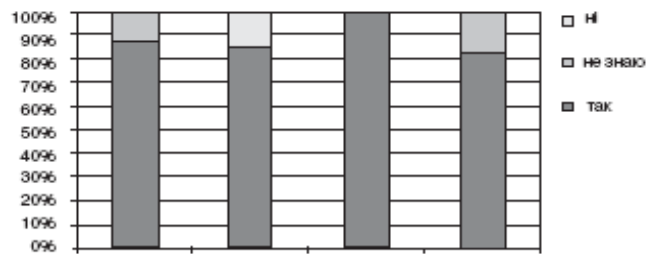


Рис. 4.3. Порівняльна діаграма результатів опитування оцінки роботодавцями ефективності їх співпраці з навчальними закладами

Після проведення такого аналізу необхідно знайти «власну нішу» на ринку. Для цього визначити конкретну групу споживачів з аналогічними характеристиками (наприклад, студенти, учні, які бажають пройти перепідготовку, безробітні), смаками (наприклад, орієнтовані на інформаційні технології навчання) або рисами (наприклад, що орієнтуються на принцип: доступність важливіше ціни). Після визначення такої групи необхідно адаптувати свою послугу до її потреб. Якщо у вас не принципово нова послуга, то слід знайти її додаткові переваги, необхідні ринку.

Аналіз конкурентів передбачає їх визначення та встановлення, в чому ми програємо (виграємо) у порівнянні з ними. Конкурентами є заклади, які здійснюють підготовку за такими ж професіями, й заклади, які розміщені у тому ж населеному пункті або області. Отже, слід замислюватися не лише над питаннями: «Чому вступник, який хоче навчатися на столяра, має обрати саме наш навчальний заклад?», а й над питанням: «Чому вступник має вивчитися на столяра, а не на інженера у ВНЗ?».

Аналізуючи дані конкурентів, слід визначити назву навчального закладу, масштаби підготовки за такими самими професіями, конкурентні переваги і недоліки, ставлення роботодавців до випускників навчального закладу та конкуруючих закладів.

Організаційний план. Розділ містить конкретний план дій реалізації основної ідеї бізнес-плану. План дій визначає:

- заходи або завдання, що мають бути виконані для досягнення цілей бізнес-плану;
- ресурси й витрати для кожного заходу та джерела цих витрат;
- способи й час виконання певних завдань;
- відповідальних за виконання окремих завдань.

Організаційний план представляється у табличній формі (див. табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Фрагмент організаційного плану Понінківського професійного ліцею за напрямом забезпечення якості освіти

Завдання	Заходи	Термін	Відповідальні	Ресурси
1	2	3	4	5
Проводити моніторинг рівня навчальних досягнень здобувачів	6.1.1 Забезпечувати соціологічний моніторинг та статистичний аналіз, який визначає перспективи і напрямки розвитку освіти	січень - травень	Заступник директора з ВР	Фахівці з соц. моніторингу, фінансові ресурси
	6.1.2 Створити інформаційну базу щодо підприємств та установ, які застосовують прогресивні технології, мають високотехнологічне обладнання	листопад – грудень 2025р	Заступник директора з НВР Заступник директора з ВР	
	6.1.3 Здійснювати аналіз якості навчання з професійної та загальноосвітньої підготовки та надавати пропозиції щодо їх вдосконалення	січень червень	Заступник директора з ВР	

1	2	3	4	5
	6.1.4 Проводити ліцейні олімпіади з предметів професійно–теоретичної та загальноосвітньої підготовки 6.1.6 Створити банк даних та спеціальних методик виявлення, розвитку та підтримки обдарованих дітей	жовтень листопад грудень	Заступник директора з НВР Заступник директора з ВР	Організаційн і витрати

7. Фінансовий план визначає спосіб досягнення цілей й включає:

- існуючу структуру бюджету в порівнянні з даними минулих років;
- розрахунок для визначення додаткових ресурсів (у тому числі працівників, обладнання, матеріалів, приміщення);

- попередній фінансовий план (бюджет).

У цьому розділі слід дати відповідь на такі питання:

Хто і за якими принципами ухвалює рішення стосовно фінансування?

Якими є сильні та слабкі сторони системи фінансування?

Чи очікуються перспективні зміни у системі фінансування?

Чи готовий заклад до таких змін?

Фінансовий план за таким принципом розробляється й для оцінки фінансових ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-плану (прогнозний баланс «виробництва» освітньої послуги).

Оперативне планування діяльності освітньої організації

Оперативне планування передбачає пошук найкращих способів досягнення конкретних цілей у рамках стратегічного плану з урахуванням існуючих ресурсів і часу. Оперативне планування конкретизує: хто, що, як, коли й де повинен зробити в найближчий місяць, квартал або рік і містить у собі кількісні норми, що дозволяють контролювати виконання плану.

Для того щоб оперативний план працював на досягнення стратегічних цілей і став умовою успішного керування діяльністю освітньої установи, необхідно розробити **систему оперативного планування** навчального закладу, яка дозволить гнучко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі освітньої установи.

Система оперативного планування (СОП) повинна передбачати:

- участь кожного працівника в процесі планування;
- спрощення процедури контролю якості проведення заходів;
- виключення дублювання заходів підрозділами;
- перехід усього колективу освітньої установи на самоконтроль.

СОП являє собою:

- комплекс взаємозалежних більших і малих проектів, цільових програм і т.д.;
- сукупність чітко сформульованих завдань, як на окремі відрізки часу, так і на весь навчальний рік;

- ланцюг, усе ланки якої доповнюють один одного.

СОП функціонує при наступних умовах:

- систематичний моніторинг;
- чіткість і однаковість у веденні документації;
- строга розробленість плану й програми розвитку освітньої установи.

При розробці СОП необхідно уникати:

- неконкретності у формулюванні завдань;
- нереальності поставлених цілей і завдань;
- необов'язковості виконання;
- повторення рік у рік цілей і заходів;
- надмірного аналізу всіх подій без ви členовування пріоритетних завдань;
- фіксуєчого характеру контролю.

Процедура розробки системи оперативного планування включає:

1. Складання переліку інваріантних (обов'язкових) заходів на основі нормативно-документальної бази й стратегічного плану розвитку освітньої установи. Для цього кожний керівник підрозділу й координатор напрямку діяльності розробляє свою функціональну частину; додатково включаються календарні й традиційні свята. Таким чином, керівники всіх рівнів записують у загальний мережевий графік свою інваріантну частину.

Загальний мережевий графік включає кілька пересічних циклів:

- річний цикл із його обов'язковими подіями (збори трудового колективу на початку навчального року, традиційні свята (День знань, посвячення в студенти, День працівника освіти тощо), проведення щорічних конференцій, олімпіад, планові наради і т.д.);

- цикл навчального семестру, кожен з яких починається постановкою цілей і завдань і завершується аналізом отриманих результатів;

- місячний (тижневий) цикл, який обумовлений розкладом занять, щомісячними засіданнями кафедр і т.ін.

Чітко визначений мережевий графік є умовою успішного управління, розуміння необхідності і часових термінів реалізації певних обов'язкових заходів. При його відсутності справи і доручення виникають у хаотичному порядку, що призводить до вибору працівниками тактики уникнення, неучасті, активного або пасивного опору бюрократії.

2. Занесення у сітку заходів варіативної частини. Вона включає плановані на поточний рік компоненти програми розвитку освітньої установи; компоненти регіональних планів розвитку; при необхідності — урядових планів. На цьому ж етапі оцінюється орієнтовна трудомісткість планованих заходів і вибираються ті з них, які можуть бути здійсненні з погляду ресурсного забезпечення.

3. Вивчення звітів структурних підрозділів, оцінка позитивних й негативних моментів їх діяльності, виділення допущень й ризиків.

4. Виділення найбільш важливих проблем, які ранжуються з позицій трудомісткості рішень, ресурсного забезпечення і т.д.

5. Урахування «непередбаченої» або «спонтанної» частини у мережевому графіку, яка може становити до 20-30% незапланованої роботи. Сюди можна віднести: підготовку інформації із запитів органів управління освітою, оформлення звітів і інших документів до незапланованих конференцій, семінарів, виставок, включення в незаплановані проекти, відрядження співробітників і т.д.

6. Оцінка трудомісткості всіх запланованих до цього моменту заходів і необхідних фінансових витрат для їхнього виконання.

7. Завершення збору інформації до оперативного плану.

8. Передача оперативного плану в структурні підрозділи навчального закладу для внесення пропозицій.

9. Обговорення й внесення в план необхідних змін на рівні структурних підрозділів.

10. Затвердження плану та передача в структурні підрозділи для виконання.

Відповідно до річного оперативного плану структурні підрозділи розробляють свої плани.

При плануванні діяльності освітньої установи на рік необхідно враховувати ступінь завантаженості структурних підрозділів поточною роботою й заходами протягом усього року, оскільки може виникнути перевантаження співробітників на якомусь відрізку часу, що зумовлює зниження продуктивності праці, її якості або створить ситуацію фактичної нездійсненності запланованої роботи.

Для цього вся робота освітньої установи розбивається на різні напрямки діяльності у відповідності зі стратегічним планом, наприклад — навчальна, виховна, наукова, господарська і т.д. За кожним напрямком плануються заходи з урахуванням часу, необхідного для їх проведення, що попередньо узгоджується з безпосередніми виконавцями. Ця інформація фіксується в графічній формі за допомогою **діаграм Ганта** (див. табл. 4.7): ліворуч фіксуються найменування планованих дій, а по горизонталі - відрізки, відповідні до тривалості їх виконання установою.

Таблиця 4.7

Діаграма «Зміцнення навчально-матеріальної бази освітньої установи»

№ з/п	Заходи	Терміни виконання											
		2025				2026							
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08
1	Розподіл об'єктів навчального комплексу між викладацьким складом												
2	Ремонт аудиторії 201												
3	Ремонт даху												
4	Ремонт фасадних воріт												
5	Заміна дверей на 2 пов.												
6	Ремонт туалету на 1 пов.												
7	Фарбування стін, стільців												
8	Підготовка спортивного майданчика												
9	Благоустрій внутрішнього майданчика												
10	Ремонт виходу каналізації через колодязь												

Узагальнення й структурування інформації, необхідної для оперативного планування, здійснюється на основі табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Приклад оформлення оперативного плану закладу освіти

Етап, стадія	Зміст робіт	Терміни виконання		Відповідальний	Форма представлення результату	Примітка (умови, обмеження)	Відмітка про виконання
		Початок	Закінчення				

Тема 5. Функція організації в менеджменті освіти

План

5.1. Сутність функції організації у менеджменті освіти

5.2. Основи організаційної діяльності менеджера освіти

5.1. Сутність функції організації у менеджменті освіти

Категорії "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура" тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами й узгодження їх діяльності у напрямку досягнення цілей навчального закладу, визначених у його плановій документації. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник навчального закладу усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Цей вид управлінської діяльності передбачає реалізацію таких завдань:

—ознайомлення членів колективу зі змістом діяльності з реалізації завдань навчального закладу в цьому управлінському циклі;
—формування готовності працівників до реалізації цих завдань;
—вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з реалізацією завдань роботи.
Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) навчального закладу є:

- підпорядкування працівників навчального закладу керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- фіксування кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному керівникові (встановлення діапазону контролю);
- забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступенем складності; ступенем формалізації; ступенем централізації.

Під складністю розуміється різноманітність виразних ознак, які має освітня організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому освітня організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в освітній організації, які вказують, що можуть робити працівники, а що - ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді освітня організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Організаційна структура навчального закладу є усталеною, що формується на основі традиційних підходів та відображена у його статуті.

5.2. Основи організаційної діяльності менеджера освіти

З практичної точки зору реалізація функції організації, тобто організаційна діяльність, складається з взаємопов'язаних етапів. Розглянемо кожен з них більш докладно.

1. Делегування повноважень – це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси освітньої організації (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

Відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З іншого боку, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень.

За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в освітній організації, які є основою упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координації роботи організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією освітньою організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Отже, делегування повноважень охоплює:

- *передавання повноважень* (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);
- *прийняття відповідальності* (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);
- *підзвітність* (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування призводить до позитивних наслідків за умови зваженого узгодження цих трьох складових, які утворюють "піраміду управління" (див. рис. 5.1).

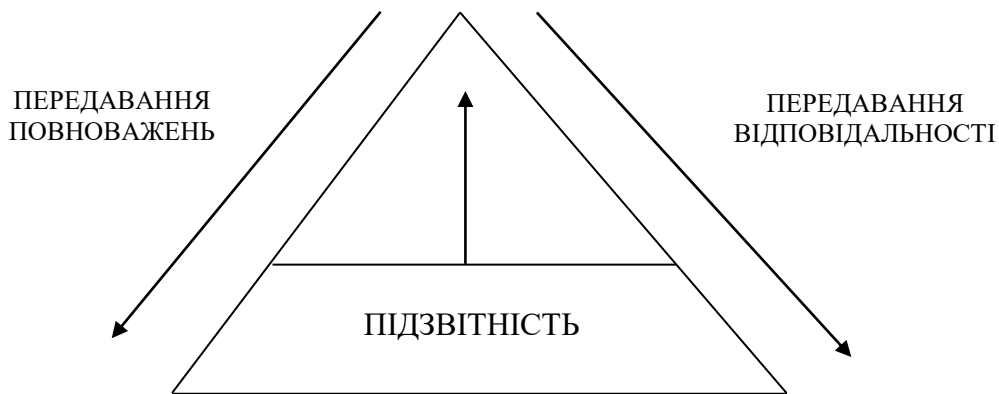


Рис. 5.1. Піраміда управління

Відповідальність та повноваження мають бути збалансованими з підзвітністю: а) за допомогою заохочення у випадках позитивного результату виконання завдання; б) за допомогою покарання – у випадках негативного результату виконання завдання.

Видами повноважень, що передаються підлеглим, є лінійні, штабні, функціональні.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в освітній організації. Така ієрархічна побудова називається "скалярним принципом організації". Повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.

Функціональні повноваження - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, навчальна робота, наукова робота тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління та керівниками лінійних підрозділів.

2. Діапазон контролю. Внаслідок делегування повноважень в освітній організації виникає кілька організаційних рівнів управління.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності освітньої організації:

1) ускладнюються зв'язки між окремими підрозділами, ускладнюється спілкування, викривлюється інформація;

2) ускладнюються процеси планування і контролю.

Вартість управлінських рівнів є настільки значною, що кожному керівникові бажано підпорядковувати максимальну кількість підлеглих, роботою яких можна було б ефективно керувати, що обумовлює необхідність встановлення діапазону контролю.

Діапазон контролю – це кількість працівників, безпосередньо підлеглих даному керівникові. Проблема постає в визначенні оптимального числа підлеглих. Для її вирішення використовується теорія зв'язків “підлеглий-керівник”, запропонована французьким консультантом з управління В.А.Грейкунасом (1933р.).

За теорією Грейкунаса існує 3 види посадових зв'язків “підлеглий-керівник” :

- 1) прямий одиничний зв'язок (керівник-підлеглий);
- 2) прямий груповий зв'язок (керівник-можливі групи підлеглих);
- 3) перехресний зв'язок (зв'язки між підлеглими).

Складність управління за Грейкунасом зростає у геометричній прогресії в залежності від кількості підлеглих.

Недоліком цієї теорії є неврахування частоти посадових зв'язків стосовно витрат часу на їх здійснення. Для керівника загальна кількість потенційних посадових зв'язків не так важлива, як їх частота та час, який вони відбирають.

Будь-яка управлінська дія, яка скорочує часовий інтервал та частоту посадових зв'язків, може збільшити діапазон контролю і, внаслідок цього, скоротити витрати від надмірної кількості підрозділів.

Чинниками, які суттєво впливають на частоту та кількість посадових зв'язків, є:

- рівень професійної підготовки підлеглих. Чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю;

- ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими. Чим складніші завдання – тим вужчим має бути діапазон контролю;

- ступінь одноманітності завдань підлеглих. Чим більш схожими є такі завдання, тим ширше може бути діапазон контролю;

- ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню. Чим більше можливостей чітко формулювати завдання для підлеглих, тим ширшим може бути діапазон контролю;

- ступінь мінливості завдань підлеглих. Чим частіше змінюються завдання підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю;

- потреби у вказівках (директивах) для підлеглих. Чим більше потреби у регулярному спрямуванні діяльності підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю.

На практиці у вирішенні проблеми діапазону контролю в сучасних умовах домінуючим є *ситуаційний підхід*. Згідно до ситуаційного підходу кожна управлінська ситуація характеризується великою кількістю змінних, які і не дозволяють стверджувати, що існує оптимальна кількість підлеглих, якими менеджер освіти здатний ефективно керувати. Отже, з практичної точки зору у кожному конкретному випадку слід шукати причини, які обмежують діапазон контролю, ніж передбачати, що існує його загальноприйнята кількісна межа.

З іншого боку розрізняють два види норми керованості (діапазону контролю):

- 1) норму на нижчих рівнях управління;
- 2) норму на вищих рівнях управління.

На нижчих рівнях ця норма може досягати 30, на вищих - обмежується 3 – 7.

3. Механізми координації. Аби освітня організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між організаційними одиницями (структурними підрозділами) та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем освітньої організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

- 1) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);
- 2) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації керівник узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного керівника узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

На практиці вертикальна координація реалізується:

- 1) шляхом *прямого контролю* (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;
- 2) шляхом *стандартизації* діяльності, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинні бути виконані.

Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі.

Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах:

- 1) взаємодопомога;
- 2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);
- 3) комісії (постійні робочі групи);
- 4) збори за участю співробітників різних підрозділів освітньої організації.

Взаємодопомога (особисті взаємозв'язки, взаємні комунікації) – це найпростіша форма координації (безпосередні неформальні контакти між співробітниками освітньої організації). Вона можлива за умови розвинутих неформальних зв'язків у навчальному закладі та є методом збагачення роботи.

Оперативна група (тимчасова робоча група) – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми. Оперативна група – це засіб керування спеціальними проектами із залученням багатьох людей із різних підрозділів. Одночасно вона слугує засобом підвищення гнучкості освітньої організації та прискорення реакції на зміни.

Комісія – це постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів освітньої організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

До методів горизонтальної координації відноситься також *організація зборів* за участю співробітників різних підрозділів освітньої організації.

Існують також нетрадиційні механізми координації, до яких відносяться:

а) *організаційна культура* – це комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на діяльність освітньої організації.

б) *неформальна організація* – це система взаємозв'язків між співробітниками освітньої організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано). Внаслідок цього в освітній організації формуються неформальні центри влади, тобто такі, які не відображені в організаційній схемі.

Оскільки організаційна діяльність менеджера освіти передбачає створення умов для реалізації планів його діяльності, то, по-перше, необхідно ознайомити колектив освітньої організації із запланованими заходами на встановлений період, по-друге, підготувати працівників до виконання певних завдань. Із цією метою в освітніх організаціях використовуються наступні форми організаційної діяльності їх керівників:

- організація засідань педагогічних, вчених рад;
- організація засідань методичних об'єднань, кафедр;
- організація науково-практичних конференцій;
- організація виставок книг;
- організація лекцій;
- організація нарад;
- організація відкритих занять;

- організація творчих груп;
- інструктаж;
- організація наставництва педагогів;
- організація самоосвіти працівників;
- організація підвищення кваліфікації;
- організація семінарів;
- організація екскурсій.

Розглянемо представлені форми більш детально.

Організація засідань педагогічної ради. У її засіданнях беруть участь усі педагогічні працівники навчального закладу, тому з її рішеннями ознайомлений весь колектив.

Для того щоб педагогічна рада ефективно виконувала функцію підготовки членів педагогічного колективу до реалізації завдань роботи навчального закладу, керівникові треба забезпечити:

- відповідність тематики засідань педагогічної ради завданням роботи навчального закладу,
- організацію на засіданнях педагогічної ради виставок матеріалів та книг, які висвітлюють досвід роботи у вирішенні колективного завдання;
- можливість членів колективу, які накопичили відповідний досвід, висвітлити його на засіданні педагогічної ради;
- запрошення на засідання педагогічної ради фахівців з відповідної проблеми: представників інших навчальних закладів, науковців;
- спрямованість рішень педагогічної ради на вирішення організаційних питань та подальшу методичну роботу, орієнтовану на забезпечення реалізації мети роботи навчального закладу;
- оформлення за результатами обговорення відповідного питання на засіданні педагогічної ради тематичних збірок матеріалів, які висвітлюють шлях реалізації колективної мети роботи;
- використання інноваційних форм проведення засідань педагогічної ради, які дають можливість у нетрадиційній формі висвітлити досвід роботи та ефективні шляхи реалізації завдання роботи: творчі звіти педагогів, творчі портрети педагогів, захист інноваційних проектів.

Організація засідань вченої ради у ЗВО. Має обмежені можливості щодо розв'язання завдання підготовки працівників для реалізації мети навчального закладу, оскільки у її засіданнях бере участь невелика частина колективу. Функції вченої ради — аналіз різних аспектів роботи навчального закладу та прийняття управлінських рішень. Засідання вченої ради забезпечать реалізацію планів навчального закладу та ефективне розв'язання поставлених завдань виконавцями за таких умов:

- спрямування підготовки та проведення засідань вченої ради на висвітлення найефективнішого досвіду вирішення відповідного завдання;
- запрошення на засідання вченої ради тих, кому доведеться реалізовувати прийняті рішення та використовувати висвітлений досвід роботи;
- акцентування увагу членів вченої ради на необхідності ознайомлення з отриманою інформацією членів первинних колективів;
- розміщення рішень вченої ради на офіційному сайті навчального закладу у мережі Інтернет.

Організація роботи методичних об'єднань, які утворюють у ПТНЗ ще один рівень управління, проміжний між заступником директора та педагогами (ці навчальні заклади мають два адміністративні рівні - директор та заступник директора). Основна мета їх діяльності: створення умов якісного викладання навчальних дисциплін педагогами та реалізації управлінських завдань, пов'язаних з розвитком навчального закладу. Для ефективної роботи методичних об'єднань керівникові необхідно:

- обрати компетентних, авторитетних керівників методичних об'єднань;
- стимулювати активну роботу методичних об'єднань (його засідання, методичні декади, огляди діяльності методичних об'єднань, випуск методичних бюлетенів, збірок, проведення презентації передового досвіду);
- координувати діяльність методичних об'єднань у вирішенні проблем навчального закладу;

—аналізувати ефективність роботи методичних об'єднань.

Організація засідань кафедри у ЗВО. Головними завданнями кафедри є забезпечення якісної роботи викладачів, підвищення рівня професіоналізму викладачів, науково-методичне забезпечення викладання навчальних дисциплін, організація наукової діяльності викладачів. Ці завдання реалізують за допомогою обговорення певних питань на засіданнях кафедри, проведення відкритих занять, розробки навчальних програм, методичних рекомендацій, виконання наукових досліджень. Кафедра, її засідання перетворюють викладача з виконавця на активного суб'єкта діяльності. Саме тому кафедрі можна розглядати як структурний підрозділ, здатний найбільш ефективно вирішувати завдання підготовки викладачів до реалізації нових педагогічних завдань.

Для того, щоб засідання кафедри стало дієвим засобом управління, керівникам навчального закладу треба узгодити тематику засідань кафедри з управлінськими завданнями роботи на навчальний рік. За цих умов після колективного визначення загальних цілей роботи ВНЗ на рік необхідно зорієнтувати на них планування роботи факультетів та кафедр. Така логіка планування дає змогу підпорядкувати засідання кафедр проблемі підготовки викладачів до реалізації нових завдань.

Організація науково-практичних конференцій. Науково-практична конференція дає змогу залучити до активної участі в опрацюванні шляхів вирішення актуальної педагогічної проблеми більше працівників.

Зміст діяльності керівника в організації науково-практичної конференції полягає:

—у визначенні теми конференції, забезпеченні розробки її програми відповідно до завдання роботи навчального закладу;

- ознайомленні всіх зацікавлених з тематикою і терміном проведення конференції;
- запрошенні до виступу на пленарному засіданні провідних фахівців із цієї проблеми;
- забезпеченні активної участі працівників навчального закладу в роботі конференції;
- вирішенні матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з проведенням конференції;
- забезпеченні редагування та видання матеріалів конференції;
- забезпеченні конференції необхідними приміщеннями;
- створенні для працівників навчального закладу можливостей відвідати конференцію.

Організація виставок книг. Зміст діяльності керівника полягає у визначенні чи узгодженні тематики, термінів, місця проведення певних виставок книг, організації не тільки загальних, а й локальних виставок та оглядів літератури на кафедрах та в інших підрозділах. У деяких навчальних закладах керівники періодично проводять аналіз використаних бібліотечних фондів, нової літератури студентами та викладачами, що позитивно впливає на читацьку активність, сприяє активізації самоосвіти та вирішенню управлінських завдань.

Організація лекцій у ПТНЗ передбачає запрошення керівником лекторів з метою висвітлення способів вирішення актуальних проблем навчального закладу. Для того щоб перетворити організацію лекції на засіб управління, керівнику необхідно вирішити такі завдання:

—визначити тематику лекцій, спрямовану на підготовку працівників до реалізації поставлених завдань;

- визначити фахівця, здатного прочитати лекцію відповідно до вимог навчального закладу;
- вирішити фінансові проблеми організації лекції;
- повідомити працівників про тему і час лекції;
- забезпечити працівникам можливість відвідати лекцію;
- організувати фоно- або відеозапис виступу лектора;
- підготувати приміщення для проведення лекцій;
- роздрукувати тези лекції або певний роздатковий матеріал;
- організувати обговорення головних положень лекції;
- провести опитування слухачів про якість прочитаної лекції;
- проаналізувати діяльність працівників з реалізації положень лекції.

Організація наради. Нарада — це колективне обговорення певного питання групою працівників, які мають безпосереднє відношення до її вирішення. Наради є періодичні, спрямовані на вирішення поточних проблем, а також спрямовані на забезпечення реалізації колективних завдань роботи. До наради доцільно запрошувати всіх, хто бере участь у діяльності, що обговорюється.

Успіх наради залежить від її підготовки, що включає аналіз ситуації, яка склалася, характер та причини появи ускладнень у процесі реалізації колективного завдання. Способами проведення наради є:

- на початку наради учасників ознайомлюють із ситуацією, що склалася, а в подальшому всім пропонується взяти участь в обговоренні шляхів вирішення проблеми;
- до наради працівникам пропонують підготувати виступи і взяти участь в обговоренні проблеми;
- до наради керівник або хтось інший за його дорученням готує перелік можливих шляхів вирішення наявних проблем, а на нараді ці шляхи обговорюються та приймаються спільні рішення.

Під час проведення наради керівнику доцільно враховувати наступні вимоги:

1. Розпочинати нараду необхідно вчасно, ніколи не очікуючи тих, хто запізнюється.
2. Максимально чітко сформулювати мету наради.
3. Розпочинати варто з позитивних моментів, що дає впевненість в успішному завершенні наради.
4. Відкриття наради має тривати не більше двох хвилин.
5. Головуючий повинен залишатися на нейтральних позиціях.
6. Необхідно постійно підтримувати розмову, використовуючи для цього запитання, пояснення чи підбиваючи попередні підсумки.
7. У разі виникнення напруженості слід негайно вжити заходів, щоб не допустити суперечки.
8. Необхідно відкидати непродумані рішення, а брати до уваги лише обґрунтовані конкретні пропозиції.
10. Учасники повинні отримувати слово лише з дозволу головуючого.
11. Завжди повинен говорити лише один учасник.
12. Головуючий повинен вислуховувати думки всіх опонентів.
13. Керівник повинен прагнути до формулювання загальних підходів
14. Слід обмежувати спогади про минуле і відхилення від теми, яких припускаються окремі учасники, нарада має послідовно крок за кроком просуватися до вирішення поставленої мети.
15. Щоб уникнути непорозуміння, керівник повинен у разі необхідності уточнювати зміст повідомлення окремих учасників.
16. Необхідно якнайчастіше підбивати попередні підсумки для того, щоб продемонструвати учасникам, наскільки вони наблизились до мети.
17. Головуючий повинен економити час. Для цього на початку наради слід пояснити, що проблему можна розв'язати у відведений час. Слід уникати затягування наради.

Організація відкритих занять. Організацією відкритих занять займаються заступники директорів навчальних закладів, завідувачі відділів, кафедр, їхні функції полягають у визначенні досвідченого викладача, який буде проводити відкрите заняття, та узгодженні з ним змісту, форми й методів проведення цього заняття. Організація відкритих занять передбачає:

- за тиждень до відкритого заняття інформування працівників щодо його проведення (на засіданні, розміщення на дошці об'яв відповідного повідомлення, яке містить тему, мету, завдання, план, форму та методи заняття);
- застосування додаткових засобів мотивації відвідування працівниками відкритого заняття;
- організація його обговорення.

Відкриті заняття у ЗВО використовують переважно під час атестації викладачів, а в інших навчальних закладах — переважно для підготовки працівників до нових видів діяльності.

Організація діяльності творчих груп. Творча група — це організований на громадських засадах невеликий колектив працівників навчального закладу, які поглиблено вивчають певну наукову проблему, сутність і технологію того чи іншого досвіду і забезпечують його творче застосування. Творча група може виконати функції управління, якщо її проблема підпорядкована меті роботи навчального закладу.

Так, якщо у навчальному закладі прийнято рішення перейти на дистанційну форму організації навчального процесу, то на одній із кафедр можна створити творчу групу, яка протягом семестру опрацює цю проблему, а у другому семестрі почне поширювати цей досвід.

Інструктаж застосовується коли в колективі напрацьовано інваріантні способи вирішення певного завдання і ситуація вимагає суворого їх дотримання (наприклад, при прийомі на роботу нового працівника).

Організація наставництва реалізується, коли педагогічний колектив в основному готовий до реалізації мети роботи, а хтось із педагогів-початківців ще не досить до цього підготовлений. Формами роботи наставника з педагогом-початківцем є бесіди, консультації, запрошення на свої заняття, відвідування та аналіз занять молодого педагога, спільна розробка моделей занять, спільне відвідування занять інших педагогів, спільна підготовка доповідей.

Керівник навчального закладу повинен створити сприятливі умови для ефективної взаємодії досвідчених педагогів та педагогів-початківців, спрямованої на реалізацію колективних цілей роботи навчального закладу.

Організація самоосвіти дає можливість забезпечити підготовку працівників навчального закладу до вирішення колективних та індивідуальних завдань, їх саморозвиток, подолання ускладнень та недоліків у роботі. Завданнями керівника з організації самоосвіти є:

- створення системи стимулів активізації самоосвіти;
- забезпечення необхідних умов для здійснення самоосвіти;
- розробка та впровадження організаційних форм самоосвіти;
- вивчення ефективності самоосвіти.

Функцію стимулювання самоосвіти працівників навчального закладу можуть виконувати:

- атмосфера творчого пошуку, яка панує в педагогічному колективі;
- об'єктивна оцінка діяльності працівників;
- пропаганда ефективних педагогічних технологій та педагогічного досвіду;
- наявність можливостей посадового зростання;
- організація науково-дослідної роботи;
- переорієнтація працівників з функціональних на психологічні результати діяльності;
- особистий приклад керівників.

Важливим завданням керівника є створення для самоосвіти працівників сприятливих умов, до яких належать:

- можливість отримувати сучасну інформацію про передовий досвід і наукові здобутки (може бути реалізована завдяки бібліотеці, застосуванню комп'ютерних технологій);
- пристосування розкладу занять, режиму роботи працівників до їхньої потреби у вільному часі;
- наявність у навчальному закладі приміщень, у яких працівники мали б можливість займатися самоосвітою;
- наявність можливостей для своєчасного підвищення кваліфікації;
- можливість відвідувати інші навчальні заклади, наукові конференції, брати участь у конкурсах педагогічної майстерності, зустрічатися з науковцями;
- видання навчальним закладом наукових збірок.

Забезпечення ефективності організації самоосвіти передбачає аналіз її стану на основі таких показників:

- динамічний розвиток навчального закладу, здатність педагогічного колективу вирішувати нові педагогічні завдання;
- висока ефективність навчально-виховного процесу;
- рівень охоплення самоосвітою працівників;
- індивідуальні досягнення працівників;
- активне ставлення працівників до заходів, пов'язаних із самоосвітою;
- своєчасне виконання планів підвищення кваліфікації педагогів та інших працівників.

Таким чином, забезпечення активізації самоосвіти працівників навчального закладу є умовою його динамічного розвитку, а динамічний розвиток зумовлює підвищення потреби у самоосвіті педагогів та інших працівників.

Організація підвищення кваліфікації. До позитивних рис сучасної системи підвищення кваліфікації належать наявність установки на її необхідність, державний характер фінансування системи підвищення кваліфікації, реалізація принципів обов'язкового підвищення кваліфікації один раз на п'ять років.

Роль керівника за традиційної системи полягає у складанні графіка підвищення кваліфікації і забезпеченні його реалізації. Міжнародний стандарт ISO 2000 вимагає до функцій керівника за цим напрямом включити:

- визначення напередодні підвищення кваліфікації початкового рівня готовності працівника до виконання своїх функцій;
- аналіз змін у практичній діяльності цього працівника після завершення підвищення кваліфікації.

Організація семінарів є одним з ефективних групових способів підготовки членів колективу до реалізації мети роботи навчального закладу. До роботи в семінарі залучають 25—30 педагогів з різним рівнем досвіду і знань. Для того, щоб забезпечити реалізацію мети роботи, семінар повинен бути постійно діючим. Періодичність проведення занять залежить від мети роботи, її складності, новизни, рівня готовності працівників до її реалізації.

Функції керівника навчального закладу або його заступника полягають у визначенні теми семінару, тематики окремих занять, організації розробки планів семінарів, визначенні керівника семінару (це може бути фахівець із цієї проблеми — працівник навчального закладу або науковець, представник інших установ), створенні умов для відвідування занять працівниками.

Організація екскурсій. Доцільно використовувати, коли у навчальному закладі ще немає власного досвіду вирішення поставленої на управлінський цикл задачі. Завданнями керівника з організації екскурсій є:

- визначення складу учасників екскурсії (залежить від того, хто буде реалізовувати завдання роботи, від фінансових можливостей навчального закладу та режиму його роботи);
- забезпечення якісної підготовки до екскурсії (вивчення публікацій про місце екскурсії, складанні переліку питань, які потрібно з'ясувати під час екскурсії, підготовка аудіо та відеотехніки);
- ознайомлення членів колективу з вивченим під час екскурсії досвідом та прийняття спільного рішення про складові досвіду, які б можна було використовувати для ефективної реалізації завдання роботи навчального закладу.

5.3. Цифровізація управлінських процесів в освіті (електронні документи, CRM-системи)

Цифровізація управління освітою є важливою складовою модернізації освітніх систем, орієнтованих на ефективність, відкритість та якість. Сучасні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати документообіг, налагодити зручну комунікацію між учасниками освітнього процесу, здійснювати аналітику діяльності закладу освіти та формувати рішення на основі даних (data-driven decision making).

Цифрові платформи полегшують роботу як адміністрації, так і викладачів, зменшують навантаження, підвищують швидкість реагування на запити та оптимізують витрати. Окрім того, вони створюють середовище довіри та прозорості у відносинах між закладом, здобувачами та всіма зацікавленими особами. Напрями цифровізації предсавлено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Напрями цифровізації освітнього менеджменту

Напрямок цифровізації	Інструменти	Приклади
Документообіг	Системи електронного документообігу (СЕД)	«М.Е.Doc», «Вчасно», «Дія»
Комунікація	CRM-системи, месенджери, платформи для зворотного зв'язку	«HubSpot», «Google Workspace»
Управління даними	Аналітичні платформи, хмарні сервіси	Power BI, Tableau, Google Data Studio

Системи електронного документообігу (СЕД) дозволяють організувати цифровий цикл управлінської документації: від створення до зберігання та архівування. Це усуває потребу в

паперовому документообігу, дозволяє здійснювати обмін документами з контрагентами в кілька кліків та підписувати їх за допомогою КЕП. Перевагами означеного процесу є:

- зменшення витрат часу та ресурсів (електронні накази, протоколи, листи, заяви);
- прозорість та контроль (електронні журнали реєстрації документів);
- віддалений доступ (хмарне зберігання документів (Google Drive, OneDrive)).

Складовими електронного документообігу є: електронні накази (автоматизоване створення та погодження наказів), електронні заяви (подання документів через онлайн-форми), електронний підпис КЕП (юридично значиме затвердження документів), електронне архівування (зберігання в хмарі або на серверах установи).

CRM-системи (Customer Relationship Management) використовуються в освіті для обліку, комунікації та аналітики взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу. Вони дозволяють зберігати історію звернень, організовувати інформування про події, вести статистику участі, аналізувати потреби та інтереси батьків і учнів.

Основні функції CRM у закладах освіти:

- облік контактної інформації,
- сегментація аудиторії (здобувачі, батьки, абітурієнти),
- автоматизація комунікацій (листи, повідомлення),
- створення аналітичних звітів для управлінських рішень.

Попри значні досягнення, цифровізація в освіті супроводжується низкою викликів (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2

Виклики цифровізації в освіті

Виклики	Перспективи
Низька цифрова грамотність частини працівників	Курси підвищення кваліфікації, менторські програми
Недостатнє фінансування	Грантові проекти, держпрограми розвитку цифрової освіти
Ризики кібербезпеки	Створення політик безпеки, резервне копіювання, захист даних

У перспективі, цифрові платформи стануть основним середовищем функціонування закладу освіти, а управління даними - ключовим ресурсом для ухвалення рішень.

Цифровізація є ключовим інструментом реалізації функції організації в освітньому менеджменті. Сучасний керівник має не лише володіти цифровими технологіями, а й бути агентом цифрових змін. Впровадження електронного документообігу та CRM-систем дозволяє зробити управлінські процеси прозорими, ефективними та гнучкими. Цифрове мислення сьогодні - це така сама управлінська компетентність, як стратегічне бачення.

Тема 6. Мотивація й контроль як функції менеджменту освіти

План

6.1. Сутність й теорії мотивації у менеджменті освіти.

6.2. Сутність, види й процес контролю діяльності навчального закладу.

6.1. Сутність й теорії мотивації у менеджменті освіти.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Одним із таких інструментів впливу є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й спонукати людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей освітньої організації.

Отже, ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукування в русло досягнення цілей освітньої організації.

Психологія і соціологія розглядають *спонукування* як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовану на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукування. Отже, *спонукування* – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Мотив – внутрішньо усвідомлене спонукування до певних дій.

Конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукування (мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді схеми, представленої на рис. 6.1.

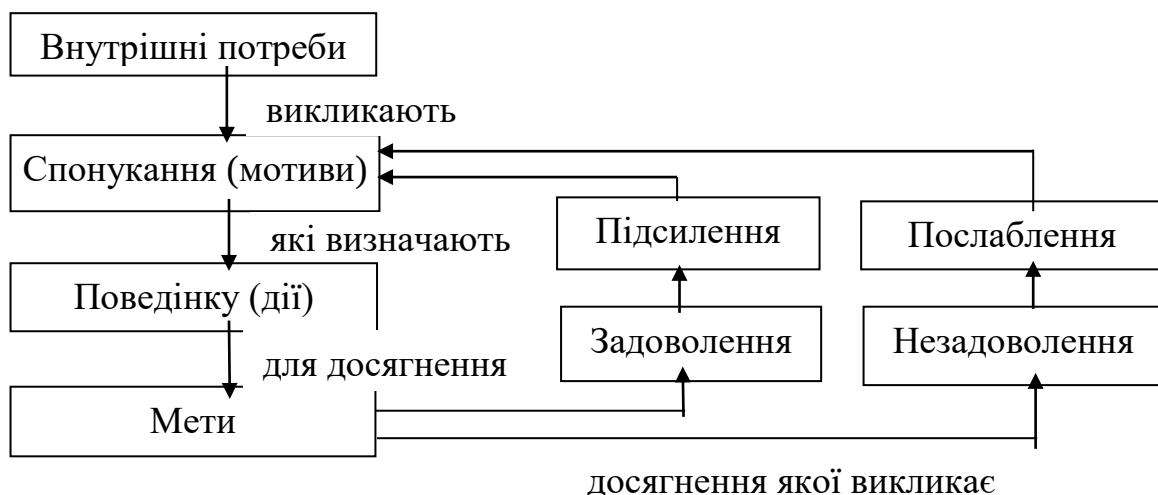


Рис. 6.1. Спрощена модель процесу мотивації

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації як функції менеджменту освіти** зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей освітньої організації.

Механізм реалізації цієї функції наступний. На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування *стимулів*, тобто зовнішніх спонувань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є

потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, премії тощо) та моральними (грамоти, підвищення за посадою та ін.). Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують **мотиви**. При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану *винагороду* для задоволення власних потреб. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- зовнішнє – його працівник отримує від освітньої організації (зарплата, кар'єра, пільги, привілеї тощо).

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1) *етап простої мотивації (традиційний підхід)*. Сутність цього підходу зводилась до використання політики "батога і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Працівники в сучасних організаціях значно більш освічені і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) *етап соціально-психологічної мотивації*. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти).

Класичні теорії мотивації

Класичними теоріями мотивації є змістовні й процесуальні (рис. 6.2).

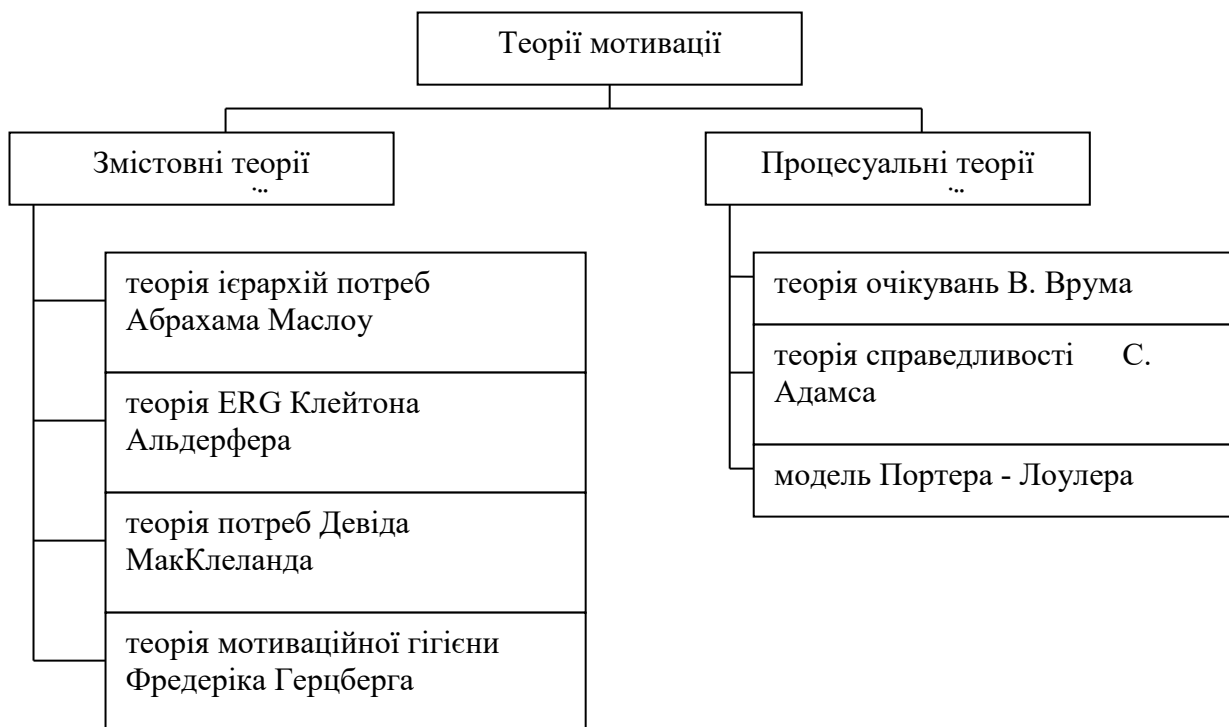


Рис. 6.2. Класичні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, керівник може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

1. В основу **теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу** покладено:

– тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

– передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;

– припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити у вигляді рис. 6.3.



Рис. 6.3. Ієрархія потреб А.Маслоу

Сутнісна характеристика потреб та обумовлене ними управління представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби в безпеці	Соціальні потреби	Потреби в шануванні	Потреби в самореалізації
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (потреби в їжі, воді, житлі) <u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захисту від страху, болю, хвороб та ін. <u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням надійної системи соціального страхування, чіткими та справедливими правилами	Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо. <u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням	Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. <u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням	Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. Для <u>ефективного управління</u> необхідно давати працівникам

	регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму	функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	різноманітних форм вираження визнання та досягнень	оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості
--	---	---	--	---

Управлінськими діями щодо задоволення потреб працівників освіти можуть бути:

Задоволення фізіологічних потреб:

- ✓ забезпечення нормального заробітку працівників та своєчасна виплата заробітної плати;
- ✓ використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдання;
- ✓ створення умов для роботи за сумісництвом (якщо є така потреба);
- ✓ створення госпдоговірних центрів, які можуть надавати платні освітні послуги населенню та ін.

Реалізація потреб у безпеці та захисті:

- ✓ гарантувати стабільність роботи;
- ✓ створити органи для врегулювання конфліктних ситуацій;
- ✓ забезпечити працівників певними пільгами;
- ✓ передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників;

Задоволення соціальних потреб:

- ✓ можливість постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників;
- ✓ організація спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності освітньої установи, можливість вільного вияву кожним своєї думки, позиції;
- ✓ забезпечення нормальної поінформованості всіх, а не тільки окремих працівників;
- ✓ створення у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, духу однієї команди;
- ✓ розуміння та підтримка неформальних груп, що існують у колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям організації;
- ✓ створення умов для неформального спілкування;
- ✓ підтримка соціальної активності працівників поза рамками конкретної організації;

Реалізація потреб у повазі:

- ✓ допомога підлеглим чітко сформулювати їхні цілі;
- ✓ чітке формулювання завдань для підлеглих;
- ✓ дотримання обов'язкового правила – обговорювати все, що стосується безпосередньо діяльності працівника, тільки за його участю;
- ✓ визначення чітких критеріїв оцінки результативності роботи;
- ✓ створення умов для “зворотного зв'язку”;
- ✓ делегування працівникам прав та повноважень з питань, в яких вони компетентні;
- ✓ створення умов для професійної кар'єри працівників, забезпечення їхньої фахової підготовки та перепідготовки та ін.;

Потреби у самовираженні:

- ✓ доручати працівникам складні, важливі питання, які вимагають певної самовіддачі (розробка авторських програм, методичні рекомендації, проведення творчих занять, керівництво методичними комісіями);
- ✓ забезпечувати працівників необхідною інформацією;
- ✓ стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх намагання самореалізувати себе у власній справі;
- ✓ створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всього колективу.

2. *Теорією ERG Клейтона Альдерфера*, як і теорією А.Маслоу, стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG виділені лише три групи потреб працівників (див. рис. 6.4):

- *потреби в існуванні* (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- *потреби в спілкуванні* (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- *потреби в зростанні* (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

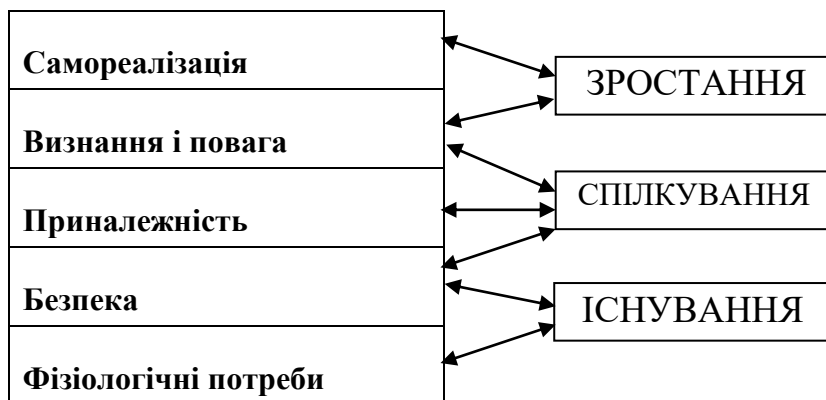


Рис. 6.4. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К.Альдерфера

стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес: якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді людина концентрується на задоволенні потреби нижчого рівня (наприклад, в спілкуванні). У таких умовах керівник повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб нижчого рівня (у спілкуванні або існуванні).

3. В *теорії потреб Девіда МакКлелланда* запропоновано три інші види потреб:

1) потреби в *успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з *потребами в успіху* не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими *потребами у владі* отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими *потребами в приналежності* потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою керівники створюють почуття сильного командного духу колективу.

4. За *теорією мотиваційної гігієни* Фредеріка Герцберга виділені:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи - "*дійсні (істинні) мотиватори*";

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив - "*гігієнічні*" (див. табл. 6.2).

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг працівника) Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості) Досягнення в роботі (успішність роботи) Високий ступінь відповідальності Просування у кар'єрі Визнання результатів праці Можливості творчого та ділового зростання	Заробітна платня Умови праці Соціально-трудова політика Міжособові стосунки в колективі Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформулювати нейтральне відношення до роботи (діапазон від **(-)** до **(0)**).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану **(0)** до **(+)**.

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з цим підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття працівником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування працівника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесуальних теорій мотивації розглядаються такі:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

1. **Теорія очікувань В. Врума:** щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- від наявності зв'язку між затратами праці людини і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати **(З – Р)**;

- від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагороджені **(Р – В)**;

- сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного працівника **(В – Ц)**.

2. **"Теорією справедливості" Стейсі Адамса** передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння формується відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В "теорії справедливості" виділяють такі основні складові (див. рис. 6.5):

- *працівник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- *об'єкт порівняння* – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- *"входи"* – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- *"виходи"* – все те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування у кар'єрі тощо).

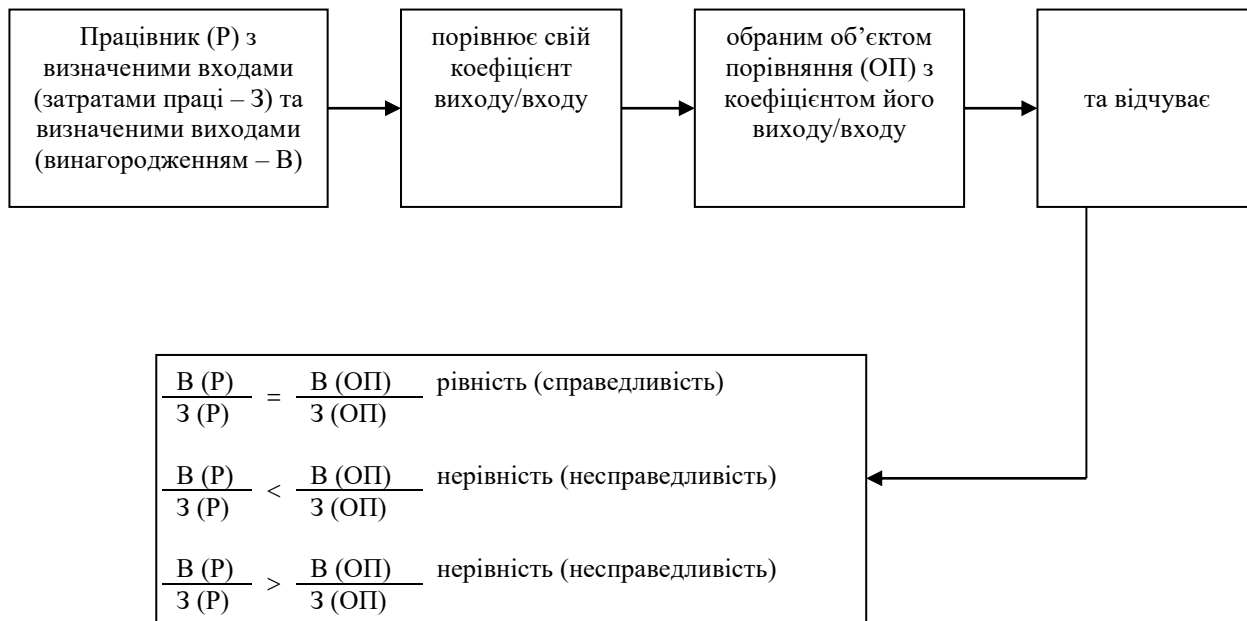


Рис. 6.5. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому є:

- 1) зменшення витрат зусиль (результат: зниження інтенсивності праці);
- 2) збільшення винагороди (прохання про підвищення оплати, покращення умов праці, просування у кар’єрі);
- 3) зміна ставлення до роботи, переоцінка можливостей (можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі);
- 4) зміна об’єкту для порівняння;
- 5) зміна коефіцієнту вихід/вхід об’єкту для порівняння: спроба вплинути на організацію і на осіб, з якими себе порівнює, з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду;
- 6) зміна ситуації (покинути роботу).

Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:

- в своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за їх внесок;
- сприйняття носить суб’єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій оплата відіграє важливе, але не вирішальне значення;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з точки зору працівників.

3. **Модель Портера-Лоулера** - комплексна теорія мотивації, яка включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів, які пов’язані між собою (див. рис. 6.6):

- 1) витрачені робітником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування у кар'єрі тощо;
- зв'язок між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8), виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

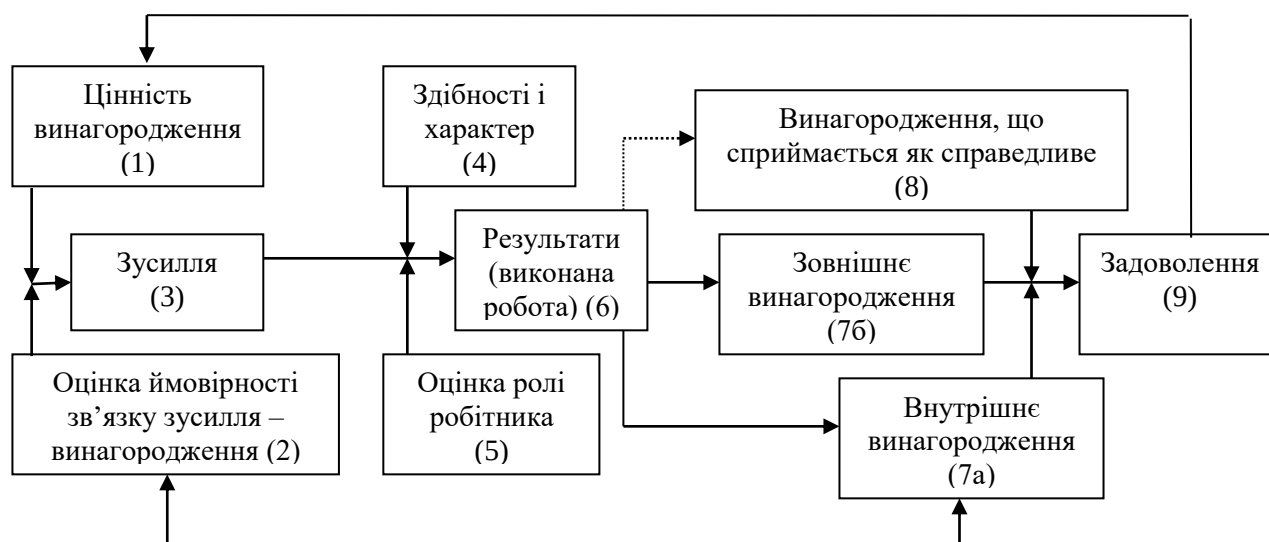


Рис. 6.6. Модель Портера-Лоулера

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

- 1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;
- 2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Особливості мотивації працівників закладу освіти

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання - не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

У системі мотивації праці в освіті виділяють *матеріальні й нематеріальні стимули*.

Матеріальна мотивація — це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації.

Матеріальне стимулювання викладацької праці обмежується слабким державним

(бюджетним) фінансуванням навчальних закладів. Фактично державне фінансування здійснюється з коштів, сплачених населенням як податки. Якщо державне фінансування недостатнє, а набір студентів контрактників обмежений, то викладач змушений скорочувати час освітнього процесу, підготовки й відновлення курсів, які читаються, що знижує рівень якості підготовки в цілому. Погана освіта ускладнює випускнику можливість знаходження високооплачуваної роботи, у результаті чого мають «втрачену вигоду» і випускник, і держава.

Матеріальне стимулювання виражається у заробітній платні, яка складається з посадового окладу, премій і доплат, які включають доплати за суміщення, науковий ступінь, вчене звання, стаж роботи.

Для оплати праці педагогічним працівникам застосовується штатно-окладна система. Розмір посадових окладів залежить від наявності наукового ступені, вченого звання, рівня категорії.

Передбачена компенсація за інтенсивність праці в розмірі до 50 % посадового окладу за суміщення професій, за збільшення обсягу виконуваних робіт. Граничний розмір надбавок за високі досягнення в праці, за виконання особливо важливої роботи, за складність у роботі - 50 % посадового окладу. Джерелом виплат основної і додаткової заробітної плати є фонд заробітної плати, затверджений у кошторисах доходів і видатків.

Згідно з законом України «Про освіту», «Про вищу освіту»:

1. Держава забезпечує встановлення **посадових окладів** (ставок заробітної плати) науково-педагогічним, педагогічним та іншим категоріям працівників навчальних закладів та установ освіти на основі Єдиної тарифної сітки (1298-2002-п) у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

2. Виплата педагогічним і науково-педагогічним працівникам **надбавок за вислугу років** щомісячно у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу педагогічної роботи у таких розмірах: понад 3 роки - 10 відсотків, понад 10 років - 20 відсотків, понад 20 років - 30 відсотків.

3. Надання педагогічним працівникам **щорічної грошової винагороди** в розмірі до одного посадового окладу (ставки заробітної плати) за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків.

4. Виплата педагогічним і науково-педагогічним працівникам **допомоги на оздоровлення** у розмірі місячного посадового окладу (ставки заробітної плати) при наданні щорічної відпустки.

5. За особливі трудові заслуги педагогічні працівники можуть бути нагороджені **державними нагородами**, відзначені знаками, грамотами, іншими видами морального та матеріального заохочення.

Максимальна ефективність управління навчальним закладом може бути досягнута на основі застосування *морального стимулювання* трудової діяльності. Моральна мотивація відрізняється особливою складністю й тонкістю в суб'єкт-суб'єктивних відносинах між викладачем і керівництвом навчального закладу. Моральна мотивація вимагає диференційованого підходу до кожного співробітника та знання його інтересів і значущості для нього різних факторів нематеріального заохочення.

Можливі методи і засоби нематеріального стимулювання працівників освіти:

- пропозиція більш високої відповідальної посади;

- справедлива оцінка трудового внеску працівника освіти і визнання досягнень: здобуття наукового ступеня, вченого звання працівником, участь і перемога в грантах, призове місце на конференціях, упровадження в навчальний процес інноваційних продуктів, проходження процедури ліцензування спеціальності тощо. Всі наведені приклади дають змогу задовольнити потреби науково-педагогічних працівників у повазі, визнанні, причетності до загальної справи, досягненнях, самовираженні та самореалізації;

- стимулювання вільним часом працівників освіти (зокрема для проведення самостійних наукових досліджень). Таке стимулювання покликане регулювати поведінку працівника на основі зміни часу його зайнятості. Розрізняють стимулювання вільним часом: загальне – для всіх працівників; еталонне – для працівників, які досягли певних результатів; змагальне – для кращих працівників;

- залучення працівників до управління навчальним закладом, що сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні й самоствердженні, а в ряді випадків і підвищенню його соціального статусу в трудовому колективі. Участь працівника в управлінні спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності. Викладачі можуть брати участь в управлінні через представництво у дорадчих органах навчального закладу. Вони мають можливість приймати колегіальні рішення щодо ухвалення навчальних програм та навчальних планів, основних напрямів наукових досліджень, прийняття рішень з питань організації навчально-виховного процесу тощо;

- залучення працівників до програм навчання і підвищення кваліфікації: участь у наукових форумах (зокрема і зарубіжних), періодичні курси підвищення кваліфікації, вдосконалення іноземної мови, можливість стажування за кордоном, участь у програмах обміну;

- спеціальні статті у газеті, у якій відзначаються заслуги працівника і він ставиться за приклад іншим;

- почесні знаки і звання, що вручаються в присутності трудового колективу;

- листи, що направляються на домашню адресу співробітникові керівництвом навчального закладу з висловленням подяки за досягнення в науковій і навчально-методичній роботі;

- зміна стандартного обсягу комплексної роботи викладача з урахуванням його таланту, бажання, уміння та корисності для навчального закладу у збільшенні одних обсягів та зниженні інших;

- надання можливості паркування особистого автомобіля в спеціально виділеному місці.

Для оптимізації мотивації праці працівників навчального закладу доцільно мати критерії за основними видами виконання роботи: навчальної, наукової, навчально-методичної, організаційної. Ці критерії мають врахувати обсяг виконаної роботи, її якість і своєчасність.

6.2. Сутність, види й процес контролю діяльності закладу освіти

Контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою усунення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Метою контролю, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням.

Види управлінського контролю. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в освітній організації, так і на всю її сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю (див. табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Класифікація систем контролю

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Час здійснення контрольних операцій	Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих структурних одиниць	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – навчальних, економічних тощо

Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в навчально-виховний процес та управління ним й освітньою організацією	Контроль по результатам діяльності навчального закладу (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення)
--------------------------	---	---	---

Поширеним способом класифікації видів контролю є класифікація за критерієм *часу здійснення контрольних операцій*, тобто:

- 1) до
2) впродовж
3) після
- здійснення трансформаційного процесу (див. рис. 6.7).

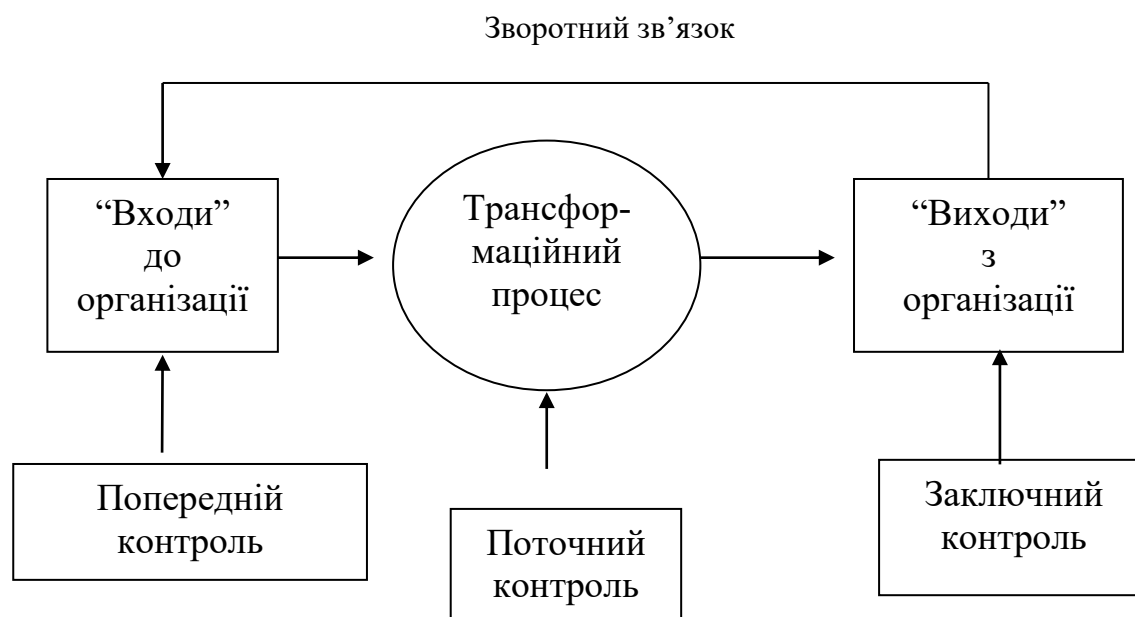


Рис. 6.7. Види управлінського контролю

Попередній контроль спрямований на контроль “входів” у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу і реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість “вхідних” ресурсів в освітню організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації.

Метою попереднього контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду освітній організації, а не “лікувати” такі ситуації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями керівника. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є “виходи” з освітньої організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі. Його ефективність нижча проти випереджаючого та поточного.

Заключний контроль виконує дві важливі функції:

- 1) забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) дозволяє побудувати ефективну систему мотивації.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 6.8, можна виділити три основних етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в освітній організації, у відповідності до завдань контролю;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

Розглянемо докладніше основні етапи процесу контролю.

1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в освітній організації. При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати (методи) і що вимірювати (об'єкт контролю)?

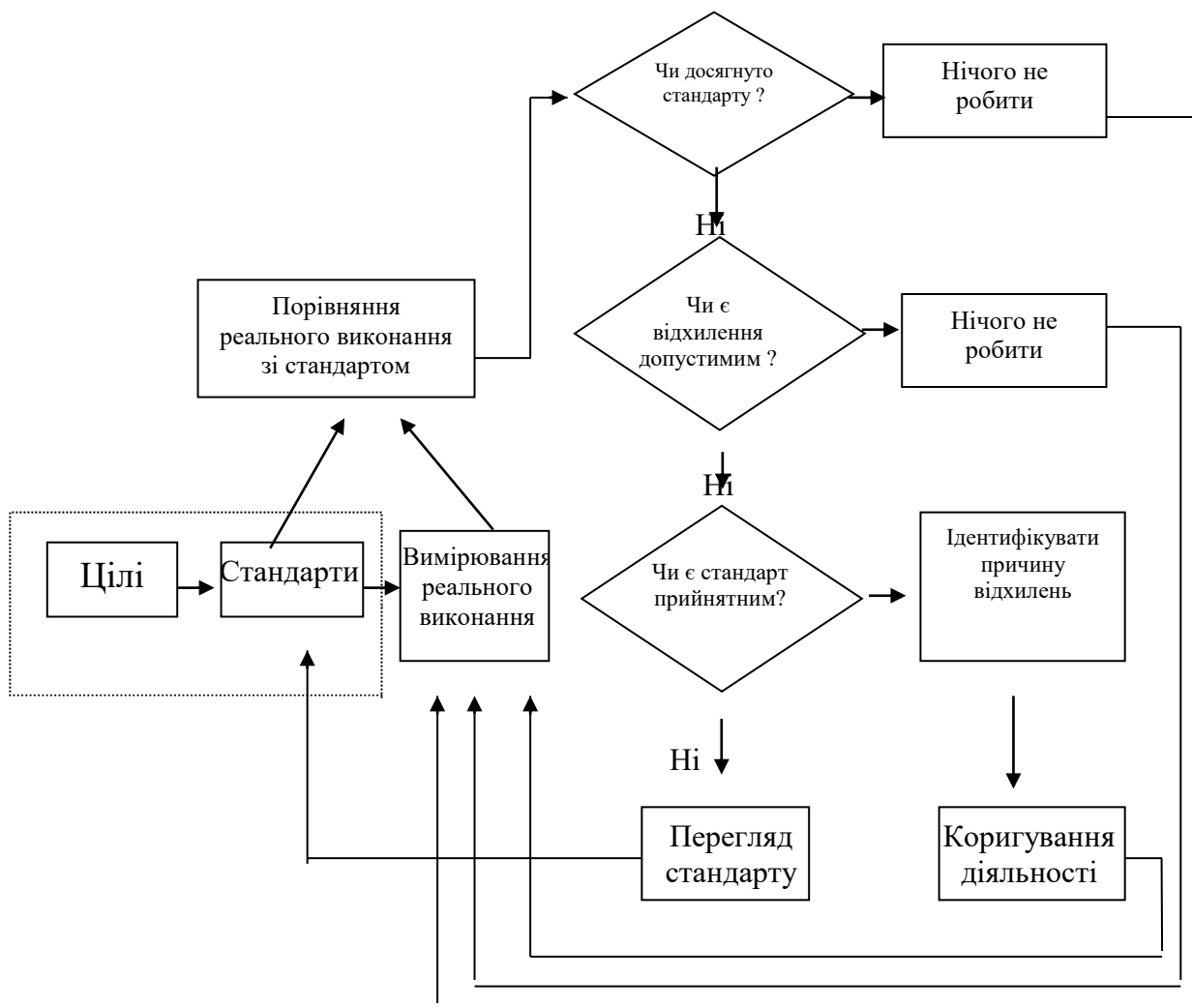


Рис. 6.8. Модель процесу контролю

Основними методами вимірювання є:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження дозволяють отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації. Такі спостереження дають можливість побачити те, що недоступно для інших методів (ступінь задоволення чи незадоволення від роботи, ентузіазм при виконанні тощо). Нажаль, коли потрібна об'єктивна інформація, такий метод не завжди підходить, оскільки:

- на особисті спостереження значною мірою впливають особисті якості і почуття спостерігаючого;
- особисті спостереження вимагають значних витрат часу;
- призводять до негативної реакції підлеглих, які розглядають особистий контроль керівника як прояв недовіри і обмежують їх можливості самостійно приймати рішення.

Статистичні звіти набувають все ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій. До переваг статистичних звітів слід віднести: згрупованість і упорядкованість наведеної в них інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо. Проте, статистичні відомості завжди обмежені, вони характеризують лише окремі, хоча і ключові сфери діяльності освітньої організації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади *усних звітів підлеглих*. Переваги та недоліки цього методу подібні до методу особистих спостережень. При цьому: виникає фільтрація інформації; для цього методу характерним є швидке отримання інформації; наявність гарного зворотного зв'язку; до останнього часу виникали труднощі з документуванням такої інформації для наступної звітності.

Як і статистична звітність, *письмова звітність* не така швидка і більш формальна. Письмова звітність легко каталогізується і на неї можна посилається.

Не менш важливим в процесі контролю є правильний вибір *об'єктів контролю*, тобто того, що вимірювати. Об'єктами вимірювання в освітніх організаціях можуть бути якість освітніх послуг, рівень вихованості тих, хто навчається, реалізації наукових досліджень, професійна компетентність працівників, використання фінансових ресурсів навчального закладу.

Вибір об'єктів контролю відбувається наступним чином:

- визначається важливість напряму діяльності або підрозділу;
- вимоги до них переводяться у відповідні стандарти.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. Керівникові доводиться шукати суб'єктивні вимірники, які мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

2. Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами. На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту.

Стандарти - це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається виміру. Ці цілі визначаються на етапі планування діяльності, а в рамках контролю здійснюється їхній підбір у відповідності до завдань цього етапу.

На етапі контролю принципово важливим є визначення прийняттого (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об'єктом діяльності керівника.

3. Реакція керівника на результати порівняння передбачає такі дії:

- а) нічого не робити (результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого);
- б) коригувати діяльність підлеглих (відхилення перевищують допустимі межі);
- в) коригувати стандарти діяльності (відхилення перевищують допустимі межі).

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, спочатку треба з'ясувати причини:

- 1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок

нереалістичності самих стандартів (він може бути завищеним чи заниженим). У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною тут є проблема зниження стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, то це може демотивувати працівників. Разом з тим, коли керівник впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були недоліки у діяльності підлеглого, керівник має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження; зміна програм навчання; перестановка працівників. Ще до початку коригуючих дій керівник має вирішити:

- а) чи будуть це оперативні коригуючі дії, що спрямовані на негайне виправлення ситуації;
- б) чи будуть це “базові” коригуючі дії, що спрямовані на усунення причин та джерел виникнення відхилень.

Керівники часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно “гасити пожежі”. Ефективні керівники, навпаки, аналізують відхилення, з'ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

Результати контролю:

- фіксуються у вигляді довідки;
- обговорюються на нарадах, засіданнях;
- у документації відображаються зауваження і пропозиції перевіряючого;
- керівник навчального закладу або підрозділу з результатів контролю приймає рішення (покарати, заохотити, провести повторну перевірку, ...).

Параметри ефективної системи контролю:

1. Точність: система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують.

2. Своєчасність: система контролю повинна вчасно забезпечувати керівника інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. Економічність: результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат керівникові слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. Гнучкість: система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість: система контролю, яку важко зрозуміти, може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. Обґрунтованість критеріїв: стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію (більшість людей не бажає отримати “ярлик некомпетентності”, говорячи керівнику, що він вимагає забагато). В той же час, стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати.

7. Стратегічна спрямованість: керівники мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися: на відхиленнях, що трапляються найчастіше; на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди; на факторах, які піддаються впливу керівника.

8. Особлива увага виняткам!

9. Численність критеріїв. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат: кількома критеріями важче маніпулювати; наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

10. Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо...-тоді...”.

11. Системність і систематичність контролю на основі вибору найдоцільніших для певного відрізка часу його видів, визначення оптимальних термінів організації перевірок.

Дисфункціональний ефект системи контролю знаходить своє відображення: у намаганні підлеглих “виглядати краще” за критерієм, що контролюється; у маніпулюванні даними контролю.

В більшості випадків основною причиною намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється, є некомплексна оцінка їх діяльності. Якщо, наприклад, система контролю оцінює тільки кількісні результати роботи підлеглих, то слід очікувати зниження якісних параметрів їх діяльності. Коли система контролю оцінює процес, а не результати діяльності, працівники тільки імітують діяльність, а не намагаються досягти цілі організації.

Отже, будь-яка система інспекції та контролю у навчальному закладі має організовуватися так, щоб заохочувати та допомагати педагогам у виконанні ними професійних завдань, а не обмежувати їх свободу, ініціативу, відповідальність.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- установлювати критерії та стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розробки критеріїв та стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв та стандартів;
- упроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- надавати особливої уваги контролю основних видів діяльності освітньої організації (навчанню, вихованню тощо).

6.3. Контроль ефективності освітніх послуг: індикатори та KPI

Контроль ефективності освітніх послуг у сучасному менеджменті освіти є ключовим елементом, який дозволяє забезпечити відповідність результатів діяльності закладу освіти його цілям, місії та очікуванням стейкхолдерів. Він не обмежується лише оцінюванням якості знань здобувачів освіти, а включає широкий спектр показників, що відображають ефективність управлінських, освітніх та адміністративних процесів. У цьому контексті актуальним стає застосування системи індикаторів та ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Хоча контроль ефективності освітніх послуг тісно пов'язаний із якістю освіти, між цими поняттями існує чітке розмежування (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Відмінності між контролем ефективності та контролем якості освіти

Критерій	Контроль ефективності	Контроль якості освіти
Об'єкт контролю	Освітні послуги як система процесів	Освітній продукт (результати навчання)
Основні індикатори	KPI, ресурси, продуктивність	Стандарти якості, компетентності, сертифікація
Суб'єкти контролю	Менеджери, керівники ЗВО	Аудитори, зовнішні агенції
Періодичність	Регулярний, оперативний	Періодичний, формалізований
Орієнтація	Управлінська	Педагогічна, акредитаційна

Індикатори ефективності вказують на результативність освітніх процесів та допомагають ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Серед основних індикаторів виділяють:

1. Фінансові індикатори: вартість освітньої послуги на одного здобувача; доходи від освітньої діяльності; частка зовнішнього фінансування (грантів, партнерств).
2. Академічні індикатори: середній бал успішності; частка студентів, які завершили програму вчасно; кількість опублікованих наукових праць.
3. Адміністративні індикатори: час реагування на запити здобувачів; ступінь цифровізації управління; ефективність документообігу (кількість помилок, час обробки).
4. Соціальні та репутаційні індикатори: задоволеність здобувачів освіти та викладачів; рейтинг ЗВО; частка працевлаштування випускників.

Ключові показники ефективності (KPI) є конкретними, вимірюваними метриками, які відображають успішність досягнення цілей. Вони допомагають керівникам ЗВО фокусуватись на ключових аспектах діяльності. Система KPI має відповідати критеріям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Приклад KPI у закладі освіти наведений у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Приклади KPI у закладі освіти

Сфера	KPI
Академічна	% здобувачів, які склали сесію з першої спроби
Фінансова	% доходу з альтернативних джерел фінансування
Адміністративна	Середній час відповіді на звернення
Соціальна	Рівень задоволеності здобувачів (щорічне опитування)
Технологічна	Частка процесів, переведених у цифровий формат

Контроль ефективності відіграє важливу роль у стратегічному управлінні закладом освіти:

- Виявляє слабкі місця у реалізації стратегічних цілей;
- Дозволяє адаптувати тактичні дії до нових умов;
- Сприяє прозорості, звітності та підвищенню довіри з боку суспільства.

Особливої уваги потребує формування культури використання даних - коли працівники розглядають аналітику не як формальність, а як інструмент для прийняття рішень.

У світі застосовуються різноманітні моделі контролю ефективності:

- Balanced Scorecard (BSC) - система збалансованих показників (фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, навчання і розвиток);
- EFQM Excellence Model - модель досконалості Європейського фонду управління якістю;
- OECD Indicators of Education Systems (INES) - міжнародна система індикаторів ОЕСР.

Контроль ефективності освітніх послуг - це сучасний управлінський підхід, який базується на вимірюванні, аналізі й покращенні ключових аспектів діяльності закладу освіти. Його мета - не лише фіксація результатів, а й формування динамічного середовища постійного вдосконалення. KPI та індикатори ефективності дозволяють зробити управління освітою більш прозорим, орієнтованим на результат і відкритим до змін.

Впровадження цифрових рішень, опора на міжнародні стандарти та розвиток культури використання даних - це основа майбутнього ефективного менеджменту в освіті.

Тема 7. Інноваційний менеджмент освіти

План

- 7.1. Поняття й класифікація інновацій в управлінні освітніми організаціями.
- 7.2. Інноваційний процес у закладі освіти як об'єкт управління.
- 7.3. Сутність та зміст інноваційного менеджменту освіти.

7.1. Поняття й класифікація інновацій в управлінні освітніми організаціями

Поняття «інновація» з'явилося у дослідженнях етнічних культур в XIX столітті. Його сутність полягала у запозиченні однією культурою елементів іншої. Термін «інновація» як

економічну категорію увів у науковий обіг у 1911 році австрійський (пізніше — американський) вчений Алоїз Шумпетер (J. A. Schumpeter). Саме він вперше змалював інноваційний процес, дав визначення інноваціям та виокремив п'ять чинників інноваційного розвитку:

1. Використання нової техніки та технологічних процесів.
2. Застосування продукції з новими властивостями.
3. Використання нової сировини.
4. Зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні.
5. Поява нових ринків збуту.

З середини XX століття на Заході поняття «інновація» стали використовувати в освітній галузі. Більшість дослідників та практиків дають визначення терміна згідно із тлумачними словниками: *інновація* (лат. *in* — в, *novus* — новий) — нововведення, цілеспрямована зміна, яка викликає перехід системи із одного стану до іншого.

У науковій літературі розрізняють поняття «нововведення», або «новий засіб» (вони вважаються синонімами), і «інновація», «нововведення».

Нововведення - це саме засіб (новий метод, методика, технологія, програма тощо), а *інновація* - це процес освоєння цього засобу. В ідеалі грамотно відібрана інновація повинна гарантувати успіх нововведення в максимально можливій мірі.

Сучасні вітчизняні вчені розглядають *інновацію в освіті* як процес створення, поширення й використання нововведень для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по-іншому

Нововведення вважається успішним, якщо освоєння покладеного в його основу нового засобу дозволило вирішити завдання розвитку навчального закладу. Невдачі в освоєнні нововведень грають роль негативного досвіду нововведень з усіма його мінусами і плюсами.

Новизна будь-якого засобу відносна як в особистісному, так і в часовому (історичному) плані. Народжуючись в конкретний час, прогресивно вирішуючи завдання конкретного історичного етапу, нововведення може швидко стати надбанням багатьох, нормою, загальноприйнятою масовою практикою або віджити, застаріти, стати гальмом розвитку в більш пізній час.

Так, наприклад, винайдена Я.А. Коменським ще в XVI столітті класно-урочна система навчання, досвід А.С. Макаренка або В.О. Сухомлинського, теорія проблемного навчання, концепція оптимізації навчально-виховного процесу, опорні конспекти В.Ф. Шаталова й інші нововведення були і залишаються видатними ідеями свого часу, і їх не можна розглядати і тим більше оцінювати поза історичним контекстом.

У теоретичній, але особливо в практичній педагогіці гострою, а нерідко і конфліктною є проблема співвідношення інновації і норми, хоча і та й інша одночасно необхідні. У практиці навчальних закладів поняття «норма», «традиція» дуже стійкі й для керівників навчальних закладів так само привабливі, як і поняття «інновація». Норма зберігає існуюче, інноваційна діяльність його змінює. Їх рухлива взаємодія робить можливим одночасне існування та функціонування, та розвитку.

Будь-яка інновація має своє **ядро** (смісловий центр), яке характеризується новою ідеєю; **джерело**, яке характеризується дослідницькою діяльністю вченого-педагога або пошуковою практикою вчителя, керівника, колективу школи; **носія**, яким виступає творча особистість експериментатора-дослідника.

Першим і найбільш важливим *джерелом ідей розвитку закладів* освіти є потреби країни, регіону, міста (району), тобто те, що ми називаємо соціальним замовленням на випускника. Вимоги соціального замовлення завжди ширше тих, які навчальні заклади виконують зараз, а тому це джерело це джерело є невичерпним, бо йдеться про вимоги до випускника не сьогоднішнього дня, а прогнозованого майбутнього.

Друге джерело - директивні та нормативні документи органів влади та управління освітою.

Третє джерело ідей - досягнення, розробки всього комплексу наук про людину: педагогіки, психології, соціології, нейрофізіології і обов'язково - різних напрямків медицини. Звертаємо увагу: це джерело явно недооцінюється і повинно бути використаним в повному обсязі, бо навіть при реалізації досягнень педагогічної науки сильний крен, перекося в змісті більшості педагогічних

проектів завжди бувають у бік освітнього компонента і дуже часто на шкоду психічному і фізичному здоров'ю учнів та студентів.

Четверте джерело ідей для розвитку навчального закладу - педагогічна практика, передовий і масовий педагогічний досвід. Передовий (що відбувся, узагальнений, показаний або описаний, оцінений) педагогічний досвід поділяють на досвід, народжений педагогами конкретного навчального закладу, і досвід, народжений в інших освітніх установах.

П'яте джерело нових ідей для розвитку навчального закладу - власний професійний досвід керівників і педагогів, інтуїція, практичне педагогічне мислення, тобто власна творчість. Це джерело припускає приватне продукування (вироблення, винахід, придумування, здогад і т.п.) ідей. Зрозуміло, це може поєднуватися і з науковим консультуванням, і вивченням літератури, і мисленевим експериментуванням, проведенням мозкових штурмів, організаційно-діяльнісних, рефлексивно-рольових та інших інноваційних ігор, у процесі яких народжуються ідеї, структури, розробки, алгоритми, програми розвитку і т.п.

Шосте джерело - аналіз результатів та процесу функціонування навчального закладу. Подолання виявлених в ході аналізу недоліків функціонування в рамках розв'язуваних навчальним закладом педагогічних завдань - це традиційний підхід керівника до вдосконалення роботи навчального закладу. Для розвитку такий підхід явно недостатній, необхідний проблемно-орієнтований аналіз діяльності навчального закладу з метою її розвитку.

Основними принципами відбору інновацій є: перспективність; інтенсифікація; динамічність; гнучкість; демократичність; гуманістичність; інтегративність; реалістичність; цілісність; керованість; економічність та актуальність.

Сутність менеджменту інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення його роботи.

Класифікація інновацій в освіті

Побудова класифікаційної системи починається з визначення класифікаційних ознак. *Основні класифікаційні ознаки інновацій:*

1. За цільовою ознакою:

- якщо інновації дають можливість розв'язати існуючу проблему, вийти із складного становища, розв'язати певну кризу, то це інновації кризові;
- якщо за допомогою інновацій можна запобігти проблемам, складним становищам та кризовим явищам, то це інновації розвитку.

2. За стадією реалізації інновацій – в експерименті, апробації, масове розповсюдження, збереження.

3. За сферою застосування (див. рис. 7.1).

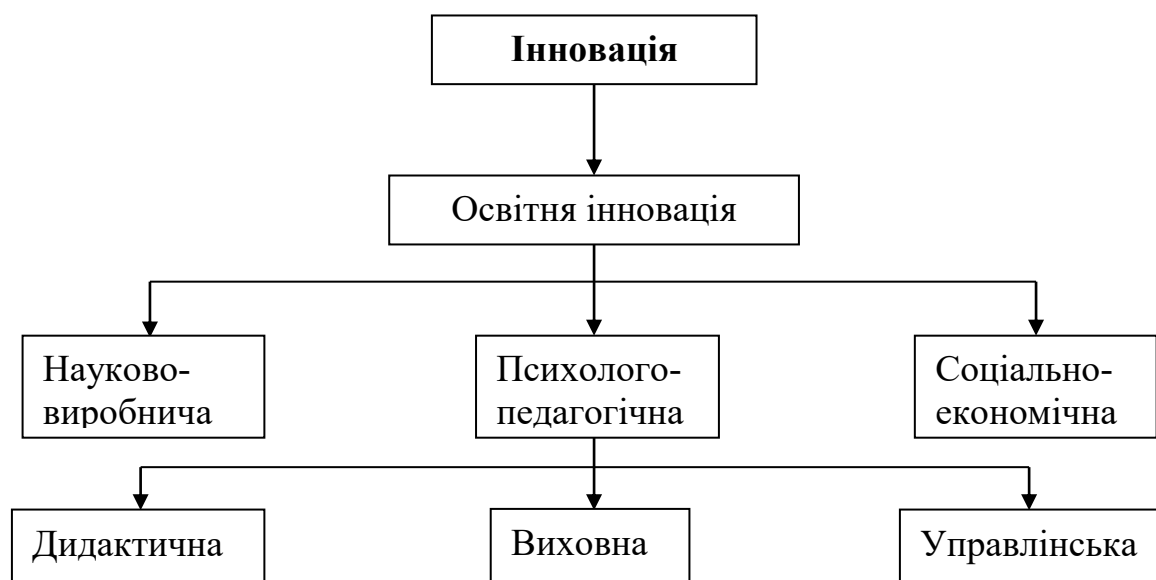


Рис. 7.1. Види інновацій в освіті за сферою застосування

Освітня інновація характеризується новизною в галузі психолого-педагогічних, соціально-економічних та науково-виробничих досліджень, спрямованих на значне покращення освітнього процесу і виражених у вдосконалених чи нових освітніх системах; складниках освітнього процесу; освітніх технологіях; наукових та науково-методичних розробках, технічних пристроях і установках для закладів освіти; нормативно-правових документах, що регламентують діяльність закладів освіти.

До **соціально-економічних** інновацій в освіті відносимо сучасні технології розвитку особистості, нововведення у правове забезпечення системи освіти, в економіку освіти; до **науково-виробничих** – комп'ютеризацію і телекомунікацію процесів, матеріально-технічне оснащення; до **психолого-педагогічних** – нововведення у навчальному, виховному й управлінському процесах.

До сучасних психолого-педагогічних інновацій у вітчизняній системі освіти належать:

У змісті навчання й виховання особистості: введення державних стандартів освіти, розробка загальнодержавних концепцій виховання молоді на засадах національних, родинних, громадянських, індивідуальних цінностей особистості; створення авторських навчальних планів і програм, підручників, навчальних посібників, виховних систем; розробка нової системи оцінювання досягнень.

Управлінські (організаційні) інновації:

1. *У змісті, формах і методах управління:* моніторинг, громадсько-державне управління, стратегічне управління, економічні методи управління, консалтинг, маркетинг.

2. *Нові організаційні структури управління:* служби, комісії, ради, експертні групи, кафедри, лабораторії, створення варіативних організаційних освітніх структур

3. *Нові управлінські функції:* наукове консультування, експертна оцінка, організація експериментальної роботи, встановлення договірних відносин

4. *Нововведення в організаційному механізмі реалізації управлінських рішень:* положення, інструкції, договори

За складовими та компонентами педагогічного процесу:

- інновації, що якісно змінюють освітній процес, його мету, завдання, зміст, структуру і результати педагогічного процесу, зараховуються до масштабних;
- інновації, що оновлюють освітній процес, забезпечуючи зміну його форм, методів, засобів навчання, виховання й управління - до локальних.

Масштабні інновації, як правило розробляються та апробуються в ході експериментів всеукраїнського рівня; локальні — регіонального та місцевого рівнів.

За інноваційним потенціалом:

- удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація;
- комбінаторні нововведення
- принципово нові, радикального характеру технології навчання, виховання, управління

Критерії оцінювання інновацій

Творча новизна (інноваційний потенціал) ідеї. Звичайно, зовсім не обов'язково вирішувати актуальні проблеми навчального закладу тільки за допомогою радикальних інновацій (вищий ступінь творчої новизни) аналогів, що не мають досі ні, ні прототипів. Якщо існує, хоча й не нова, але ефективна, технологія, або програма, то не слід їх відкидати тільки тому, що вони не нові. Будемо завжди пам'ятати: прогресивно те, що ефективно, незалежно від того, коли воно породжене - давно або тільки що. Разом з тим не будемо забувати, що, якщо нова ідея так само ефективна, як і інші - відомі, то вона має перевагу при освоєнні через супровідний усяке нововведення ефекту так званого стартового вибуху (замічене, що люди завжди з більшими інтересом, ентузіазмом, з більшою енергією освоюють нове, чим використовують відоме).

Методична розробленість ідеї припускає наявність конкретних описів її змісту, структури, а також, етапів, технології її освоєння. Звідси, щоправда, не випливає, що якщо інновація існує на рівні саме ідеї й методично не розроблена, то від неї слід відмовитися. При відсутності описаних розробок, методик, технологій ідея все-таки може бути прийнята до освоєння у формі експерименту, у ході якого всі ці технології розробляються: спочатку у вигляді гіпотези, дослідницького проекту й т.п., а потім уже й у вигляді перевіреної, обґрунтованої практики.

Можливості потенційних учасників освоєння нововведення визначаються складністю й доступністю технології, характером і силою мотивацій учасників, ступенем зацікавленості вчителів і керівників у введенні нововведення, заходом необхідності в додатковій підготовці й перепідготовці членів педколектива і т.д.

Баланс інтересів різних груп учасників стосовно того або іншого нововведенню. Не будемо забувати, що будь-яка обрана з ряду можливих ідея може в більшій або меншій мірі відповідати смаку й інтересам впливових у колективі викладачів, неформальних груп педагогів, тих або інших структур.

Можливий опір нововведенню. Опір може виникати з боку тих педагогів, пропозиції яких не пройшли; недавніх носіїв передового досвіду (тому що освоєння конкретного нововведення народжує нових новаторів, як би відсуваючи колишніх у тінь); тих педагогів, яким нововведення не під силу; тих, для кого інновації обертаються занепокоєнням і зникненням умов

Час, необхідний для освоєння. Плануючи нововведення, педагоги повинні враховувати як час, необхідний для освоєння нововведення, так і число етапів у його освоєнні. Крім того, кожне нововведення вимагає для свого освоєння різного часу (при однаковому або різному кінцевому результаті). Для одного навчального закладу може бути важливішим одержання не дуже об'ємного, але швидкого результату, для іншого - саме навпаки: потрібний повний результат, а витрачений час великої ролі не відіграє.

Фінансові витрати на освоєння нової ідеї і його матеріально-технічне забезпечення. Гроші потрібні не тільки на придбання встаткування, необхідного для підготовки й організації нововведення. Вони можуть знадобитися й на зарплату вчителям (наприклад, якщо нововведення припускає зменшення наповнюваності груп в інтересах кращої диференціації й індивідуалізації навчання). Вони можуть бути потрібні й для оплати наукових консультацій, експертизи розробок, програм розвитку навчального закладу, для запрошення фахівців з метою надання методичної допомоги педагогам при освоєнні нових ідей. Гроші можуть бути потрібні для придбання додаткової інформації (розробок, методик і т.п.), з веденням якої пов'язана реалізація нової ідеї.

Організаційні умови. У навчальному закладі може не бути структурних підрозділів або посад, необхідних для перетворення інновацій у життя. Наприклад, для створення навчального закладу нового типу необхідне введення посади заступника директори по науково-методичній або дослідно-експериментальній роботі - на повну ставку або її частину (0,5; 0,25) залежно від радикальності перетворення. Необхідно, може бути, розпустити предметні методичні об'єднання й створити замість них кафедри (що не рівноцінно методоб'єднанню) або творчі мікрогрупи змінного складу, сформовані на основі психологічної сумісності (незалежно від предмета, що викладається) або компенсаторних можливостей педагогів.

Нормативно-правова забезпеченість. Цілий ряд інновацій, особливо якщо вони припускають експеримент (тобто діяльність із заздалегідь неочевидним результатом), вимагає дозволу відповідного органа освіти, узгодження з іншими навчальними закладами, висновку господарських договорів, трудових угод, медичної або іншої експертизи тощо.

Привабливість ідеї. Цей фактор дуже індивідуальний, суб'єктивний і цілком залежить від особистих смаків, інтересів, поглядів тих людей, хто вибирає оптимальні ідеї нововведень. Оскільки навчальний заклад розвивається не безликими уніфікованими педкадрами, а конкретними людьми зі своїми пристрастями, характером і рівнем культури, не можна не враховувати цієї об'єктивної обставини. Дана підстава вибору настільки індивідуально, що та сама нова ідея для впровадження може в педагога із психологією конформіста (що легко підбудовується під існуючі тенденції, суспільний настрій, особливо - під моду) викликати схвалення, а в іншого - повне неприйняття саме тому, що ідея перебуває в руслі існуючої в цей момент моди. Для тих керівників, хто любить точну мову науки, ця підстава вибору виглядає так: відповідність інновації особистим інтересам і смакам тих педагогів, які будуть її освоювати, відповідність рівню останніх досягнень педагогічної науки й практики.

7.2. Інноваційний процес у закладі освіти як об'єкт управління

Комплексну діяльність щодо створення, засвоєння, використання та розповсюдження новацій називають *інноваційним процесом*.

Інноваційний процес можна представити у вигляді спіралі розвитку. Період розвитку складається з трьох основних елементів:

- виникнення ідеї;
- розробка нововведення;
- процес впровадження інновації.

Періоди розвитку змінюються періодами оптимального функціонування. Певний час нововведення дають оптимальні результати, задовольняють користувачів. Проте наявність нової інформації про стан роботи створює поштовх до пошуку засобів його удосконалення. Виникають нові ідеї, які знову провокують зародження інновацій в цілях, організації, змісті діяльності. Таким чином, прогрес, завдяки спіралі розвитку, є нескінченним.

Інноваційний процес являє собою певну систему, яка в основі своїй поліструктурна.

Діяльнісна структура представлена сукупністю компонентів: мотиви — цілі — задачі — зміст — форми — методи — результати.

До **суб'єктної структури** належать суб'єкти інноваційного процесу: керівник, заступники, педагоги, учні, батьки, консультанти, експерти, спонсори тощо.

Інноваційний процес вміщує такі компоненти **змістовної структури**: ініціація — маркетинг інновацій — випуск інновацій — реалізація інновацій — моніторинг інновацій — оцінка ефективності — дифузія інновації.

Ініціація (від лат. *initiatio* — здійснення таїнств) — це діяльність, яка полягає у виборі мети інновації, постановці задач інновації, пошуку ідеї інновації, її обґрунтуванні та матеріалізації.

Маркетинг інновації передбачає вивчення попиту на інновацію, вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; система дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організації «паблікрилейшнз».

Випуск інновації передбачає підготовку інновації до впровадження, її експертизу, розробку плану впровадження.

Реалізація інновації — це діяльність щодо впровадження інновації у систему роботи, адаптація інновації.

Моніторинг (просування) інновації передбачає комплекс заходів, пов'язаних з відстеженням інновації, аналізом інформації про неї, рекламою.

Оцінка ефективності інновації передбачає вивчення результатів її впровадження.

Дифузія інновації (від лат. *diffusio* — розповсюдження) передбачає розповсюдження інновації у нових умовах, ситуаціях, колективах, регіонах тощо.

Управлінська структура інноваційного процесу передбачає реалізацію керівником управлінського циклу: аналіз — планування — організація — контроль — регулювання — аналіз.

Спираючись на дослідження інноваційної практики в галузі освіти Д.Гопкінза, були відокремлені чинники, які впливають на впровадження нововведень як основи поліпшення роботи навчального закладу:

1. Зовнішні чинники інноваційної політики:
 - розвиток психолого-педагогічної науки і практики;
 - замовлення суспільства на освітні результати;
 - демографічні показники;
 - фінансування освіти.
2. Характерні риси інноваційної практики на місцевому рівні:
 - традиції інноваційних спроб;
 - навчання керівників закладів освіти управлінню інноваційними процесами;
 - професійний розвиток викладачів щодо впровадження новацій;
 - залучення зовнішньої підтримки для інноваційної діяльності навчального закладу;
 - планування змін у регіоні).
3. Характерні риси інноваційної діяльності на рівні навчального закладу:
 - дії керівника навчального закладу щодо поширення новацій;
 - взаємовідносини і дії на рівні викладач—викладач під час інноваційного процесу;

- залучення роботодавців і спонсорів до вирішення проблем інноваційної діяльності.

4. Характерні риси нововведення:

- потреба змін (актуальність);
- зрозумілість і комплексність сфери змін;
- якість і наявність умов для змін;
- характер рішень про зміни.

Сукупність різних управлінських нововведень утворюють *інноваційний процес* в управлінні навчальним закладом.

Будь-яке управлінське нововведення має два аспекти: змістовий та організаційний. **Змістовий** пов'язаний із сутністю змін, які несе в собі оновлення. **Організаційний** аспект передбачає технологію, стадії, стани, методи засвоєння нового.

По відношенню до системи управління нововведення покликані сприяти підвищенню успішності, результативності, дієвості, якості та ефективності її функціонування. По відношенню зацікавлених осіб до зовнішнього середовища управлінські інновації покликані сприяти підвищенню репутації навчального закладу, його іміджу, а для керівника навчального закладу усвідомленню, що активна участь у реалізації управлінських нововведень є невід'ємною частиною професійного та особистісного саморозвитку, якісним вкладом свого інтелектуального потенціалу.

7.3. Сутність та зміст інноваційного менеджменту освіти

Управління освітою, зокрема її якістю, складний, багатогранний і нелінійний процес, який повинні постійно координувати й коригувати суб'єкти управління відповідно до соціально-педагогічних умов його функціонування.

З позицій системного підходу управління якістю освіти його слід розглядати як цілісну, відкриту соціально-педагогічну систему, що відповідає всім характерним ознакам складних систем. Найсуттєвіші серед них такі: спрямованість управління на досягнення мети; ієрархічна підпорядкованість, що передбачає узгодженість централізованого управління з самоуправлінням за одночасної автономності складових; наявність у системі управління інтерактивних властивостей, не притаманних її складовим, взаємозв'язку і взаємозумовленості між складовими та критеріїв оцінювання результативності функціонування; варіабельність певних складових і стану (структура, функції, зв'язки) всієї системи управління.

Сьогодні серед основних і популярних напрямів вдосконалення непростого процесу управління якістю освіти є інноваційний менеджмент, який є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту в освіті.

Інноваційний менеджмент - це сукупність принципів, методів та інструментів управління інноваційними процесами, а саме запровадженням нових ідей, знань, представлених у вигляді фундаментальних і прикладних наукових досліджень та розробок. Сутність інноваційного менеджменту інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність освітніх закладів, спрямованих на їх розвиток і покращення роботи.

Сучасні тенденції, закони і закономірності, наукові підходи, принципи, зміст і технології, що визначаються пріоритетними в управлінні НЗ в умовах здійснення інноваційної діяльності, є теоретико-методологічними засадами інноваційного менеджменту – науки про управління людськими і матеріальними ресурсами в закладі освіти на засадах інвестицій та інновацій, у результаті якого якісно покращуються основні показники їхньої діяльності. Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті виступають керівники НЗ; об'єктом – освітні інновації, у тому числі педагогічні, які здійснюються в освітніх організаціях, та відносини між учасниками інноваційної діяльності.

Метою інноваційного менеджменту є реалізація цілей, які включають:

- *організаційно-управлінські*: створення якісно нової системи управління НЗ; створення інформаційного поля для учасників навчально-виховного процесу; розробка системи контролю та зворотного зв'язку; якісна побудова зв'язку «освіта – наука – виробництво»;
- *соціально-економічні*: завоювання іміджу інноваційним НЗ; накопичення бази даних

про педагогічні інновації, доступної для членів педагогічного колективу; створення здорового конкурентного середовища;

- **соціально-культурні:** побудова відкритої системи; пріоритет гуманних відносин між учасниками навчально-виховного процесу; інтеграція у міжнародний освітній простір; підвищення рівня ділової активності членів колективу.

Сучасними **науковими підходами** в управлінні інноваційною діяльністю у НЗ є системно-синергетичний, цілісний, гуманістичний, діалектичний, концептуальний; пріоритетними **принципами** – демократизм, гуманізм, національна спрямованість, відкритість, інноваційність.

До **організаційно-управлінських змін** в управлінні НЗ, що виникають внаслідок здійснення інноваційної діяльності, належать:

- модульна структура управління закладом освіти (за видами діяльності – виховна, навчальна, управлінська; за формами управління – формальна (державна), неформальна (громадська); за суб'єктами і об'єктами управління – керівник НЗ, керівник інноваційного проекту в НЗ, учасники інноваційної діяльності);

- організаційно-структурні, економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні форми і методи управління, які створюють умови для оперативного, ефективного, оригінального і нестандартного прийняття керівником управлінського рішення;

- проектно-інвестиційна модель управління, в якій керівник НЗ постійно підтримує діяльність авторів і учасників інноваційних проектів і забезпечує вирішення найважливіших проблем освіти на даному етапі її розвитку;

- управління за цілями;
- максимально можливе залучення органів громадськості до управління, демократизацію та децентралізацію управління, розвиток самоуправління учнівської молоді;
- економічне стимулювання педагогів-новаторів;
- різноманітність та рівноправність усіх форм організації інноваційної діяльності;
- максимальне використання надбань світової науки та техніки в галузі освіти.

До **фінансово-економічних змін** належать економічні засади взаємодії об'єктів інноваційної діяльності, функціонування в межах наявних ресурсів; до **психолого-педагогічних** – повна реалізація можливостей учасників навчально-виховного процесу та їхня рівність, пріоритет загальнолюдських цінностей, вільний доступ до результатів, своєчасний і гнучкий контроль за основними критеріями діяльності, реальність вимог і стандартів.

У теорії сучасної педагогіки інноваційності принципи розглядаються як вихідні положення, що відображають сталі тенденції або закономірності, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Для управління НЗ В. Маслов та Ю. Васильєв визначили таку сукупність принципів: соціальна детермінація, гуманізація і психологізація, стимулювання кадрів, правова пріоритетність і законність, фінансова і ділова ініціативи; вирішальний державно-суспільний вплив на мету, зміст і методи управління; гуманізація; науковість; демократизація; стимулювання і увага до кадрів; маркетинг; інноваційна надійність; моделююче прогнозування; зворотний зв'язок; корекція; фінансово-господарська раціональність та ділова ініціатива; законоповага; відкритість; впровадження технологій.

В умовах реалізації інноваційного менеджменту цей перелік потребує доповнення принципами гуманізму, демократизму, оптимальності, національної спрямованості, інноваційності, а також системним, ситуаційним, синергетичним, глобалістичним (цілісним), науковими підходами.

Принцип інноваційності характеризується різними проявами: підтримкою інноваційної ініціативи, творчості, самодіяльності і самостійності об'єктів управління, він реалізується через підтримку інноваційної ініціативи. Застосування даного принципу управління НЗ у всіх його проявах спрямовує керівників на його демократизацію; забезпечує якісно нову зміну в меті й структурі, основних завданнях, функціях, формах, методах, засобах і формує нові. А саме:

- **метою** управління інноваційною діяльністю в НЗ стає створення конкурентоздатного освітнього середовища, підготовка конкурентоспроможних випускників, адаптованих до життя у мінливому суспільстві;

- **організаційною структурою управління** є проектно-модульна, яка є

багаторівневою, розгалуженою за напрямками діяльності та формами організації, структурованою за об'єктами управління;

- **змістом** – реалізація спрямованих на розвиток управлінських функцій, колегіальних форм і економічних методів управління; створення правових, організаційних і психологічних умов для здійснення експериментальної діяльності; участь у міжнародних освітніх інноваційних проектах;

- **завданнями** є спрямування на постійне переведення соціально-педагогічної системи у якісно новий стан; постійна соціальна, матеріальна і психологічна підтримка педагогів-новаторів; створення правових, організаційних і психологічних умов забезпечення експериментальної діяльності; підключення до Інтернету; розширення та поглиблення обов'язків учасників навчально-виховного процесу.

Управляти інноваційними процесами і розвитком закладу освіти треба вміти, а для цього необхідно знати, як це робити. Перед керівником стоїть завдання розвитку навчального закладу, а розвиток – це процес засвоєння інновацій. Розвиток можливий тільки за рахунок нового: технологій, підходів, методів, змісту роботи, організаційних структур. Цими процесами треба управляти; так виникає напрямок управлінської діяльності – *інноваційний менеджмент*.

Функції інноваційного менеджменту:

- *аналітично-прогностична діяльність* (аналіз стану системи, вивчення невідкладних для вирішення проблем; розробка прогнозів щодо доцільності оновлення та методів модернізації освітньої організації, наповнення новим змістом діяльності),
- *планування* (розробка стратегічних і тактичних планів щодо впровадження інновацій),
- *організація* (упорядкування діяльності учасників під час періоду впровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи (координація, стимулювання),
- *контроль* (перевірка перебігу впровадження інновації, їх результативності на основі моніторингу, експертизи),
- *регулювання* (корекція діяльності з впровадження інновації за наслідками контролю, створення ситуації відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних стандартів).

Особливості управління впровадженням нових технологій передбачає:

1. Цілеспрямованість управління процесом впровадження технологій, розробка політики керівництва на період впровадження технологій.

2. Утвердження серед працівників переконання у необхідності використання нової технології та її ефективності.

3. Організація технологічного моніторингу інновації:

- узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію;
- оцінка наявної технології та прогнозування можливостей її використання;
- прогнозування розвитку закладу за умов впровадження нової технології;
- розробка програм впровадження нової технології;
- зосередження уваги на місці та ролі кожного у реалізації технології;
- створення умов щодо впровадження нової технології;
- уточнення та внесення змін у засоби роботи, режим, стосунки;
- увага до позитивних наслідків у застосуванні нової технології;
- мотивація та стимулювання працівників.

Особливості інноваційного менеджменту в освітніх організаціях:

1. *Пропаганда інноваційного досвіду* через розробку системи інформаційного забезпечення про педагогічні інновації.

2. *Мотивація та стимулювання педагогів до інноваційної діяльності* через створення умов для творчого пошуку, розробка дієвої системи стимулювання.

3. *Вивчення стану навчально-виховного процесу, здійснення комплексної оцінки ситуації* через розробку плану вивчення навчально-виховного процесу та внутрішніх і зовнішніх умов. Широке залучення до вивчення усіх учасників навчально-виховного процесу.

4. *Формулювання проблем та визначення шляхів їх розв'язання* через проведення

педагогічної ради.

5. *Вибір інноваційної ідеї, розробка плану її впровадження* через підготовку наказу по навчальному закладу про впровадження новацій. Внесення змін в режим роботи, в організацію навчального процесу, плани роботи, програми. Організація системи перманентної підготовки педагогів до роботи з інновацією.

6. *Організація експертизи програми (плану) впровадження інновації* через оновлення системи методичної роботи, укладання договору про науково-методичне керівництво процесом впровадження інновацій, створення системи консультування з боку психологів, юристів тощо.

7. *Теоретична, науково-методична підготовка педагогів до роботи в інноваційному режимі, створення сприятливого психологічного клімату* через рекомендації щодо оптимальних умов роботи колективу в режимі оновлення.

8. *Адаптація нововведень до умов навчального закладу* через моніторинг інноваційної діяльності закладу.

9. *Визначення ступеня ефективності інновації та результативності діяльності колективу* через організацію роботи щодо визначення основних критеріїв ефективності технології та роботи колективу, підготовка наказу про результати діяльності.

10. *Прийняття рішення про доцільність подальшого впровадження інновації* через підготовку експертизи про ефективність новації та наказу про доцільність роботи закладу в обраному напрямі.

11. *Організація роботи закладу із урахуванням нової технології* через узагальнення досвіду роботи окремих педагогів, порушення клопотання перед науково-методичними центрами про узагальнення їх передового педагогічного досвіду, здійснення контролю – аналізу – корекції – аналізу.

Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів.

Запропонована система управління інноваційними процесами в закладі освіти дає змогу впорядкувати процес інноваційного пошуку педагогів, виявляти найбільш ефективні технології.

Для залучення вчителів до творчо-пошукової та інноваційної діяльності необхідно визначитись із домінуючими мотивами такої діяльності: винагорода; самоствердження; підвищення компетентності; особистісний ріст; креативність, потреба у творчості.

Сучасні теорії керівництва рекомендують іти назустріч новому, планувати, готуватись до нього, очікувати результатів – це дозволяє керівнику активно впливати на хід змін.

Класична система освіти під впливом геополітичних змін і суспільних трансформацій зазнає суттєвого розвитку. Тому у XXI столітті важливим є їхній розвиток на засадах сучасних інформаційних та інтелектуальних технологій та інновацій. Методологія освіти є одним із актуальних напрямків розвитку системи освіти на сучасному етапі. Основними напрямками розвитку теорії і практики менеджменту освітніх інновацій є: оновлення філософії освіти новими науковими підходами до пізнання (системно-синергетичний, цілісний, гуманістичний) та принципами демократизму, інформаційності, інноваційності.

Основу інноваційних процесів в освіті становлять декілька важливих соціально-педагогічних проблем: 1) створення на рівні держави і суспільства умов, які сприяють активізації діяльності освітніх організацій в інноваційній сфері управління; 2) вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду; 3) запровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику.

Результатом інноваційних процесів є використання теоретичних і практичних нововведень, зокрема таких, що формуються на межі теорії і практики. Сучасний менеджер у галузі освіти може бути автором, дослідником, користувачем і пропагандистом нових педагогічних технологій, теорій, концепцій. Управління інноваційним процесом передбачає аналіз і оцінку введених суб'єктами освітніх організацій педагогічних інновацій, створення умов для їх успішної розробки і застосування. Водночас керівники, навчального закладу здійснюють цілеспрямований відбір, оцінювання й застосування на практиці досвіду колег, нових ідей, методик, запропонованих наукою.

Отже, нова модель і системи управління сферою освіти, згідно із Національною доктриною розвитку освіти, має бути відкритою і демократичною, враховувати громадську думку. Модернізація управління освітою передбачає: оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління; перерозподіл функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами; перехід до програмно-цільового управління; поєднання державного і громадського контролю; запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; створення систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях; організацію експериментальної перевірки та експертизи освітніх інновацій; демократизацію процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації; впровадження новітніх інформаційно-управлінських і комп'ютерних технологій; удосконалення механізму ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, виховання лідерів у сфері освіти.

Тема 8. Проєктний менеджмент освіти

План

- 8.1. Суть й зміст поняття «проєкт».
- 8.2. Технологія розробки освітнього проєкту.
- 8.3. Управління проєктною діяльністю освітньої організації.

8.1. Суть поняття «інноваційний проєкт» в освіті

Одним із напрямів реалізації інноваційного управління в освітніх організаціях є проєктний підхід.

Поняття **«проєкт»** (від лат. *proectus* – кидання вперед), тобто задум чогось. **Проект** (від англ. *Project*) - спланований комплекс взаємопов'язаних заходів, обмежених у часі із заздалегідь встановленими вимогами, щодо створення або зміни унікального об'єкта (продукції, послуги, результату).

Поняття *«проєкт»* об'єднує різні види людської діяльності, що характеризуються сукупністю ознак, найбільш важливими з яких є:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей (певних результатів);
- координоване виконання численних взаємозалежних дій;
- обмежена довжина в часі.

Як правило, проєкти повинні враховувати велику кількість параметрів, мінливість та динамізм організацій, значну залежність від суб'єктів і технології впровадження, вплив інших зовнішніх систем.

До *типологічних ознак проєкту* відносять:

- число учасників проєкту (індивідуальний, груповий);
- метод, домінуючий у проєкті (дослідницький, творчий, інформаційний, практико-орієнтований, ігровий, рольовий, пошуковий);
- характер контактів (серед учасників академічної групи, одного навчального закладу, міста, регіону, країни, різних країн світу);
- характер координації проєкту (безпосередній - жорсткий або гнучкий; прихований – такий, що імітує учасника проєкту);
- тривалість проєкту (короткостроковий - кілька занять; середньостроковий - семестр; довгостроковий - до 3 років).

В силу специфічних особливостей важливе значення в проєктному управлінні придбала концепція «життєвого циклу проєкту», що демонструє зміну фаз протягом терміну реалізації проєкту. «Життєвий цикл проєкту» (від англ. *Project Life Cycle*) - модель розвитку в часі, представлена у вигляді набору елементів, що логічно послідовно змінюють один одного, або фаз (етапів, стадій), кількість і склад яких задається потребами управління конкретним проєктом.

У загальному вигляді прийнято виділяти *4 фази* (життєві цикли проєктів в різних областях діяльності можуть істотно відрізнятися):

- *концептуальна фаза* (Concept Phase) - ініціація проекту (аналіз проблеми і потреби в проекті, збір вихідних даних, розробка концепції, розгляд альтернатив), розробка паспорта проекту та плану дій, визначення цілей і завдань, виявлення здійсненості проекту (техніко-економічне обґрунтування), формування команди проекту і т. д. ;

- *фаза розробки проекту* (Development Phase) - визначення структури робіт, формування бюджету проекту, розробка проектно-кошторисної документації (календарні плани виконання робіт), ресурсне забезпечення проекту, укладання контрактів з підрядниками і постачальниками, ін. супутні роботи;

- *фаза виконання проекту* (Execution Phase) - реалізація проекту (організація закупівель і поставок, матеріальних і фінансових потоків, здійснення основних виробничих процесів, інформаційне забезпечення, контроль життєдіяльності проекту, управління змінами) і т. д. ;

- *фаза завершення проекту* (Termination Phase) - приймальні випробування, пробна експлуатація, здача об'єкта, аналіз накопиченої інформації.

Побудова проекту передбачає такі види робіт

- інформаційно-аналітичні;
- експертні та правові;
- організаційно-координаційні;
- мотиваційні та пропагандистські;
- навчальні;
- матеріально-технічні, фінансові.

В процесі реалізації проекту та управління ним у всіх підсистемах і на всіх фазах життєвого циклу здійснюється такі *функції*:

- планування (приведення проекту як системи від бажаного стану до можливого);
- організація (структурування процесів і делегування повноважень);
- мотивація (спонукання в особистості бажання працювати для досягнення цілей проекту при одночасній реалізації його власних цілей);
- контроль життєдіяльності проекту (встановлення відповідності плану і факту, виявлення ступеня відхилень, обґрунтування коригувальних рішень).

Групи процесів управління проектом є пересічними процесами, що відбуваються протягом всього проекту - вихід одного процесу, як правило, стає входом для іншого процесу або є результатом проекту.

До *проекту НЗ* висуваються такі **вимоги**:

1. Актуальність (реалізація проекту має привести до розв'язання реальних проблем НЗ і покращення результатів її діяльності, самопочуття учасників навчально-виховного процесу).
2. Реалістичність (проект має складатися з урахуванням можливостей досягнення поставлених цілей).
3. Цілісність (у проекті необхідно зазначити всі дії, що мають бути виконані для досягнення поставлених цілей, а також наявні і потрібні для цього ресурси).
4. Контрольованість (проект потрібно скласти таким чином, аби досягнуті проміжні та кінцеві результати підлягали якісному і кількісному вимірюванню).

8.2. Технологія розробки освітнього проекту

Технологія розробки інноваційного освітнього процесу передбачає такі основні етапи:

1. **Визначення мети проекту.** Є першим і найскладнішим кроком у складанні проекту. Мета – це результат, що має бути отриманий у підсумку реалізації проекту за визначених умов та у певний час і може бути вимірний якісно та кількісно.

Мету потрібно формулювати так, аби з формулювання було зрозуміло, що саме зміниться на краще внаслідок реалізації проекту, коли і за яких умов. Передбачуваний результат має підлягати не лише якісному, а й кількісному вимірюванню, інакше після завершення роботи за проектом ви не зможете визначити, чи досягнуто його мету.

Розпочати формулювання мети проекту можна зі створення уявного образу його результату. Потім цей образ потрібно описати згідно з викладеними вимогами.

2. **Визначення завдань проекту.** Формулювання завдань проекту – це пошук відповіді на

питання: які саме заходи потрібно здійснити для його реалізації, складання їх переліку. Складаючи список завдань, можна не перейматися тим, у якій послідовності вони мають виконуватися, це ви зробите згодом. На стадії формулювання завдань проекту важливо нічого не забути. Головною вимогою є повнота переліку.

Склавши перелік завдань, слід сформулювати кожне з них у такий самий спосіб, як і мету проекту, відповідно до вищезазначених вимог. Тобто кожне завдання потрібно сформулювати так, щоб із формулювання було зрозуміло, що має бути зроблено, ким, коли і за яких умов.

Орієнтовна форма переліку завдань проекту подана в табл. 8.1.

Таблиця 8. 1

	Завдання проекту

Після формулювання завдань проекту спробуйте відповісти на два питання:

- Чи буде внаслідок цього досягнуто мету проекту?
- Чи всі завдання з його реалізації сформульовано?

3. Складання графіку проекту(рис. 8.1).

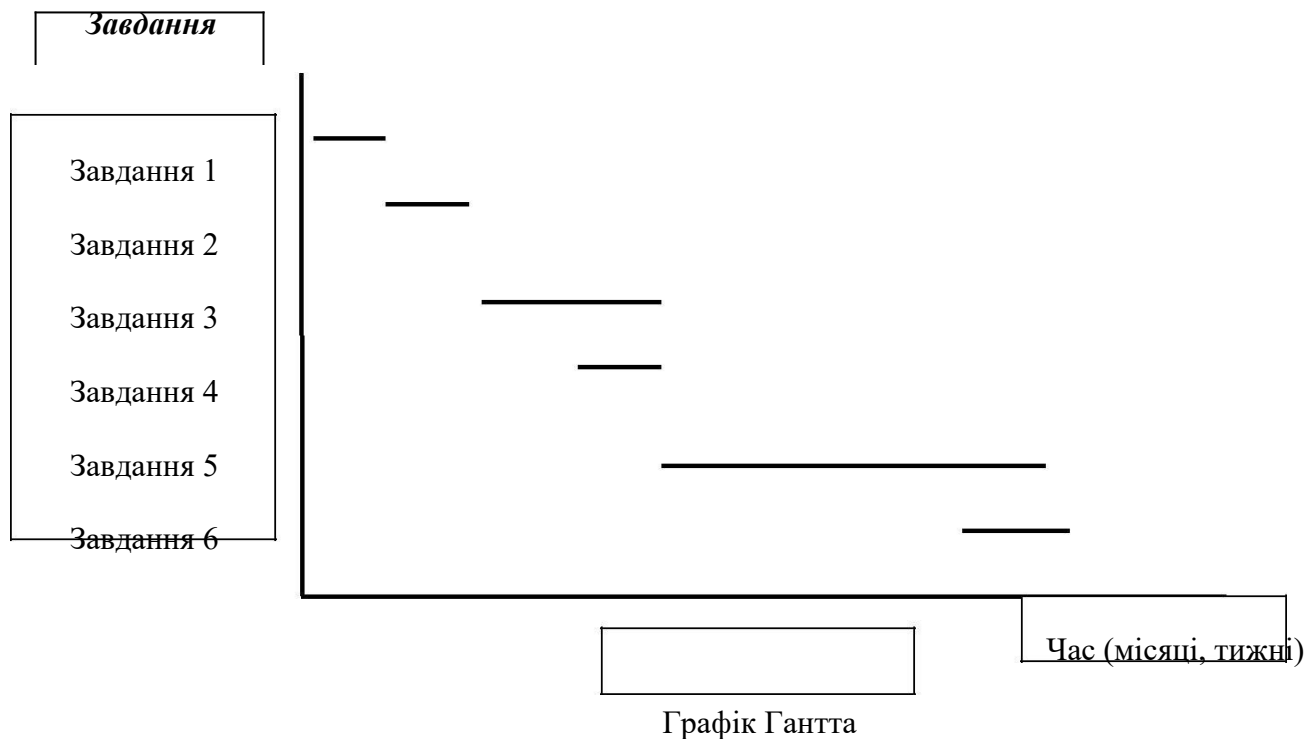


Рис. 8.1. Графік Ганта

Починати малювати графік потрібно із завершального завдання, рухаючись справа наліво. Спершу фіксується момент, коли мають бути виконані усі передбачені планом завдання. Потім визначаються тривалість виконання заключного завдання і момент початку його здійснення. Точки завершення і початку виконання заключного завдання наносяться на графік, з'єднуються прямою лінією, що покаже тривалість роботи. Після цього визначається, виконання яких завдань потрібно завершити до початку виконання заключного завдання. Точки початку і завершення виконання кожного завдання наносяться на графік, з'єднуються прямими лініями. Графік побудовано.

На графіку видно, що в разі , якщо певний захід не почнеться вчасно, зсунуться терміни

виконання усіх наступних заходів, тобто проект не буде реалізовано у запланований час. Побудова графіка також дасть змогу з'ясувати, що заплановані заходи не можуть бути виконані в межах відведених для реалізації часу. Тоді слід збільшити час реалізації проекту або зменшити тривалість здійснення певних заходів.

Графік потрібно будувати, виходячи з того, що має вистачити часу на підготовку до виконання кожного із завдань. Складаючи графік, подбайте про те, щоб певні періоди не виявилися занадто перевантаженими заходами, а інші – вільними від робіт. Це допоможе уникнути перевантаження і зумовлених ним збоїв у ході реалізації проекту.

Складання графіка виконання завдань дасть вам змогу оптимально розподілити час, відведений для реалізації проекту.

4. Складання переліку заходів із реалізації проекту, формулювання їх очікуваних результатів. Складання переліку заходів із реалізації проекту, формулювання їх очікуваних результатів – це четвертий етап проекту. На цьому етапі проводиться переформулювання завдань у заходи щодо їх виконання, а також визначення результатів здійснення кожного заходу.

Здебільшого одному завданню можуть відповідати кілька заходів щодо його виконання. Після формулювання завдань треба відповісти на два питання:

- Чи буде завдяки цим заходам виконано завдання проекту?
- Чи всі заходи з реалізації проекту включено до переліку? Склавши перелік заходів, розташуйте їх у певній послідовності за часом здійснення (ця операція буде порівняно легкою, оскільки кожен захід відповідатиме певному завданню проекту). Після розподілу заходів з реалізації проекту за часом їх здійснення, визначте очікуваний результат кожного з них і запишіть ці формулювання у формі таблиці (8.2).

Таблиця 8.2

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати

Передбачуваний результат здійснення кожного заходу так само мусить підлягати не лише якісному, а й кількісному оцінюванню. У протилежному випадку неможливо об'єктивно оцінити ступінь і якість виконання завдання проекту.

5. Розробка системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів проекту. Система оцінювання проекту – це перелік показників, процедур, термінів і суб'єктів оцінювання результатів проекту в цілому і кожного окремого заходу з його реалізації. Розробляючи систему оцінювання проекту потрібно визначити для кожного заходу:

- показники (те, чим вимірюватимуться досягнуті результати);
- процедури оцінювання (специфіку самого процесу оцінювання);
- терміни оцінювання (час проведення оцінювання);
- людей, які здійснюватимуть оцінювання результатів. Розробляючи систему оцінювання, необхідно врахувати, що є два види показників:

– кількісні – за кількістю зробленого (наприклад, відсоток, на який підвищиться успішність учнів внаслідок реалізації проекту);

– якісні – за зміною стану, якості об'єкта, на який було спрямовано реалізацію проекту (наприклад, мотивація учасників навчально-виховного процесу до підвищення його результативності).

Звичайно, не все можна виміряти за допомогою кількісних показників, проте слід домагатися, щоб кількісні показники можна було застосовувати під час оцінювання результатів кожного заходу і проекту загалом.

Оцінити результати проекту й окремих заходів з його реалізації можуть:

- команда виконавців проекту шляхом загального обговорення;
- керівник закладу;
- учасники навчально-виховного процесу закладу;
- місцеві органи управління освітою, засновники, яким безпосередньо підпорядкований

заклад, юридичні та фізичні особи, з якими укладено угоду про спільну діяльність з реалізації проекту;

– незалежні експерти шляхом здійснення експертизи результатів проекту.

Важливо оцінити не лише підсумки проекту, а й проміжні результати окремих заходів із його реалізації, що дає змогу внести своєчасні корективи у хід реалізації проекту з урахуванням зовнішніх обставин, змін у складі команди тощо.

Результати роботи з розробки системи оцінювання результатів проекту і кожного заходу з його реалізації відображаються в таблиці 8.3.

Таблиця 8.3

	Захід	Час виконання	Очікувані результати	Оцінювання		
				Показники	Терміни оцінювання	Виконавець

6. Визначення людських ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу. На практиці це означає – дібрати людей, які візьмуть участь у реалізації проекту, розподілити між ними відповідальність за його реалізацію. Усі обов'язки повинні бути реальними, конкретними, зміст має впливати із переліку заходів. Конкретність опису обов'язків є запорукою того, що члени команди чітко виконають доручену їм роботу. Обов'язки треба оформити письмово.

Розподіляючи обов'язки між членами команди потрібно:

- враховувати їх бажання взяти на себе певну відповідальність;
- індивідуальні особливості, їх компетентність, досвід участі у подібній діяльності;
- передбачити резерв, взаємозаміну членів команди;
- призначити відповідальних за виконання кожного заходу, що можуть координувати роботу.

Після виконання цих дій заповнюється таблиця (8.4).

Таблиця 8.4

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати	Відповідальні	Оцінювання			Ресурси						
					Показники	Термін	Виконавець	Людські		Матеріальні			Фінансові	
								Наявні	Потрібні	Наявні	Потрібні	Джерела		

7. Визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу. Визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу і реалізації проекту в цілому – це сьомий етап проекту.

На цьому етапі головне – продумати і прорахувати матеріальні і фінансові ресурси, необхідні для здійснення запланованого.

Тому необхідно:

– описати, які саме матеріальні ресурси і в яких обсягах знадобляться для виконання кожного заходу.

– визначити, що з цього переліку наявне, а що необхідно віднайти. Якщо певних ресурсів немає у школі, слід визначити й зафіксувати їх можливі джерела.

Необхідно пам'ятати, що ресурсом можуть бути не лише матеріальні цінності чи гроші, а й інформація, і головне – особиста участь людини у розробці та реалізації проекту.

Дані про матеріальні ресурси та їх можливі джерела заносяться до таблиці 8.5.

Перелік наявних і потрібних матеріально-технічних ресурсів, а також їх можливих джерел,

розписується для кожного заходу.

Таблиця 8.5

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати	Відповідальні	Оцінювання			Ресурси					
					Показники	Термін	Виконавець	Людські		Матеріальні		Фінансові	
								Наявні	Потрібні	Наявні	Потрібні	Джерела	

8. Складання бюджету проекту. Складаючи бюджет, потрібно визначити вартість проекту в цілому і кожного заходу окремо. Отримавши суму витрат на проект, необхідно скласти перелік джерел, їх залучення для кожного заходу.

Якщо для реалізації проекту наявних коштів не вистачить, потрібно відшукати джерела залучення необхідних сум. Гроші можуть залучатися поетапно – із наближенням термінів виконання запланованих заходів. У такому разі слід скласти графік залучення потрібних сум.

Важливо забезпечити покриття дефіциту бюджету проекту за рахунок своєчасного надходження залучених сум, інакше його виконання опиниться під загрозою зриву.

Слід пам'ятати, що в ході виконання проекту можуть статися непередбачувані обставини. На цей випадок потрібно продумати запасні варіанти дій, передбачити можливості:

- використання інших джерел ресурсів;
- заміни одного ресурсу іншим із мінімальною шкодою для здійснюваного заходу;
- невикористання певного ресурсу за рахунок внесення коректив до переліку заходів, його скорочення або заміни одного заходу іншим, що не потребуватиме відсутнього ресурсу.

Після цього можна внести дані про фінансові ресурси та їх можливі джерела до таблиці 8.6.

Таблиця 8.6

Бюджет проекту

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати	Відповідальні	Оцінювання			Ресурси					
					Показники	Терміни оцінювання	Виконавець	Людські		Мат.технічні		Фінансові	
								Наявні	Потрібні	Наявні	Потрібні	Джерела	

Перелік наявних і потрібних фінансових ресурсів, а також їх можливих джерел зазначається у графах щодо кожного заходу.

9. Розробка операційного плану та його оцінювання.

Заповнена таким чином таблиця є операційним планом виконання проекту.

Операційний план складається з максимальним залучення людей, які братимуть участь в його виконанні, й ухвалюється всіма відповідальними за реалізацію проекту. Під час розробки та обговорення варіантів плану слід запропонувати висловитися всім, у тому числі й тим, хто

критикуватиме план, запропоновані заходи, їх зміст, терміни виконання тощо. Не слід боятися конструктивної критики – вона завжди корисна. Чим більше зауважень і пропозицій буде висловлено на етапі розробки та обговорення плану, тим більше шансів, що план виявиться реалістичним і врешті решт буде виконаний.

Після розробки плану доцільно здійснити його оцінювання. Передусім таке оцінювання керівник може і має провести самостійно. План потрібно оцінити з точки зору його відповідності вимогам до проекту: актуальності, реалістичності, цілісності й контролюваності.

Після внутрішнього оцінювання план варто передати належним експертам для його незалежної експертизи. Їхня оцінка допоможе виявити помилки та прорахунки, яких керівник може просто не помітити. Отримавши експертні висновки, можна доопрацювати план, внести до нього корективи.

8.3 Управління проектною діяльністю освітньої організації

Проектна діяльність - особливий тип інтелектуальної діяльності, суттєвою рисою якої є перспективне орієнтування, практична спрямованість дослідження.

Враховуючи новітні підходи у практиці проектної діяльності, необхідно розглядати управління освітніми проектами як розробку (проектування) ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями (чи основні характеристики). На користь такого підходу свідчать переваги, що практично задекларували свої можливості:

- мобільність реагування на зміни навколишнього середовища (досягнення у галузі інформаційних технологій, орієнтація на суб'єкт-суб'єктні взаємодії в освітньому процесі, ідеологічні зміни в суспільстві як потреба перегляду змістовного компоненту навчання тощо);
- концентрація зусиль професійно активних фахівців різних галузей наукового і практичного знання для одночасного "прориву" (досягнення оптимальних результатів) у пріоритетних напрямках;
- підвищення рівня особистої відповідальності кожного члена тимчасового колективу за досягненні результати;
- залучення та розподіл матеріально-технічних та фінансових ресурсів безпосередньо при реалізації окремого проекту.

Однак подібна цілісність в розробці та організації процесу управління освітніми проектами можлива лише за таких умов:

- злагодженої організації всіх ланок системи управління, зведення до мінімуму імпровізаційних моментів;
- наявності даних щодо аналізу існуючого стану соціально-педагогічної проблеми;
- володіння новітніми технологіями управління, що відповідають специфічним вимогам проекту;
- підготовки керівників проектів та спеціалістів, здатних забезпечити оптимальний рівень досягнень;
- інформаційної забезпеченості учасників проектної діяльності;
- створення системи заходів для поширення практики проектної організації освітнього середовища.

Компонентами проектування є мета, об'єкт, суб'єкт, засоби, методи та його результат.

Таким чином, розглядаючи таке поняття, як «проектна діяльність» у контексті управлінської діяльності його слід розуміти як процес створення освітніх педагогічних проектів, а також як процес їхнього послідовного досягнення, впровадження, шляхи реалізації задуму. Передумовами застосування проектної діяльності в педагогіці є саме її комплексний характер, тобто можливість охоплення такою формою роботи широкого спектру різноманітних завдань, дій тощо, а також включення різних фахівців, створення тимчасових колективів для виконання поставлених завдань та реалізації визначених цілей, що потребують злагодженості й психологічного комфорту.

Отже, *педагогічна проектна діяльність* - це інноваційна форма організації освітнього середовища, в основі якої лежить комплексний характер діяльності керівника закладу освіти в

умовах активної взаємодії з оточуючим середовищем.

Проектна діяльність спрямована на виконання конкретно обґрунтованої мети та визначеного кінцевого результату (змін), плану конкретних дій, обмежених конкретним проміжком часу та матеріально-фінансовими ресурсами. Участь у проектній діяльності керівників навчальних закладів сприяє розвитку їх управлінської компетентності, вчить не тільки планувати, а й підводити підсумки, оцінювати виконання того чи іншого завдання, виховує активну, гнучку, творчу особистість, готову до співробітництва, а також може стати засобом соціального й інтелектуально-творчого саморозвитку всіх суб'єктів освіти

Розглянемо ознаки загальних етапів проектування в освіті.

I. Передпроектна підготовка – визначення вихідних позицій проектування (ставлення автора до предмету проекту, що стане першою ідеєю проекту, наукові ідеї на користь того чи іншого варіанту організаційної побудови майбутньої освітньої системи). На цьому етапі виокремлюється автор ідеї і йому надається виключне право на ініціативу, закладаються основи початку аналізу ситуації з позиції нової запропонованої ідеї. Передпроектна підготовка включає визначення вихідного матеріалу проектування. Від якості такого залежить цілісність проекту. Проектування соціальних систем неможливе без залучення людей, які цей проект будуть реалізовувати. Кожен член колективу повинен бачити своє місце у майбутньому, що проектується. У ході осмислення вихідних позицій проекту важливим є зближення індивідуальних позицій учасників проекту із аргументованим баченням головного проектувальника.

II. Мисленнєва робота колективу з об'єктивації матеріалів. Остання відбувається через рефлексію власної участі в проекті та зайняття учасниками певної позиції. Чи реальним буде руйнування попередніх моделей системної поведінки багато в чому залежатиме від якості діяльності учасників проекту над вихідними матеріалами. Об'єктивація ситуації включає конфлікт альтернативних думок. Колективна мисленнєва робота на цьому етапі проектування може бути проведена у формах організаційно-діяльнісних ігор, цілі яких пов'язані із мотивацією колективу до свідомої участі в проекті. Негативне відношення до перспективи проектної діяльності, неаргументована критика ідей і смислів проекту, відмова брати участь у колективній роботі частини учасників на даному етапі свідчатимуть про телеологічну кризу у процесі роботи над проектом. На цьому етапі одна з важливих управлінських задач – створення спеціальної ініціативної групи, активу неформальних лідерів, що працюватиме над тематикою ігрових груп. Участь у ігрових групах має бути добровільною. Як правило, організаційно-діяльнісні ігри, як складова проектування в освіті, організовуються на рівні педагогічної спільноти міста, а результати роботи ігор схвалюються міською педагогічною конференцією. Заохочується активність учасників проекту в роботі над тими ігровими темами безпосередньої практичної діяльності, де вони не є спеціалістами. Починати обговорення проблем в групі потрібно з теоретичних проблем. Головний результат організаційно-діялісної гри – зайняття позиції більшістю учасників змін стосовно моделі бажаного майбутнього, що проектується. Після цього проектувальники-ініціатори працюватимуть над відбором тих епізодів-складових ігрової ситуації, які стануть єдиними ланками між змодельованим ідеальним і проблемним актуальним станом освітньої системи.

III. Визначення проектних задач і завдань проектування – це методологічне переведення проблеми в конкретну задачу у ході колективної роботи над проектом. Наприклад, ми маємо ситуацію відсутності в сучасних учнів евристичної зацікавленості на заняттях. Проблемою у цьому випадку є відсутність освітньої складової, що впливає на інтерес до навчання і активізацію мотивів поведінки. Задача проектування – розробити цілісну позакласну і позаурочну діяльність, що підкріплює інтерес до навчання і активізує мотивацію до навчальної діяльності.

IV. Створення концепції проекту в результаті уточнення цілей проекту, механізмів, принципів і способів перетворень. Концепція проекту – це комплекс уявлень проектувальників, що визначають загальні контури проекту, визначають напрями проектної діяльності. На даному етапі цілі проектування уточнюються, виходячи із завдань проекту. Проектування може здійснюватися з прогностичною метою – визначення можливостей подальшого розвитку освітніх систем. Реалізаційний проект, на відміну від прогностичного, більшою мірою спрямований на ретельний аналіз наявної ситуації. Важливо те, що цілісна нова система не може в одну мить спроектуватися у відповідності з проектом, вона виникає окремими групами елементів, новими

зв'язками між ними. Безперервний процес перетворення системи від початку проекту до його завершення може тривати і кілька років, а система в цей час буде знаходитися в особливому стані перехідного періоду. Часто такий процес перетворень називають вирощуванням системи.

V. Розробка й реалізація проєкту

VI. Аналіз результатів реалізації проєкту.

Реалізація етапів проектування є основою проектного управління.

Проектне управління (Project Management) - область професійної діяльності зі створення унікального продукту (послуги) шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних цілеспрямованих заходів з використанням сучасних знань, навичок та інструментів, людських і матеріальних ресурсів при наявності певних вимог та обмежень до складу і обсягу робіт, вартості, ризику і якості, термінів реалізації.

Проектне управління досягається в ході ітеративного застосування процесів управління у функціональних областях - управління змістом; управління часом; управління вартістю; управління якістю; управління персоналом; управління комунікаціями; управління проектними відхиленнями; управління контрактами і т.д.

Важливе значення в управлінні проєктами відводиться досягненню раціональних співвідношень на так званому "магічному трикутнику" - витрати, терміни, якість, що знаходяться в полярній залежності. У цьому сенсі, проектне управління являє пошук балансу між обмеженнями.

Життєвий цикл управління проєктом передбачає такі етапи:

1) стартовий етап: формулювання назви проєкту, прогнозування проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт, формулювання цілей, визначення сподівань щодо результатів проєкту, критеріїв відбору учасників проєкту, складання загального плану робіт;

2) етап підготовки: формулювання конкретних завдань, термінів, мобілізація підтримки (спонсори, адресні групи), складання бюджету проєкту, проведення необхідних тренінгів з виконавцями, розподіл між ними завдань, повноважень та ресурсів, попередня анотація проєкту;

3) етап реалізації: створення комунікаційної мережі, системи збору інформації, керівництво процесом виконання робіт, створення механізму контролю графіку робіт і бюджету проєкту;

4) етап завершення: аналіз і оцінка основних результатів проєкту, його ефективності, підсумковий звіт, здійснення заходів щодо розповсюдження проєкту.

Тому управління проєктом складається із ряду етапів, кожен з яких має свої особливості, послідовність дій і внутрішню структуру:

1) управління передпроектною діяльністю, що складається із дій, пов'язаних з інноваційною ідеєю, ідеальною моделлю, підбором вихідних матеріалів, визначенням протиріч і проблем, оформленням завдань проектування;

2) управління проектуванням, що має власну логіку і послідовність управлінських дій підготовки концепції проєкту, моделювання елементів і конструктивів системи, проектування змісту, технологій, форм організації;

3) управління реалізацією проєкту, що передбачає побудову моделі і використання її в умовах практики, поетапне переведення експериментальних елементів і підсистем в режим функціонування.

Сучасними методами управління проєктами є:

1. *Класичний (Waterfall) метод* - послідовна модель управління проєктами, де кожен етап виконується після завершення попереднього.

Переваги: чітке планування та прогнозування; легко контролювати строки та бюджет; добре працює для проєктів з чітко визначеними вимогами.

Недоліки: неможливо повертатися на попередні етапи; важко адаптувати зміни в процесі реалізації.

Найпоширені сфери застосування: створення навчальних курсів або документації; розробка освітніх платформ з фіксованими вимогами. В освіті часто використовується у великих держпроєктах, модернізації інфраструктури.

2. *Agile (гнучке управління)* - ітеративна модель, що передбачає гнучке планування, адаптацію до змін та активну взаємодію з командою.

Переваги: гнучкість та адаптивність; швидкий зворотній зв'язок; командна взаємодія стимулює інновації.

Недоліки: менше прогнозованості щодо термінів; вимагає активної участі замовника; потребує зрілої команди.

Найпоширені сфери застосування: у пілотних освітніх ініціативах, стартапах; під час створення інноваційних курсів або цифрових сервісів. В освіті поширений у розробці EdTech-рішень, цифрових платформ, впровадженні blended learning.

3. *Scrum* - використовує спринти (короткі цикли) для реалізації частин проєкту з постійним аналізом і вдосконаленням.

Переваги: висока прозорість процесів; регулярна оцінка результатів; підвищує залученість команди.

Недоліки: не підходить для дуже коротких або термінових проєктів; вимагає досвіду у фасилітації.

Найпоширені сфери застосування: у проєктах створення електронного освітнього контенту; для вдосконалення внутрішніх процесів закладу освіти; в командній роботі викладачів або адміністрацій при впровадженні змін.

4. *Kanban* - метод візуалізації робочого процесу (часто у вигляді дошки з картками), що сприяє ефективному контролю та розподілу завдань.

Переваги: простота та наочність; добре керує багатозадачністю; підходить для поточних процесів.

Недоліки: менш структурований; відсутність чітких термінів може уповільнити темп.

Найпоширені сфери застосування: операційне управління щоденною освітньою діяльністю; адміністрування освітнього процесу.

5. *Lean* - орієнтований на мінімізацію втрат та створення максимальної цінності для користувача.

Переваги: оптимізація ресурсів; постійне вдосконалення; орієнтація на результат.

Недоліки: потребує аналітики й розуміння «втрат»; не завжди підходить для креативних проєктів.

Найпоширені сфери застосування: підвищення ефективності адміністративної діяльності; цифровізація внутрішніх процесів.

6. *Hybrid (гібридні моделі)* - поєднує елементи різних підходів - наприклад, Waterfall для загального планування, а Scrum для реалізації окремих частин.

Переваги: гнучкість + стабільність; можна адаптувати до різних команд і завдань.

Недоліки: складність в управлінні; потрібно ретельно налаштувати баланс.

Найпоширені сфери застосування: проєкти, що мають як інноваційну, так і адміністративну частину. Найпоширеніший підхід в управлінні трансформаційними проєктами.

8.4. Фандрейзинг та грантові можливості для освітніх організацій

У сучасних умовах фінансова незалежність та стратегічне планування ресурсів стають ключовими умовами успішної діяльності освітніх організацій. Державне фінансування часто не покриває всіх потреб закладів освіти, особливо коли йдеться про інноваційні проєкти, модернізацію матеріально-технічної бази чи впровадження новітніх технологій. Саме тому освітні організації все частіше звертаються до фандрейзингу та грантів як альтернативних джерел фінансування.

Фандрейзинг (англ. fundraising) - це системна діяльність, спрямована на залучення додаткових фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів з різноманітних джерел для реалізації місії та цілей організації.

Фандрейзинг у сфері освіти охоплює не лише збір коштів, а й вибудовування довгострокових партнерств з донорами, громадами, приватними компаніями, фондами, а також участь у грантових конкурсах.

Мета фандрейзингу в освіті:

- Реалізація освітніх проєктів (створення STEM-лабораторій, курсів, гуртків)
- Оснащення закладів освіти (техніка, меблі, інтернет)

- Підвищення кваліфікації педагогів
- Проведення заходів (олімпіади, конференції, майстер-класи)
- Інклюзивна освіта, підтримка дітей з особливими освітніми потребами
- Залучення нових учасників до освітнього процесу (громада, батьки, волонтери)

Джерелами фандрейзингу можуть бути: грантові фонди (надання коштів на конкурсній основі - найпоширеніше джерело), бізнес (спонсорство, благодійність, корпоративна соціальна відповідальність), батьки та громада (добровільні внески, участь у заходах, ініціативах), міжнародні організації (наприклад, ЄС, ЮНЕСКО, UNICEF, USAID), місцева влада (партнерство у рамках державних програм розвитку), випускники (благодійні внески або фандрейзингові кампанії через асоціації випускників).

До основних інструментів фандрейзингу відносять: грантові заявки, краудфандинг (онлайн-збір коштів через платформи - наприклад, GoFundMe, Big Idea), партнерські угоди з бізнесом, івенти та благодійні акції, фандрейзингові кампанії у соціальних мережах, мерчандайзинг (брендовані товари).

Грант - це безповоротна фінансова допомога, яка надається організації на реалізацію конкретного проєкту. Грантодавці вимагають чітке обґрунтування, деталізований план дій, бюджет, очікувані результати та звітність.

Структура типової грантової заявки містить:

- Назву проєкту
- Проблему, яку вирішує проєкт
- Мету і завдання
- Цільову аудиторію
- План реалізації
- Бюджет
- Очікувані результати
- Оцінку ефективності
- Сталість (sustainability)

Послідовність дій, які проходить освітня організація від ідеї до сталого партнерства, включає:

1. Аналіз потреб
2. Пошук джерел фінансування
3. Підготовка проєкту
4. Написання заявки
5. Подання
6. Реалізація
7. Звітність
8. Побудова відносин з донорами

Найбільш активними платформами та фондами, що надають грантові можливості для українських освітніх організацій, є Erasmus+, House of Europe, Український культурний фонд, USAID, МОН України (Конкурси проєктів).

Стратегіями ефективного фандрейзингу в освіті є побудова бренду закладу освіти, активна присутність онлайн, розуміння аудиторії донорів, чітка комунікація потреб і результатів, команда проєктного менеджменту, системність і довготривалість.

Для підвищення ефективності фандрейзингу закладу освіти доцільно організовувати внутрішні тренінги з написання грантових заявок, створити постійну команду фандрейзерів або менеджерів проєктів, вивчати приклади успішних проєктів та шаблони заявок, встановити контакти з фондами, бізнесом, громадами, регулярно моніторити відкриті грантові конкурси.

Фандрейзинг та грантові можливості - це не лише про фінанси, а про стратегічний розвиток освітньої організації, її зв'язки з громадою, бізнесом та міжнародною спільнотою. Завдяки вдалому фандрейзингу освітні установи можуть реалізовувати інноваційні проєкти, залучати нові ресурси, підвищувати якість освітніх послуг та зміцнювати власний імідж.

Тема 9. Управління якістю освіти

План

- 9.1. Сутність і концепції якості освіти
- 9.2. Системи оцінювання якості освіти
- 9.3. Методи забезпечення та контролю якості освіти

9.1. Сутність і концепції якості освіти

XXI століття все частіше називають «століттям якості». Зростання значимості якості за останній час підтверджується тим, що це поняття стало невід'ємним в діяльності різноманітних організацій практично всіх сфер життя суспільства. *Філософія якості* стала складовою політики фірм та корпорацій, заводів та організацій. Якість – це показник високої ефективності праці в суспільстві, джерело національного багатства і, що важливо, фактор виходу з соціальних та економічних криз.

Серед інших сфер суспільної життєдіяльності, для яких актуалізується проблема забезпечення якості, одне з чільних місць посідає сфера освіти, що пов'язано як із недостатньо оперативним реформуванням вітчизняної освітньої системи у відповідності до внутрішніх українських реалій, так і з потребою підвищення її конкурентоспроможності в контексті європейської інтеграції. У зв'язку з останнім акценти в осмисленні проблеми якості освіти зміщуються в бік її вищої ланки, яка покликана задовольняти потреби держави і суспільства в компетентних фахівцях.

Якість освіти є ключовим чинником розвитку суспільства, економіки та інноваційного потенціалу країни. У сучасному світі, де знання та компетентності стають головним ресурсом, забезпечення високої якості освіти набуває особливої ваги. Це питання є предметом досліджень багатьох науковців та практиків у галузі освітнього менеджменту.

Сучасна психолого-педагогічна література розглядає якість освіти як основний чинник світового розвитку та одну з умов процвітання будь-якої країни. У науці розглядається два підходи щодо трактування поняття «якість». Перший – пояснює «якість» як філософську категорію, що визначає сутність об'єкта чи процесу. Завдяки цьому об'єкт є тим, чим він є, а якість виявляється в сукупності його властивостей; проте, об'єкт не складається з них, а володіє ними. Тому якість виступає як його цілісна характеристика.

Другий підхід розглядає «якість» із позицій економіки та управління – це рівень досягнення поставлених цілей, відповідність визначеним стандартам, ступінь задоволення очікувань споживача. Зазначені підходи доповнюють один одного: друге конкретизує перше, а перше узагальнює друге.

У теорії соціального управління загальна якість розглядається як якість результатів (продукції) та якість процесу, що складається із: якості підготовки кадрів, їх професіоналізму, якості технологій, якості фінансових та матеріальних умов, якості управління тощо.

Якість продукції в соціальному управлінні виражається у двох аспектах: конструкційному та функціональному. Конструкційний аспект розкриває якість як відповідність стандартам, що можуть бути визначені на основі регіональних, національних, міжнародних вимог щодо конкретної послуги. Функціональний аспект якості виступає як задоволення конкретних потреб у співвідношенні з призначенням продукції. Якість продукції означає інтеграцію конструкційного та функціонального аспектів якості. Сама по собі якість не може бути кінцевим результатом, вона лише є засобом, за допомогою якого виявляється відповідність кінцевого продукту встановленим стандартам. Кінцевий продукт має відповідати тому, для чого він призначений, і відповідати визначеним цілям.

Отже, якість – це відповідність деяким заданим стандартам, а управління якістю – це приведення системи до визначеного стандарту. Об'єктами якості виступає діяльність, процес, продукція, організація, система чи окрема особа, чи будь-яка комбінація із них.

Якщо спиратися на положення теорії соціального управління, то «якість освіти ВНЗ» – це, по-перше, якість результатів освітнього процесу: рівень навчальних досягнень здобувачів, рівень їх компетентності. По-друге, якість освіти – це рівень підготовки та компетентності педагогічних

працівників, рівень освітнього середовища (рівень освітніх, фінансових та матеріальних умов), рівень організації методичної служби, рівень компетентності управління тощо.

Відповідно до стандартів ICO (ISO) серії 9000 під якістю розуміється ступінь відповідності властивостей якогось об'єкта (продукту, послуги, процесу) деяким вимогам (нормам, стандартам). Тому якість освіти можна розглядати як збалансовану відповідність всіх аспектів освіти деяким цілям, потребам, вимогам, нормам і стандартам.

Якість освіти - це комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної свідомості. Тут можна виділити три групи характеристик: якість потенціалу досягнення мети освіти, якість процесу формування професіоналізму та якість результату освіти.

Якість потенціалу виражається в таких характеристиках, як якість мети освіти, якість освітнього стандарту, якість освітньої програми, якість матеріально-технічної бази освітнього процесу, якість викладацького складу, якість здобувачів, якість інформаційно-методичної бази.

Якість процесу формування професіоналізму - це якість технології освіти, контролю освітнього процесу, якість мотивації викладацького складу на творчість та ефективність педагогічної роботи, якість ставлення здобувачів до освіти, інтенсивність освітнього процесу, управління освітою, методи презентації навчальних досягнень.

Якість результату освіти - усвідомлення професіоналізму, розпізнавання та реалізація індивідуальних здібностей та особливостей, працевлаштування, кар'єра та зарплата, оволодіння методологією самоосвіти, знання, практичні навички.

Кожна з цих характеристик вимагає окремого аналізу та вивчення можливості її виміру й оцінки, урахування у практиці організації навчального процесу.

Якість освіти в узагальненому визначенні та своєму підсумковому представленні - це комплекс характеристик компетентностей і професійної свідомості, що відбивають здатність фахівця здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку економіки, на визначеному рівні ефективності та професійного успіху, із розумінням соціальної відповідальності за результати професійної діяльності.

Основними характеристиками якості освіти є:

- Результативність: досягнення поставлених цілей навчання.
- Ефективність: оптимальне використання ресурсів для досягнення результатів.
- Актуальність: відповідність змісту освіти сучасним вимогам ринку праці та суспільства.
- Доступність: забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх верств населення.
- Безперервність: можливість продовження освіти протягом усього життя.

У світовій практиці існують різні підходи до розуміння та забезпечення якості освіти. Розглянемо основні з них.

1. Концепція тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM).

Цей підхід передбачає інтеграцію принципів управління якістю в усі аспекти діяльності освітнього закладу. Основні принципи TQM: орієнтація на потреби здобувачів, постійне вдосконалення процесів, залучення всіх співробітників до процесу забезпечення якості, прийняття рішень на основі даних. Отже, стратегія TQM спрямована на те, аби задовільнити потреби користувачів послуг (здобувачів, потенційних роботодавців) і всіх зацікавлених осіб, а також на безперервне і прогресивне покращення результатів введення діяльності, й, крім того, на залучення усіх учасників організації (рис. 9.1). Її розробка, функціонування та вдосконалення є безперервним процесом, який спрямований на підвищення якості.

2. Європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG).

ESG були розроблені для сприяння гармонізації систем забезпечення якості вищої освіти в Європі. Вони включають: внутрішні системи забезпечення якості в закладах освіти, зовнішні процедури забезпечення якості, принципи та керівні засади для агентств із забезпечення якості.

3. Модель EFQM (European Foundation for Quality Management)

Ця модель використовується для оцінки організаційної досконалості та включає такі критерії: лідерство, стратегія, люди, партнерства та ресурси, процеси, продукти та послуги, результати для споживачів, працівників, суспільства та ключові результати діяльності.



Рис. 9.1. Стратегія «TQM»

В Україні функціонує Національна система забезпечення якості освіти, основними елементами якої є державні стандарти освіти (встановлюють вимоги до змісту та результатів навчання), ліцензування та акредитація (процедура оцінки відповідності закладів освіти встановленим стандартам), зовнішнє оцінювання: незалежне оцінювання результатів навчання студентів.

9.2. Системи оцінювання якості освіти

Оцінювання якості освіти є ключовим інструментом для забезпечення ефективності освітніх процесів, підвищення рівня навчальних досягнень здобувачів та вдосконалення освітньої політики. Системи оцінювання дозволяють виявити сильні та слабкі сторони освітньої системи, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень на різних рівнях управління освітою та забезпечують прозорість і підзвітність освітніх закладів.

Системи оцінювання якості освіти можна класифікувати за різними критеріями:

1. За рівнем проведення:

Внутрішнє оцінювання: здійснюється безпосередньо в освітньому закладі з метою самоконтролю та вдосконалення освітнього процесу.

Зовнішнє оцінювання: проводиться незалежними організаціями або державними структурами для забезпечення об'єктивності та порівняльності результатів.

2. За об'єктом оцінювання:

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів: спрямоване на визначення рівня знань, умінь та навичок здобувачів.

Оцінювання діяльності педагогів: включає аналіз педагогічної майстерності, методів викладання та професійного розвитку.

Оцінювання освітніх програм: передбачає аналіз змісту, структури та ефективності навчальних програм.

Оцінювання управлінської діяльності: охоплює оцінку ефективності управління освітнім закладом, стратегічного планування та ресурсного забезпечення.

Найбільш відомою міжнародною системою оцінювання якості освіти є програма міжнародного оцінювання учнів PISA.

PISA (Programme for International Student Assessment) - міжнародне дослідження, яке проводиться Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) кожні три роки. Метою є оцінка здатності 15-річних учнів застосовувати знання та навички в реальних життєвих ситуаціях.

Основні характеристики PISA: оцінювані галузі: читання, математика, природничі науки; методологія: комп'ютерне тестування з використанням адаптивних завдань; інновації: включення нових галузей, таких як «Навчання в цифровому світі» та «Оцінювання іноземної мови» у циклі PISA-2025.

Участь у PISA дозволяє отримати об'єктивну інформацію про готовність здобувачів до життя в сучасному суспільстві. Результати дослідження слугують основою для формування національної освітньої політики та вдосконалення освітніх стандартів.

Серед інших міжнародних досліджень можна виокремити :

TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study): оцінює знання здобувачів з математики та природничих наук.

PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study): досліджує рівень читання та розуміння тексту у молодших школярів.

ICILS (International Computer and Information Literacy Study): оцінює комп'ютерну та інформаційну грамотність здобувачів.

В Україні Національна системи оцінювання якості освіти в Україні передбачає проведення зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), національного мультипредметного тесту (НМТ) - стандартизованого тестування, яке проводиться для оцінки навчальних досягнень випускників середньої школи та використовується для вступу до закладів вищої освіти.

На *інституційному (локальному) рівні* заклади освіти мають можливість створювати власні системи оцінювання якості, які відповідають їхній місії, освітнім програмам, контингенту здобувачів освіти та особливостям організації навчального процесу. Такі системи є частиною внутрішнього забезпечення якості й покликані сприяти постійному розвитку освітнього середовища.

Згідно з Законом України "Про освіту" (ст. 41), кожен заклад освіти зобов'язаний створити та впровадити внутрішню систему забезпечення якості освіти (ВСЗЯО). Це сукупність процедур, механізмів та інструментів, спрямованих на самостійне оцінювання освітньої діяльності та визначення напрямів її вдосконалення.

Компоненти ВСЗЯО:

1. Освітні стандарти і політики – внутрішні регламенти, що визначають вимоги до навчання, оцінювання та результатів.
2. Процедури самооцінювання – регулярний аналіз і звітування про якість освітньої діяльності.
3. Внутрішні аудити та моніторинг – контроль за дотриманням процедур, планів розвитку, використання ресурсів.
4. Зворотний зв'язок – анкетування здобувачів освіти, викладачів, випускників, роботодавців.
5. Професійний розвиток персоналу – оцінювання та підтримка педагогічних працівників.
6. Прозорість і публічність – відкритість інформації про освітню діяльність (звіти, результати оцінювання тощо).

Для її функціонування використовують різні інструменти, приклади яких наведені в табл.

9.1.

Таблиця 9.1

Інструменти оцінювання якості освіти в закладі

Інструмент	Опис	Приклади
1	2	3
Анкетування	Регулярне опитування здобувачів, випускників, викладачів для оцінки якості навчання та управління	Онлайн-опитування щодо якості занять, клімату в колективі
SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз	SWOT-звіт про впровадження нової освітньої програми
Оцінювання навчальних досягнень	Внутрішні контрольні заходи, тести, проекти	Предметні олімпіади, тематичні контрольні роботи

1	2	3
Портфоліо здобувача освіти	Накопичення індивідуальних освітніх досягнень	Електронне портфоліо з сертифікатами, відгуками, результатами проєктів
Відкрите спостереження	Відвідування занять керівництвом або колегами з метою надання фідбеку	Моніторинг занять у межах педагогічного коучингу
Педагогічні ради/комісії з якості	Робочі групи з моніторингу якості освітнього процесу	Постійно діючі комісії з аналізу результатів атестацій, рейтингів

Приклад структури внутрішньої системи оцінювання якості освіти представлений у вигляді табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Фрагмент структури внутрішньої системи оцінювання якості освіти

Компонент	Відповідальні	Частота	Інструменти
Самооцінювання якості освітнього процесу	Методична рада	1 раз на рік	Звіти, опитування, порівняльні аналізи
Моніторинг якості навчання	Заступник директора з НВР	Щомісяця	Відвідування занять, аналіз журналів
Зворотний зв'язок зі здобувачами	Психолог, куратори	1 раз на семестр	Анкетування, інтерв'ю
Підвищення кваліфікації педагогів	Центр розвитку персоналу	Постійно	Курси, вебінари, коучинг
Якість управлінських рішень	Адміністрація	Щоквартально	Порівняльний аналіз, стратегічні сесії

Серед сучасних тенденцій в системах оцінювання якості освіти на рівні закладу визначають:

- діджиталізацію - використання електронних платформ для оцінювання, ведення електронних журналів, аналітики;
- компетентнісний підхід - фокус на оцінюванні здатності застосовувати знання на практиці;
- формувальне оцінювання (formative assessment) - постійне надання зворотного зв'язку з метою покращення результатів;
- рефлексивні практики - заохочення здобувачів до самооцінювання, ведення освітніх щоденників;
- інклюзивність оцінювання - створення справедливих умов для всіх здобувачів освіти (в т.ч. з особливими потребами).

Системи оцінювання якості освіти на рівні закладу є важливим елементом освітнього менеджменту. Їх мета - не просто контролювати, а розвивати освітнє середовище, підвищувати якість навчання, сприяти сталому розвитку педагогічного колективу. Залучення здобувачів, роботодавців, випускників, педагогів до процесів самооцінювання, розробка внутрішніх політик і процедур, впровадження цифрових інструментів - це сучасні практики, які перетворюють систему оцінювання на дієвий інструмент удосконалення освіти.

9.3. Методи забезпечення та контролю якості освіти

Забезпечення та контроль якості освіти є ключовими елементами ефективної освітньої системи. Вони спрямовані на досягнення високих стандартів навчання, розвитку компетентностей здобувачів та підвищення довіри до освітніх установ. У сучасних умовах глобалізації та

цифровізації освітній процес вимагає впровадження інноваційних методів забезпечення якості, які відповідають міжнародним стандартам та враховують національні особливості.

Серед методів забезпечення якості освіти виокремлюють внутрішні (спрямовані на самостійне оцінювання та вдосконалення освітнього процесу в межах закладу освіти) та зовнішні (передбачають участь незалежних організацій у оцінюванні якості освіти). Їх характеристика представлена у вигляді табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Методи забезпечення якості освіти

Метод	Опис
<i>Внутрішні методи</i>	
Самооцінювання	Регулярний аналіз освітньої діяльності закладом освіти з метою виявлення сильних та слабких сторін
Внутрішній аудит	Систематична перевірка відповідності освітнього процесу встановленим стандартам та нормативам
Моніторинг навчальних досягнень	Оцінювання результатів навчання здобувачів для виявлення тенденцій та потреб у корекції навчальних програм
Зворотний зв'язок	Збір інформації від здобувачів, випускників, роботодавців та педагогів щодо якості освітнього процесу
Професійний розвиток педагогів	Організація заходів з підвищення кваліфікації та обміну досвідом серед викладачів
<i>Зовнішні методи</i>	
Акредитація	Офіційне визнання відповідності освітньої програми встановленим стандартам
Ліцензування	Надання дозволу на здійснення освітньої діяльності за певними напрямками
Інституційний аудит	Комплексна оцінка діяльності закладу освіти з боку уповноважених органів
Міжнародні порівняльні дослідження	Участь у програмах типу PISA, TIMSS для оцінки якості освіти на міжнародному рівні

Контроль якості освіти базується на визначених критеріях та індикаторах, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність освітнього процесу. Оновними критеріями та індикаторами якості освіти є результативність навчання - рівень успішності здобувачів, результати зовнішнього оцінювання; якість викладання - кваліфікація педагогів, використання сучасних методик; освітнє середовище - матеріально-технічне забезпечення, безпека та комфортність умов навчання; управління закладом освіти - ефективність адміністративних процесів, стратегічне планування.

Контроль якості освіти забезпечується її моніторингом - постійним процесом збору, аналізу та використання інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо покращення якості освіти. Моніторинг передбачає реалізацію низки етапів, а саме:

1. Планування - визначення цілей, об'єктів та методів моніторингу.
2. Збір даних - використання анкет, тестів, спостережень для отримання інформації.
3. Аналіз даних - обробка та інтерпретація зібраної інформації.
4. Прийняття рішень - розробка заходів з покращення якості освіти на основі аналізу.
5. Оцінка ефективності - перевірка результатів впроваджених змін.

Забезпечення якості освіти в Україні перебуває у стані активної трансформації, що обумовлено реформами, євроінтеграційним курсом та необхідністю відповідати сучасним глобальним освітнім стандартам. Після ухвалення Закону України «Про освіту» (2017), питання якості набули стратегічного значення для всіх рівнів освітньої системи. Проте на шляху до створення ефективної системи забезпечення якості освіти Україна зіштовхується з низкою суттєвих викликів.

Одним із головних викликів є фрагментарність системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості. У різних типах закладів освіти підходи до оцінювання та контролю суттєво відрізняються, що ускладнює стандартизацію й порівняльність результатів. Наприклад, заклади

вищої освіти мають чіткі механізми акредитації через НАЗЯВО, тоді як школи лише поступово формують внутрішні системи якості відповідно до рекомендацій ДСЯО.

Також важливою проблемою є обмежений кадровий потенціал у сфері якості освіти. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців, які володіють методами самооцінювання, внутрішнього аудиту, моніторингу й аналітики, стримує розвиток інституційного контролю.

Ще однією складністю залишається низький рівень сформованості культури якості в закладах освіти. Часто забезпечення якості сприймається як формальність, необхідна для проходження перевірок або акредитацій, а не як процес постійного самовдосконалення.

Серед перспектив – посилення ролі внутрішніх систем забезпечення якості на рівні кожного освітнього закладу. Це передбачає не лише дотримання нормативних вимог, а й впровадження сучасних підходів до управління якістю: використання даних для прийняття рішень, участь стейкхолдерів, розвиток цифрових інструментів оцінювання.

Крім того, Україна має великий потенціал у залученні європейського досвіду – зокрема, через імплементацію ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance), участь у програмі Erasmus+ та розвиток партнерств між українськими й закордонними освітніми інституціями.

На рівні окремого закладу освіти ефективна система забезпечення якості повинна поєднувати нормативно-організаційні, процедурні та аналітичні інструменти. Вони мають відповідати як державним стандартам, так і потребам конкретної освітньої спільноти.

Перш за все, заклад освіти повинен мати *освітню програму*, яка містить чітко визначені цілі, очікувані результати навчання, форми та критерії оцінювання, індикатори успішності. Освітня програма стає основою для внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту якості.

Не менш важливою є *політика забезпечення якості*, яка визначає філософію, принципи, підходи та механізми, що використовуються в закладі. Вона узгоджується зі стратегічним планом розвитку й ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, орієнтації на результат та інклюзивності.

Також у закладах мають функціонувати *регламенти та положення*, які визначають конкретні процедури: порядок проведення самооцінювання, оцінювання викладачів, опитування здобувачів освіти, процедури реагування на ризики якості.

Наприклад, Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти має передбачати:

- періодичність оцінювання якості освітніх послуг;
- джерела та способи збору інформації (анкетування, моніторинг, звіти);
- механізми зворотного зв'язку та розробки планів покращення.

Для ефективного контролю та вдосконалення якості необхідне не лише планування та опис процедур, але й використання сучасних *аналітичних інструментів*, які дозволяють відслідковувати динаміку змін, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

SWOT-аналіз (сила – слабкість – можливості – загрози) дає змогу оцінити поточний стан внутрішнього середовища освітньої установи та її зовнішнього оточення. Він допомагає визначити, які аспекти роботи потребують змін для забезпечення сталості якості.

PDSA-цикл (Plan – Do – Study – Act) застосовується для постійного вдосконалення процесів. У контексті освіти це означає: планування змін в освітньому процесі → реалізація → вивчення результатів → удосконалення на основі аналізу.

Balanced Scorecard (система збалансованих показників) дає змогу оцінити ефективність діяльності заклада за кількома напрямками: освітні результати, розвиток персоналу, внутрішні процеси, відгуки здобувачів освіти. Це підходить для стратегічного управління якістю.

Карти якості дозволяють візуалізувати рівень задоволеності користувачів за різними параметрами: зміст навчання, доступність ресурсів, якість викладання, комфорт освітнього середовища.

Іншим важливим інструментом є індикатори ефективності, які можуть включати:

- рівень навчальних досягнень;
- динаміку участі в олімпіадах, проектах, конкурсах;

- показники професійного розвитку педагогів;
- рівень академічної доброчесності;
- відсоток позитивних відгуків від стейкхолдерів.

Впровадження цифрових систем управління навчанням (LMS), CRM-систем для керування взаємодією із користувачами та автоматизованих аналітичних панелей створює нові можливості для управління якістю на основі реальних даних.

Успішна система забезпечення якості можлива лише за умови активної участі всіх *зацікавлених сторін (стейкхолдерів)*. Це не лише адміністрація чи викладачі, але й здобувачі освіти, роботодавці, представники громади, партнери.

Адміністрація закладу освіти відіграє провідну роль в організації процесу забезпечення якості: визначає стратегію, розробляє політику, координує роботу всіх учасників, створює умови для моніторингу та самооцінювання.

Педагогічні працівники є ключовими носіями якості, оскільки саме через їхню щоденну діяльність реалізується зміст освіти. Їхня професійна компетентність, здатність до саморефлексії, відкритість до нових методик та технологій - критично важливі для якості.

Здобувачі освіти мають бути залучені до процесів зворотного зв'язку: опитування щодо викладання, умов навчання, задоволеності навчальною програмою. Вони також можуть брати участь у дорадчих органах закладу, допомагаючи формувати освітню політику.

Громада має змогу впливати на якість через участь у піклувальних радах, обговорення звітів, ініціювання соціальних проєктів. Роботодавці можуть виступати зовнішніми експертами, оцінюючи, наскільки освітні програми відповідають ринку праці.

Таке широке залучення сприяє формуванню культури якості – системи спільних цінностей, норм і практик, що орієнтовані на постійне вдосконалення.

Методи забезпечення та контролю якості освіти мають бути системними, прозорими та зорієнтованими на покращення. Вони повинні враховувати цінності сталого розвитку; інновації в навчанні; інтереси всіх учасників освітнього процесу.

Забезпечення якості освіти не повинно бути лише інструментом контролю, а має стати культурою, що пронизує всю діяльність освітнього закладу.

МОДУЛЬ 3. МЕНЕДЖЕР ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ

Тема 10. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності

План

10.1. Сутність та основні засади лідерства в освіті.

10.2. Теорії лідерства.

10.1. Сутність та основні засади лідерства в освіті

В кожній освітній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідирування.

Для розуміння сутності лідирування важливо спочатку розібрати такі категорії:

повноваження;
вплив;
влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається владою.

Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”? Влада лише частково визначається повноваженнями. Як можна побачити із схеми елементарної одиниці влади (див. рис.10.1), вона визначається не стільки рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.



Рис.10.1. Елементарна одиниця влади

Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”.

Виділяють такі основні форми влади:

- **Влада, яка базується на примушенні** – виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності

- **Влада, яка базується на винагороді** - виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість за певних умов отримати цінну винагороду

- **Традиційна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

- **Еталонна – влада прикладу** - характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає

- **Експертна влада** - виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття “лідерування”.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Лідерство включає такі дії:

- планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);
- ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);
- контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
- підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);
- інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);
- оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці).

Фактори, що створюють дійсного лідера (за А. Менегетті):

- 1) культура й освіта;
- 2) здатність долати стереотипи;
- 3) знання свого схованого потенціалу.

10.2. Теорії лідерства.

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

- 1) підхід з позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуативний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені чисельні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На закладі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на робітників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються. Яких саме факторів:

- особистих якостей керівника;
- особистих якостей підлеглих;
- завдань та дій, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів діяльності людей.

1. Згідно “теорії Х” робітники за своєю природою є лінівими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

“Теорія Х” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, аби нав’язати свою волю виконавцям і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям. Автократ звичайно:

- щонайбільше централізує повноваження;
- щонайбільше структурує роботу підлеглих;
- різко обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень;
- вимагає дотримання чисельних правил поведінки;
- звертається до потреб більш низького рівня у підлеглих (за пірамідою Маслоу).

За “теорією Y”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування. Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;

- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення і отримали розвиток у моделі автократично-демократичного континуума стилів керування Танненбаума-Шмідта (див. рис.10.2).

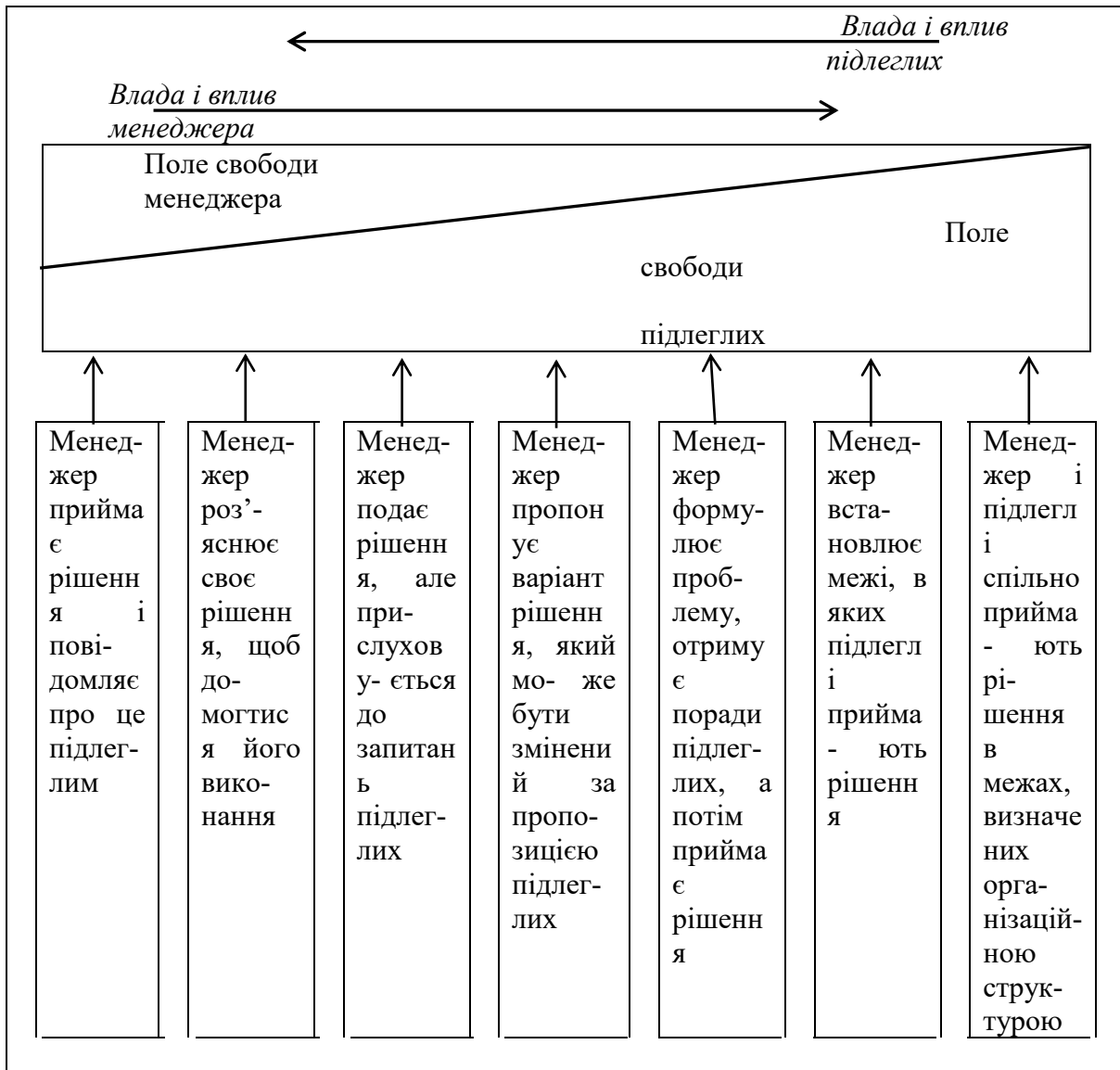


Рис.10.2. Континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К. Левін дозволили йому зробити такі висновки:

1) автократичне керування порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило:

- до низької мотивації;
- до меншої оригінальності;
- до більшої агресивності до членів групи;
- до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) ліберальне керування призводило:

- до зменшення обсягів роботи;
- до зниження її якості;
- до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.

Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

- 1) стиль керування зосереджений на роботі;
- 2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу) піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль керування може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Р. Лайкерт запропонував 4 базових системи стилів керування (див. рис.10.3.):

- 1) експлуататорсько-авторитарна;
- 2) прихильно-авторитарна;
- 3) консультативно-демократична;
- 4) партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта четверта система є найдієвішою.

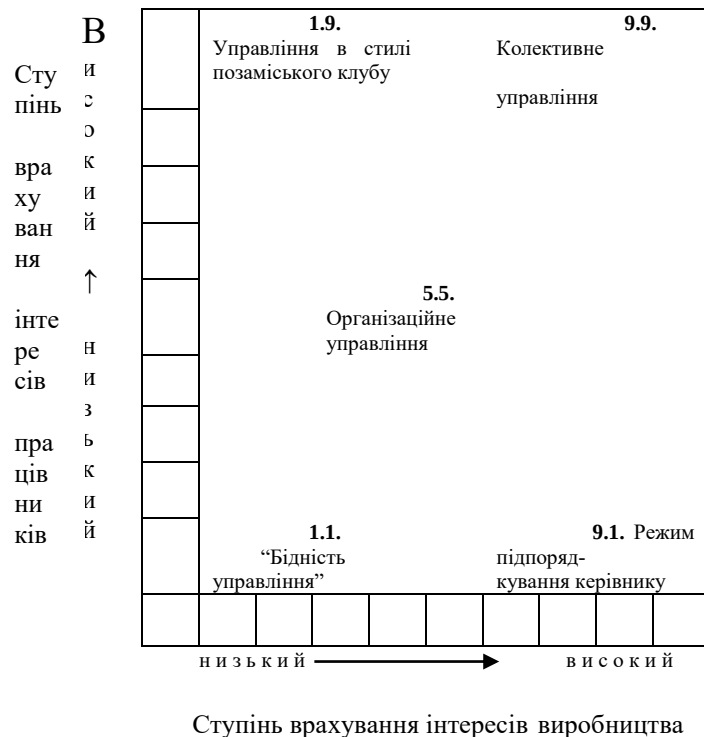
Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
“Експлуатаційно-авторитарна”	“Доброзичливо-авторитарна”	“Консультативно-демократична”	“Партисипативно-демократична”
⇓	⇓	⇓	⇓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і віряють у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Рис.10.3. Континуум системи керівників Р. Лайкерта

Двовірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (хіба не можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу і на людей.

Звідси з'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування.

Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою. Стиль керування визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначають чотири граничних та одну середню позиції ГРІД як показано на рис.10.4.



1.1. "Бідність управління". З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, котре дозволить уникнути звільнення

1.9. Управлінські стилі позаміського клубу. Гранична увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружелюбної атмосфери

9.1. Режим підпорядкування керівнику. Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні у мінімальній мірі

9.9. Колективне управління. Завдяки посиленій увазі і до підлеглих і до ефективності керівник добивається того, що підлегли свідомо притягуються до мети організації

5.5. Організаційне управління. Керівник досягає прийнятої якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого морального настрою

Рис.10.4. ГРІД стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем керування є поведінка керівника у позиції 9.9.

Дев'ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутона пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: "Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик".

Крім того, Блейк та Моутон виділили три додаткових стилі керування, які розглядаються як певні сполучення п'яти "чистих" стилів у ГРІДі. Це, зокрема:

1) **патерналізм** (сполучення ситуації 9.1, з точки зору управління та контролю, з системою заохочення у ситуації 1.9). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому робітники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2) **опортунізм** – це сполучення будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

3) **фасадизм** або зовнішнє благополуччя – це імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідерства показали, що разом

з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера виділені три фактори:

1) *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування даного менеджера. Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника. Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося би працювати (найменш привабливий колега – НПК).

Логіка оцінки результатів опитування є такою:

– керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

– керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф. Фідлера передбачається, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням (відношенням) до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (див. рис.10.5.).

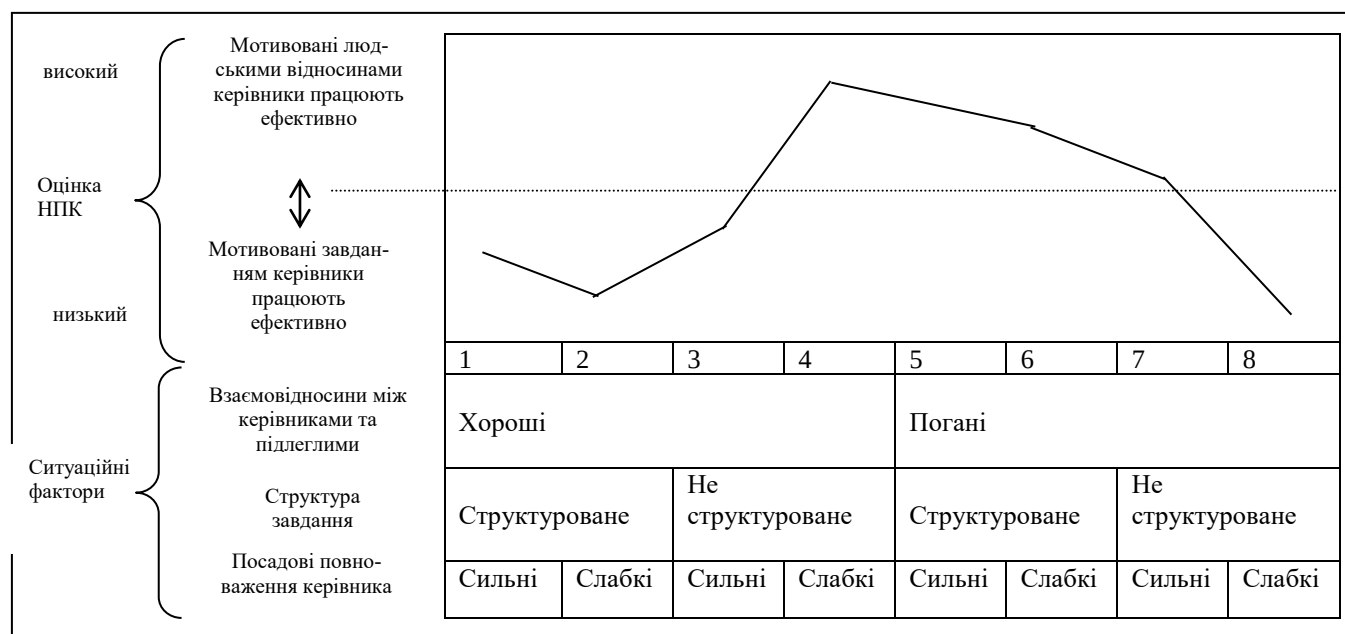


Рис.10.5.Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Графік, наведений на рисунку 10.5, дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара. В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під “зрілістю” розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою (властивістю) конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Модель “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара схематично представлена на рис.10.6.

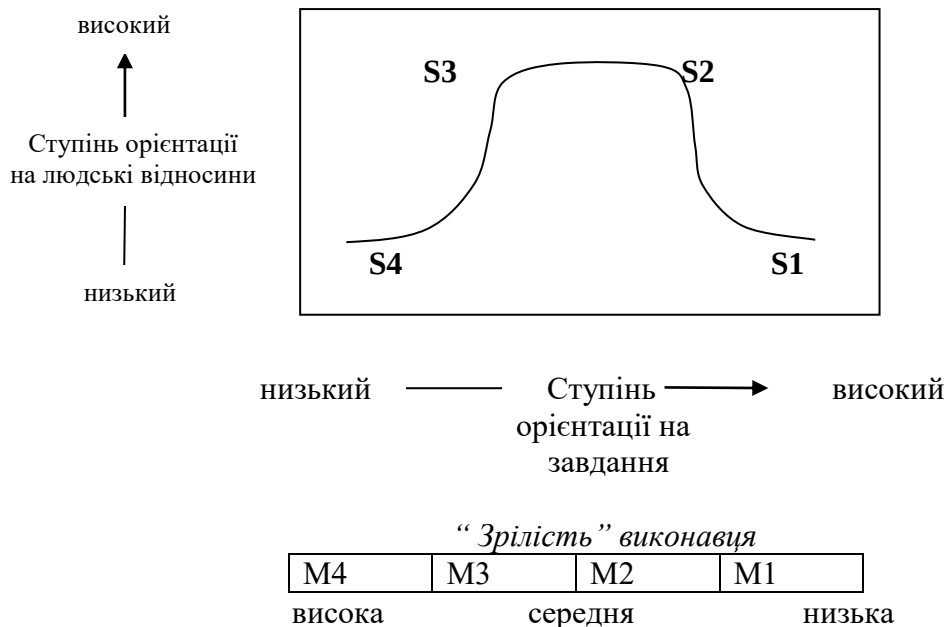


Рис.10.6. Ситуаційна модель керування П. Херсі та К. Бланшара

У моделі виділені 4 стилі керування залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

1. *S1 – “давати вказівки”.* Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль до підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (*M1*). У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

2. *S2 – “продавати”.* Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня “зрілості” (*M2*). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

3. *S3 – стиль, який ґрунтується на залученні підлеглих до прийняття рішень.* У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – *M3*). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

4. *S4 - делегування*. Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Лідерство спрямовано на створення команди - автономної групи професіоналів, створюваної для оперативного, ефективного вирішення управлінських завдань.

Відмінною особливістю команди є нечисленність учасників. На думку Едварда Лолера, в ідеалі команда повинна включатиме п'ять-дев'ять осіб. У вітчизняних і зарубіжних роботах з менеджменту можна виявити й інші думки: у команді може бути від 2 до 25 осіб, але більшість авторів сходяться на думці, що найбільш ефективною є команда, в якій працюють 10 - 12 осіб. Необхідно пам'ятати, що команда не є універсальним інструментом системи управління. Але в організації команд чимало «плюсів» (табл.10.1).

Таблиця 10.1

Переваги командної праці для НЗ

«Плюс»	Показник	Зміст
Професійний	Час	Команда професіоналів здатна швидко і ефективно вирішити завдання, на яке зазвичай втрачається багато часу
	Креативність	Команда професіоналів здатна генерувати нестандартні рішення, створюючи «скарбничку рішень»
	Якість	«Кодекс честі» професіонала не дозволяє робити роботу неякісно
Комунікативний	Стиль	У команді відпрацьовується стиль співробітництва і взаємної підтримки
	Координація	Кожен з членів команди гнучко бере участь у координації робіт
Соціальний	Імідж	Наявність команди створює НЗ вигідний імідж, викликаючи у партнерів довіру
	Перспектива	При наявності команди НЗ має переваги при реалізації стратегічного плану
Духовний	Цінності	Робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена
	Зростання	Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному росту членів команди, а значить і підвищує ефективність команди в цілому

Створюючи команду, важливо пам'ятати і про її недоліки:

Час: процес створення команди тривалий за часом. Щоб робоча група стала командою, потрібно чимало часу.

Емоційно вольовий ресурс: щоб члени групи стали командою, потрібні значні зусилля, спрямовані на формування «командного духу»; можливо, буде потрібно додаткове навчання членів команди.

«Людський фактор»: в команді різко зростає цінність людини, керівника НЗ і кожному члену команди потрібно бути до цього психологічно готовим.

Демократичність: адміністративно-командний стиль управління в команді «не проходить».

«Ексклюзивність»: модель команди не завжди придатна для «тиражування», кожен нову команду потрібно створювати з особливою ретельністю і дбайливістю.

Крихкість: в команді багато що тримається на взаєминах між її членами, на «командному дусі», системі цінностей, філософії розвитку. Це категорії тонкі і вимагають постійної підтримки, супроводу.

Характеристика ефективної команди

Призначення і цінності: ефективна команда відрізняється тим, що її учасники усвідомлюють місію, призначення своєї спільної роботи, розуміють, в чому вона полягає і чому вона важлива. При цьому необхідно, щоб цілі характеризувалися конкретністю, посиленою трудністю, узгодженістю і відповідністю призначенню команди. Ясність і конкретність цілей дозволяє уточнити індивідуальні ролі, узгодити стратегії їх досягнення. Цільності команди і співробітництва в ній також сприяє визначення загальних цінностей і норм.

Результативність: забезпечується в тому випадку, якщо обов'язковим правилом команди є доведення будь-якої справи до кінця, для всіх членів команди властиве прагнення постійно домагатися значних результатів. Це правило виконується за умови, що команда орієнтована на високі стандарти якості; якщо хід і результати спільної роботи є об'єктом аналізу - команда вчиться на помилках і постійно вдосконалюється. У цьому випадку формуються навички вирішення проблем і прийняття рішень допомагають долати труднощі і сприяють розвитку творчості, досвіду співпраці не тільки між членами команди, але і з іншими командами, соціальними партнерами, споживачами освітніх послуг.

Оцінка і визнання: сприяють створенню ефективної команди, якщо індивідуальні та командні досягнення оцінюються по заслугах керівниками та членами команди, якщо членами команди прийнято вважати свої особисті досягнення внеском у спільну справу. Керівнику школи важливо пам'ятати, що визнання значуще не тільки для окремих членів, а й для команди в цілому, тому об'єктом оцінки та визнання повинен бути внесок команди у справу всієї школи; члени окремих команд повинні відчувати, що їх високо цінують в колективі. Досягнення і переживання успіху сприяють формуванню колективної пам'яті, традицій та інших атрибутів організаційної культури.

Дієздатність: спільні цінності та норми поведінки стимулюють ініціативу, активну участь і професійну творчість членів команди, які у відповідності зі своїми ролями володіють повноваженнями приймати рішення і самостійно діяти. За рахунок цього участь в командній роботі сприяє безперервному зростанню і розвитку її членів. Разом з тим, дієздатність команди в цілому забезпечується доступністю всієї необхідної для роботи інформації та наявності в НЗ матеріальної бази.

Задоволення: є ознакою ефективної команди в тому випадку, якщо члени команди впевнені в собі, сповнені ентузіазму щодо своєї діяльності, прагнуть до успіху. На рівні команди в цілому заохочується працьовитість, довіра і колективізм. Члени команди пишаються її роботою, піклуються одне про одного і допомагають один одному. Задоволеності сприяє не тільки загальна успішна робота, а й спільні розваги.

Колективізм: як характеристика ефективної команди припускає заохочення і облік різних ідей, думок, почуттів і поглядів всіх членів команди. Члени команди уважно прислухаються до своїх товаришів - для того, щоб зрозуміти, а не винести осуд, тому методи подолання конфліктів і знаходження точок дотику всім зрозумілі. У команді поважаються культурні та фізичні відмінності, що включають расу, національну приналежність, стать, вік і т. д.

Творчий підхід: припускає, що члени команди ділять відповідальність за розвиток команди, а також керівництво нею; долаючи труднощі, команда використовує унікальні таланти і здібності своїх членів. Творчість проявляється і в здатності гнучко й оперативно змінювати стиль поведінки з командного на підтримуючий, і назад.

Команда постійно вивчає нові форми діяльності та адаптується до змін. При цьому заохочується готовність до прорахованих ризиків, а помилки сприймаються як сприятлива можливість на них вчитися.

Таким чином, перші літери кожної з характеристик утворюють слово "ПРОДУКТ», яке є ключовим при характеристиці командного способу роботи:

Призначення і цінності;
Результативність;
Оцінка і визнання;
Дієздатність;
Уявлення і задоволення;
Колективізм;

Творчий підхід.

Принципи роботи команди. Принципи складають основу роботи команди, задають певні «правила гри». В якості найбільш значущих можуть бути названі:

1. Принцип колективного виконання роботи. Відповідно до нього кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (хоча останнє не виключається і в рамках команди).

2. Принцип колективної відповідальності, відповідно до якого вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.

3. Принцип високого стимулу команди за кінцевий результат: приступаючи до формування команди, керівництво повинно володіти інформацією про значущі для кандидатів у члени команди стимули. На підставі цієї інформації складається «фонд стимулювання». В якості гідних стимулів можуть виступати не тільки гроші, але й інші стимули, засновані на хобі, амбіціях та вподобаннях кандидатів. Нерідко суспільне визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна оплата.

4. Принцип автономного самоврядування команди, відповідно до якого управління діяльністю членів команди здійснюється її керівником (лідером), а не адміністративним начальством організації.

5. Принцип підвищеної виконавської дисципліни. Згідно з цим принципом кожен член команди «відповідає головою» за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

6. Принцип добровільності входження в команду. Відповідно до нього, до складу команди може бути включений тільки той кандидат, який добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі повного знання і розуміння всіх умов діяльності.

Процес створення команди (командоутворення) може відбуватися двома шляхами:

- Перший шлях - природний;
- Другий шлях - цілеспрямований.

Розглянемо кожен з них.

Природний шлях командоутворення припускає послідовне проходження групою трьох стадій. Якщо йти природним шляхом усвідомлено, важливо визначити завдання для себе і для співробітників на кожній стадії.

Однак для розробки та реалізації стратегічного плану керівнику найбільш важливий процес цілеспрямованого командоутворення.

Цілеспрямований шлях командоутворення можливий тільки тоді, коли Ви, як керівник, гостро усвідомили необхідність змін в системі управління НЗ. Так само як і природний шлях становлення команди, процес її цілеспрямованого розвитку передбачає проходження ряду послідовних стадій.

Стадії розвитку команди

Керівнику НЗ для того, щоб найкращим чином використовувати потенціал співробітників НЗ, зайнятих у розробці стратегічного плану, необхідно мати чітке уявлення про те, як розвивається команда, які стадії вона проходить у своєму розвитку. Практика показує, що типова команда, створена для вирішення конкретного завдання, з моменту свого виникнення до моменту розпуску проходить п'ять стадій. В таблиці 19.2 представлено завдання керівника і співробітників НЗ під час командної праці на різних стадіях.

Команди розрізняються за швидкістю, з якою вони проходять ці п'ять стадій. В основному, чим простіше завдання, тим імовірніше, що швидке просування призведе до її успішному вирішенню. Стадії розвитку команди можуть перекриватися. Наприклад, команда може мати характеристики першої стадії, проявляти ознаки третьої, перебуваючи в основному на другій стадії. Разом з тим кожна стадія має свої функції:

1 стадія - формування. Ця стадія розвитку є періодом орієнтації і дослідження. Члени команди намагаються визначити, який тип поведінки прийнятний і що можна отримати від членства в команді. З'ясовується, чим буде займатися кожен з її членів. У той же час

встановлюються правила виконання завдання і вирішуються питання, що стосуються соціальної структури команди.

На цій стадії керівник повинен відігравати активну роль, вибираючи такі процедури (наради, збори, бесіди, неформальні зустрічі і т.д.), які будуть найкраще сприяти успішному вирішенню завдань, що стоять перед командою на даний момент.

Особливої уваги з боку керівника вимагає підбір членів команди. У випадку, коли для кожного виду робіт, які повинна виконати команда, існує тільки один виконавець, проблем при формуванні команди не виникає. Але якщо для якихось видів робіт потрібно кілька можливих виконавців, то з'являється необхідність відбору можливих кандидатів. Якість вирішення цієї проблеми може істотно вплинути на ефективність роботи.

2 стадія - конфлікт. Ця стадія розвитку команди характеризується розвитком всередині неї різноманітних міжособистісних конфліктів та / або конфліктів на ґрунті різного розуміння завдань і ролей, які повинні виконуватися в процесі роботи. На цій стадії виникають певні розбіжності у визначенні пріоритетів, розподілі відповідальності (обов'язків) і у встановленні, яким чином можуть бути подолані ці конфлікти. У команді також може початися боротьба за лідерство, що з великою часткою ймовірності спровокує внутрішній конфлікт.

На цій стадії розвитку команди в процесі обговорення пропозицій і проблем іноді виникає відкрита ворожість. Характерною рисою другої стадії є виникнення труднощів не тільки у прийнятті рішень, але і в спілкуванні один з одним.

Суттєву допомогу в знятті протиріч при розподілі відповідальностей (обов'язків) Вам надасть «Таблиця розподілу ролей в команді». Також, якщо є можливість, Ви можете залучити психолога НЗ.

3 стадія - встановлення норм. За стадією конфлікту зазвичай слідує стадія встановлення норм. Вона характеризується підвищенням солідарності серед членів команди. Саме на цій стадії виникає почуття згуртованості, зростає довіра один до одного і народжується та атмосфера, яку називають командним духом.

Норми - це своєрідний механізм контролю, який дозволяє, з погляду членів команди, відокремити поведінку прийнятне від неприйнятної. Норми відновлюються відносно того, коли зустрічатися, як поводитися в ході групових обговорень, яким чином виконувати роботу і т.д.

Ворожість подолана і переважає співпраця. На цій стадії підвищується почуття відповідальності за «нашу команду», поділюване усіма. Особисті думки висловлюють відкрито. Остаточно встановлюється структура команди, розподіл ролей та обов'язків між її членами.

4 стадія - реалізація. Для цієї стадії розвитку команди характерно подальше посилення співпраці між її членами. Команда переходить від аналізу проблем і роботи з планування до вирішення проблем і реалізації наміченого. Від лідера команди залежить, яким буде розподіл ролей серед членів. Оптимально, якщо в команді встановлюється гнучкий розподіл ролей, яке дозволяє найефективніше використовувати досвід і здібності кожного члена команди.

Важливо, щоб керівник НЗ створив такі умови, які б сприяли тому, щоб енергія команди спрямовувалася на досягнення результату, а негативні емоції були зведені до мінімуму.

5 стадія - розпуск. Остання стадія розвитку команди - припинення її діяльності. Команди, які вирішили завдання, заради яких вони були створені, розпускаються.

Розуміння керівником НЗ основних особливостей кожного з етапів розвитку команди корисно, принаймні, з двох причин:

Краще розуміючи особливості та основні завдання, які вирішуються на кожному етапі розвитку, керівник може допомогти команді в вирішенні виникаючих проблем і повинен постійно співвідносити результати роботи команди з цілями і очікуваними результатами за основними напрямками стратегічного плану.

Це дозволить команді функціонувати більш гладко (спокійно) і продуктивно.

Кожна задача, розв'язувана командою, являє собою певну проблему, зафіксовану в цілях стратегічного планування, тому однією з умов ефективності її вирішення є чіткість і логічність процедури її обговорення.

Таким чином, для досягнення успіху в управлінській діяльності керівнику НЗ потрібно, в першу чергу, таке коло однодумців, які поділяють цілі та цінності, які професійно компетентні в реалізації поставлених завдань, тих, хто в узгодженій роботі зможе забезпечити здійснення планів

і програм. Для успіху справи щодо внутрішніх перетворень потрібен колектив - педагогічний колектив. Отже, керівнику потрібно сформувати ефективну команду, здатну реалізувати ідеї, принципи, цілі та завдання реформування сучасного закладу освіти.

10.3. Лідерство в кризових ситуаціях

У сучасному світі освітні установи стикаються з численними викликами: пандеміями, війнами, економічними кризами та іншими надзвичайними ситуаціями. У таких умовах роль лідера стає вирішальною для забезпечення стабільності, адаптації та розвитку освітнього процесу. Ефективне лідерство в кризових ситуаціях вимагає особливих компетентностей, стратегій та підходів, які дозволяють швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність освітнього процесу.

Кризове лідерство - це здатність керівника ефективно діяти в умовах невизначеності, стресу та обмежених ресурсів. Основними характеристиками такого лідерства є:

- Рішучість: прийняття швидких та обґрунтованих рішень.
- Комунікабельність: забезпечення відкритого та прозорого обміну інформацією.
- Гнучкість: здатність адаптувати стратегії відповідно до змінних обставин.
- Емпатія: розуміння та підтримка емоційного стану співробітників та студентів.

Згідно з дослідженнями, ефективне лідерство в кризових ситуаціях сприяє збереженню мотивації персоналу, підтримці морального духу та забезпеченню безперервності освітнього процесу.

Теоретичними підходами до реалізації кризового лідерства є:

1. Ситуаційна теорія лідерства передбачає, що ефективність лідера залежить від здатності адаптувати свій стиль управління до конкретної ситуації. У кризових умовах це означає, що лідер повинен змінювати свої підходи залежно від обставин, потреб команди та доступних ресурсів.

2. Трансформаційне лідерство: трансформаційні лідери надихають та мотивують своїх підлеглих, сприяючи змінам та інноваціям. У кризових ситуаціях вони здатні мобілізувати команду, формувати спільне бачення та спрямовувати зусилля на досягнення спільних цілей.

3. Екзистенціальний підхід акцентує увагу на автентичності, свободі вибору та відповідальності лідера. У кризових умовах лідер повинен діяти відповідно до своїх цінностей та переконань, демонструючи приклад для інших та сприяючи формуванню нових сенсів у колективі.

До основних факторів, що забезпечують ефективне лідерство в кризових ситуаціях, відносять:

- Комунікацію та прозорість: відкрита та регулярна комунікація допомагає зменшити невизначеність та тривожність серед співробітників та здобувачів. Лідери повинні забезпечувати доступ до актуальної інформації, пояснювати прийняті рішення та бути відкритими до зворотного зв'язку.

- Делегування повноважень: у кризових умовах важливо розподіляти відповідальність та повноваження серед членів команди. Це дозволяє швидше реагувати на зміни та забезпечує ефективне прийняття рішень на різних рівнях організації.

- Підтримку та розвиток персоналу: лідери повинні забезпечувати підтримку своїм співробітникам, сприяти їх професійному розвитку та створювати умови для збереження психологічного благополуччя. Це включає організацію тренінгів, надання ресурсів для самонавчання та створення сприятливого робочого середовища.

Кризове лідерство - це не лише стиль управління, а й система технологій, яка дозволяє лідеру діяти ефективно в умовах високої невизначеності, стресу та обмежених ресурсів. Сьогодні, коли освітні організації зіштовхуються з викликами, пов'язаними з війною, пандемією COVID-19, цифровими трансформаціями та демографічними змінами, управлінські технології мають бути інноваційними. Адаптивне управління, емоційне лідерство, інклюзія, гібридне управління, етичність, сценарне планування та командне прийняття рішень - це технології, які повинні бути в «арсеналі» сучасного освітнього лідера. Їх впровадження дозволяє не лише виживати в умовах кризи, а й відкривати нові можливості для розвитку.

Тема 11. Управлінська культура менеджера освіти.

План

- 11.1. Сутність й функції управлінської культури менеджера освіти.
- 11.2. Структура управлінської культури менеджера освіти.
- 11.3. Тайм –менеджмент у структурі управлінської культури менеджера освіти.

11.1. Сутність й функції управлінської культури менеджера освіти.

Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи будь-якої організації або установи.

Термін "культура управління" віднедавна здобув широке розповсюдження, ним дедалі частіше користуються як наукові співробітники, так і практики, саме тому ми передусім визначимо зміст цього терміну з урахуванням основних тенденцій розвитку наукового управлінського знання, вирішених та невирішених проблем у цій галузі.

Поняття «культура» узагальнююче і має декілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості, і, нарешті, про культуру окремих видів діяльності.

Слово "**культура**" (від лат. cultura) буквально означає виховання, освіту, розвиток.

За Палехом Ю. культура управління – це теорія того, як краще, з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему, структуру. Наприклад, як організувати систему управління організацією, щоб з її допомогою впливати на хід розвитку організації в необхідному напрямі.

Палех Ю. та Кудін В. дають ще одне визначення "культури управління": це "сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і відносяться різною мірою до різних аспектів людської діяльності. Це система знань, що обслуговує управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, різного роду рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають науково-практичну цінність і органічно, системно взаємопов'язані".

В свою чергу Белоліпецький В. визначає культуру управління, як категорію, яка поєднує в собі два вироблених в соціальній філософії поняття — управління та культура. Ведучим і головним у цьому поєднанні є поняття культури; воно, як ми знаємо, означає якість діяльності людини у всіх сферах і способах його дій.

Корольок С. дає таке визначення поняття "культура управління": це "здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, що виявляється у стилі спілкування, керівництва і поведінки, виконання управлінських функцій".

Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. визначають так: *культура управління* є складовою частиною людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За своїм змістом культура управління являє собою сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Палеха Ю.І. і Кудін В.О. аналізують зміст терміну "культура управління" з урахуванням основних тенденцій розвитку управлінського знання – це :

- врахувати економічні чи інші тенденції розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну йому та достатньо ефективну управлінську систему, структуру;
- раціонально організовувати роботу апарату управління, прищеплювати йому найбільш ефективних засобів, форм і методів його праці, розкрити рол. культурного елементу в ньому.

На думку авторів культура управління передбачає: планування людських ресурсів даної організації; формування кадрового складу; організацію праці; розподіл функціональних обов'язків; оцінку діяльності; охорону праці й здоров'я працюючих; формування системи комунікації у середині організації; ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів.

У широкому сенсі термін "*управлінська культура*" вживається для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного і морального розвитку керівника. У вузькому значенні культура управлінської праці може трактуватися як службова етика керівника.

Осмислюючи викладене, управлінську культуру можна представити як сукупність типових для менеджера цінностей, норм, точок зору та ідей, що свідомо формують зразок його поведінки.

Нові умови господарювання, підвищення освітнього рівня та зрілості менеджерів дали потужний поштовх розвитку управлінської культури. Управлінські служби не тільки докорінно змінили ставлення до управлінської культури, але і зайняли активну позицію у формуванні, зміні та використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва і управління організацією.

Предмет культури управління включає в себе завдання управлінцям-практикам освоїти різні методи вирішення усіх можливих організаційно-управлінських проблем; навчити їх ставити мету й науково достовірно аналізувати труднощі, що заважають її реалізації; показувати їм, як треба оцінювати переваги чи недоліки прийнятих управлінських рішень. До предмета культури управління відносяться питання технологічного характеру, способи отримання і переробки інформації, визначення чисельності необхідних працівників апарату управління, підбір та розстановка кадрів, їх виховання, атестація тощо.

Виходячи з вище сказаного, *управлінська культура* — це використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління, відповідність управлінця вимогам, що ставляться до управлінської діяльності і до особистісних якостей керівника, зумовлених нормами й принципами моралі, етики, естетики і права.

Культура, безумовно, зв'язана з організацією, регулюванням, взаємодією між різними сферами суспільства — матеріально-виробничою, соціальною, політичною, духовною, — ось чому знання «культури управління» означає якість, міру і ступінь організації та функціонування управлінських структур.

Культура управління як складова частина загальнолюдської культури має разом з тим ряд особливостей, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури.

Рівень культури управління можна оцінити, виходячи із загальносистемних показників, найважливішими з яких є:

- 1) *прагнення до розвитку* (наявність тенденції до ускладнення системи управління, зв'язків, продукції, до зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- 2) *динамізм* (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- 3) *цільспрямованість* (здатність системи досягати цілей);
- 4) *цільність* (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових частин системи);
- 5) *зв'язаність* (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, комерційних та інших зв'язків);
- 6) *відкритість* (взаємодія системи з іншими системами і сприйняття зовнішньої інформації).

Однак на практиці оцінити культуру управління за зазначеними загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів вимірювання цих показників. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи. Сюди відносять показники, які характеризують додержання системою і її складовими частинами моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, усі відносини в суспільстві, у тому числі відносини управління. Додержання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних

формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і використання їх у процесі управління.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступінь їх додержання в процесі управління також характеризують культуру управління.

Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів та осіб, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм повинні також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її переробки та використання.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників.

На практиці також розрізняють реальну та еталонну культуру управління.

Реальна культура управління — це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура управління розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка відбиває його якісні риси та особливості.

Еталонна культура виражає найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загально визнаних у суспільстві вимогах до кадрів управління; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, до порядку здійснення функцій управління. В еталонну культуру втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

З урахуванням цього, про еталонну культуру говорять як про сукупність сучасних прогресивних вимог, які висуваються до менеджерів, способів та процесу їх праці, обумовлених принципами та нормами моралі, права, естетики організації та цілями здійснення управління. Еталонна культура представляється як ідеальний прообраз майбутньої реальної культури управління. Вона націлена на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, які становлять зміст еталонної культури управління, досить численні, складні та різноманітні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінських працівників, у їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів, діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Палеха Ю.І. визначає основні чинники, що впливають на культуру управління:

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальне і духовне становище у конкретний період розвитку, що визначає організаційну культуру конкретної системи управління, її суб'єктів;
- рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його потенціалу, зв'язки із зовнішнім середовищем, стан технології, його конкурентоспроможність, здатність впливати на систему управління завдяки власним досягненням в культурі;
- стан правової забезпеченості навчального закладу, всіх видів суспільно корисної діяльності, адекватність правових норм країни і потреб конкретної організації, можливості спиратися на правовий базис країни і визначеного об'єкта управління;
- система зовнішніх зв'язків, зовнішніх «подразників», які стосуються безпосередньо конкретного об'єкта управління, а звідси і конкретного виду управлінської діяльності навчального закладу, її культури, каналів доступу сторонньої культури управління, ступінь інтенсивності такої доступності, їх об'єктивний чи суб'єктивний характер;

організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок в навчальному закладі, рівень його культури, загальні, національні, галузеві, конкретні виробничо-організаційні схеми поведінки робітників, які забезпечують запрограмований рівень культури управлінського персоналу;

- програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їх місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки справи, культуру управлінських комунікацій, через систему управлінських рішень, внесених у технологію виготовлення продукту (матеріального чи духовного).

Врахування і реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають змогу підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу співробітників апарату управління, підвищити ефективність їх праці.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це зумовлено прискоренням розвитку науково-технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників.

Культура управління виконує такі *функції*: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регульовальну.

Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Використання в управлінській діяльності спадковості поколінь працівників управління, яка відбивається в культурі управління, в їхній пам'яті, слугує інформаційна функція.

Інформаційна функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі — від одних управлінських працівників до інших у межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та практичним досвідом у сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється в управлінні у процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, **комунікативною функцією**, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

Нормативно-регульовальна функція культури управління реалізується за допомогою різноманітних норм, засвоєння і додержання яких учасниками процесу управління зумовлює їх швидку адаптацію до обставин, які склались, та успіх у діяльності. Нормативна сторона культури представлена широким колом вимог, які висуваються до працівників управління, та до організації праці. Вимоги, які ставляться до моральної сторони управлінської діяльності, втілюються в пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників.

Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності кадрів управління.

11.2. Структура управлінської культури менеджера освіти.

Підґрунтям управлінської культури керівника є:

- загальна культура: культура особистості (загальнокультурна компетентність та культура саморегуляції); культура діяльності (культура інтелектуальної і предметної діяльності); культура соціальної взаємодії (культура поведінки й культура спілкування)

- професійна культура.

Компоненти управлінської культури:

- когнітивно-операційний (система знань та вмінь, необхідних для професійного управління);

- особистісний (система професійних і особистісних якостей, які забезпечують демократичний стиль керівництва);

- мотиваційно-ціннісний (система мотивів і цінностей, необхідних для забезпечення культури управління).

На рис. 11.1 приведено елементи з яких складається управлінська культура.

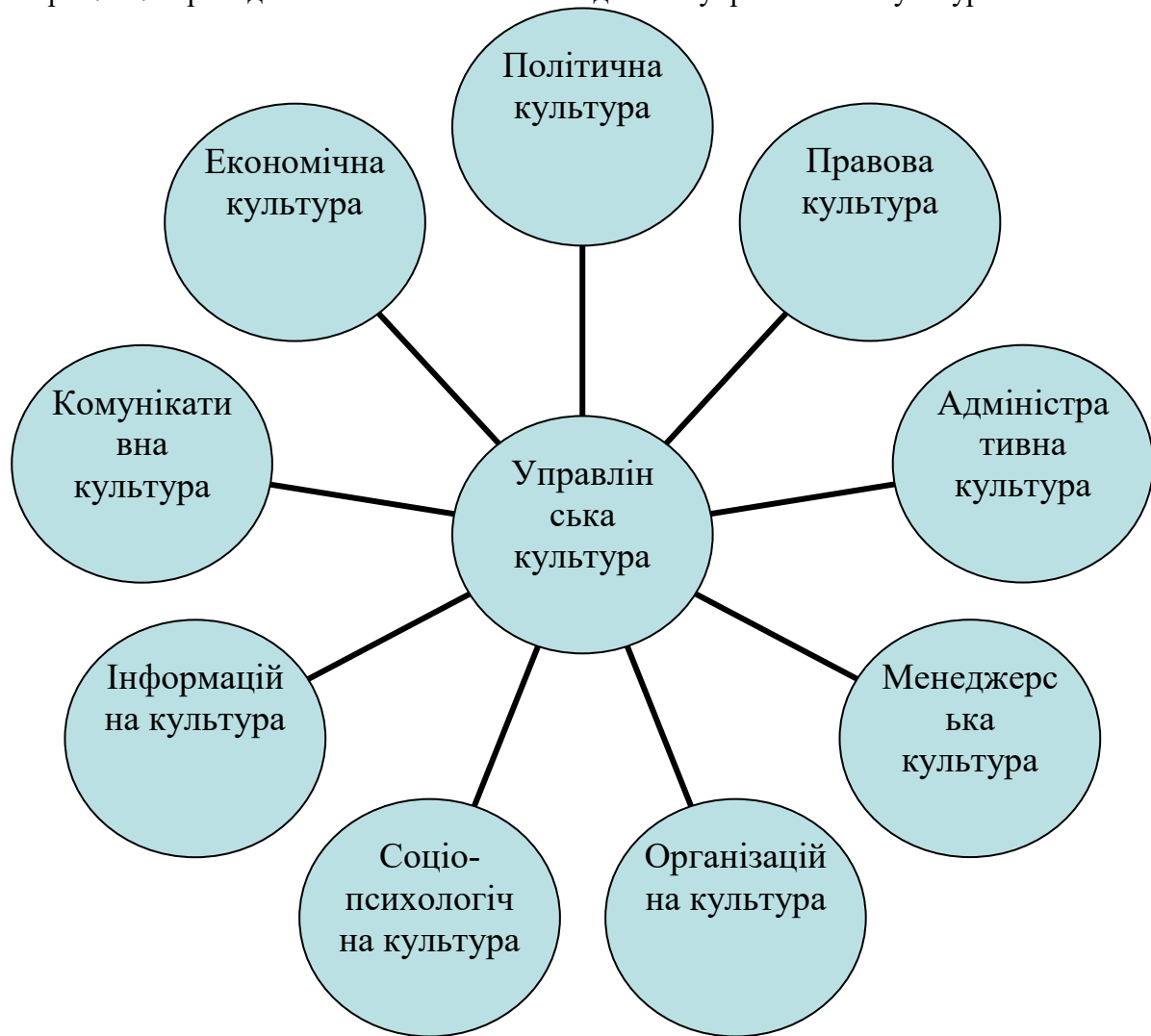


Рис. 10.1. Складові управлінської культури

Розглянемо кожен з них більш детально.

1. *Політична* – співпраця з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування; представницькі функції. Політична культура керівника характеризується знаннями основ політики в галузі освіти і культури; змісту і форм застосування державно-громадської моделі управління закладом; основних законів налагодження зовнішніх зв'язків НЗ з іншими організаціями. Директор має володіти вміннями застосовувати основні форми адміністративного і державно-громадського управління НЗ; налагоджувати партнерські стосунки з іншими організаціями; представляти НЗ, педагогічний колектив на всіх рівнях, а також забезпечувати незалежність закладу від ідеологічного впливу будь-яких партій, релігійних общин. Необхідною вимогою сформованості політичної культури є наявність у керівника таких мотивів та цінностей як бажання представляти НЗ, педагогічний колектив на всіх ієрархічних рівнях, виступати на конференціях, семінарах, симпозіумах, налагоджувати зовнішні зв'язки, партнерські стосунки, приносити користь суспільству.

2. *Правова* – охорона праці, здоров'я та життєдіяльності учасників навчального процесу; функції коригування й регулювання.

Правова культура керівника характеризується знаннями юридичних основ управління, а саме: основ трудового законодавства, законів та інших нормативних документів про освіту, нормативних документів з техніки безпеки, прав та обов'язків керівника і працівників закладу, основних форм та методів використання влади керівником, умінь аналізувати нормативні документи, контролювати виконання трудового законодавства, дотримуватися санітарно-гігієнічного режиму, вимог протипожежної безпеки у закладі. Основними мотивами та цінностями

правової культури виступають: можливість створювати умови для забезпечення поваги до особистості дитини, педагога, впливати на формування свідомості учнів, учителів як громадян України, сприяти становленню їх національної свідомості, контролювати виконання трудового законодавства, інших нормативних документів. При цьому керівнику мають бути притаманні такі якості як повага та довіра до особистості, толерантність, любов до дітей.

3. *Адміністративна* – розподіл обов'язків, оцінка діяльності (моніторинг, діагностування); прийняття управлінських рішень, облік і контроль.

Адміністративна культура – це, перш за все, культура ведення документації. Керівник має знати вимоги до ведення документації, методи та етапи розробки управлінських рішень, види і форми контрольної звітності, методи і форми проведення контролю. Уміння керівника виявляються у вмінні готувати документи за результатами вивчення стану роботи кадрів, здійсненні диференційованого підходу до оцінки роботи кадрів у процесі контролю за їх діяльністю, контролі дотримання правил діловодства у закладі, розробці нових управлінських рішень, вмінні гнучко реагувати на документи, проведенні контролю та здійсненні контрольної звітності. Керівник має керуватися такими мотивами та цінностями як можливість здійснювати прийом відвідувачів, приймати важливі самостійні рішення, здійснювати оцінку роботи кадрів у процесі контролю за їх діяльністю. Для цього йому необхідні такі якості як вимогливість до інших, професіоналізм, охайність.

4. *Менеджерська* – забезпечується плануванням та формуванням кадрового складу, запровадженням інноваційних процесів.

Менеджерська культура керівника характеризується наявністю знань і вмінь з основ управління, різноманітних форм методичної роботи з педагогічними кадрами, принципів підбору, навчання, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, змісту і технології атестації педагогічних кадрів, форм і методів формування, розвитку та організації роботи педагогічного колективу. Цей вид культури вимагає наявності у керівника таких умінь: встановлювати рівень педагогічної майстерності вчителів, здійснювати диференційований підхід до оцінки роботи кадрів, прогнозувати і здійснювати підготовку авторів кращого педагогічного досвіду, застосовувати форми внутрішнього керівництва колективом, володіти методами діагностики, регулювати діяльність колективу, здійснювати його розвиток, раціонально здійснювати підбір та розподіл кадрів, стимулювати професійну діяльність педагогів, запроваджувати інноваційні процеси у діяльність школи. Мотиви та цінності управлінської діяльності тут полягають у можливості допомагати у розвитку творчого потенціалу педагогічних кадрів, здійснювати підбір і розподіл кадрів, керувати навчально-виховним процесом. Особливостями менеджерської культури є наявність таких якостей як творчість, єдність слова і діла, здатність до ризику.

5. *Організаційна* – раціональна організація праці, планування і прогнозування.

Організаційна культура полягає у знанні організаційної структури управління у сучасному суспільстві, організаційно-регулятивних основ та форм управління, основ раціональної організації управлінської праці, змісту і форм організаційної культури, методів її формування та розвитку. Тому керівник має вміти організовувати роботу щодо введення в практику навчання досягнень сучасної дидактики і психології, здійснювати педагогічну діагностику, ставити конкретні педагогічні задачі щодо організації діяльності учнівського та педагогічного колективів, утримувати порядок на робочому місці, формувати організаційну культуру, організовувати ефективну роботу педагогічних працівників. Відповідно, у нього мають бути сформовані такі мотиви та цінності управлінської діяльності: володіння методами впливу на працівників; формування та розвиток організаційної культури школи, раціональна організація та проведення управлінських заходів (наради, засідання, збори). Основними якостями тут є вимогливість до себе, організованість, співпраця.

6. *Соціально-психологічна* – створення належних умов праці.

Соціально-психологічну культуру визначають такі характеристики як знання керівником психології міжособистісних стосунків, особливостей утримання приміщень школи та дотримання умов праці, особливостей створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, основ конфліктології, способів формування іміджу закладу та свого власного, соціально-психологічних аспектів управління. Керівник має вміти здійснювати диференційований підхід,

використовувати залежно від ситуації засоби впливу на працівників, управляти конфліктами, підтримувати (створювати) сприятливий мікроклімат в колективі, імідж закладу та свій власний.

Мотивами тут виступають наступні характеристики: можливість формувати позитивний імідж закладу та свій власний, престиж, врегулювання конфліктів у колективі, створення сприятливого мікроклімату в колективі. Основними якостями тут є гуманність, ввічливість, тактовність.

7. *Інформаційна* – планування та контроль щодо збирання, обробки та передачі інформації.

Інформаційна культура керівника характеризується знаннями та застосуванням інформації в управлінні, її видів, методів обробки і використання, запровадження інформаційно-комунікаційних засобів в управлінні, організації системи інформаційного забезпечення у закладі. Керівник повинен вміти організовувати систему збирання інформації, аналізувати й оцінювати отриману інформацію, застосовувати соціально-психологічні та математичні методи досліджень, налагоджувати ефективну інформаційну систему в закладі. Мотивами та цінностями управлінської діяльності керівника виступають використання технічних засобів в управлінні школою, доступ до мережі Інтернет, застосування різноманітних методів збору інформації, можливість налагодження ефективної інформаційної системи школи. Якостями, необхідними для реалізації інформаційної культури керівника, є інтелект, принциповість, працелюбство.

8. *Комунікативна* – організація ефективної взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу, координація.

Комунікативна культура керівника виражається у знаннях ним мовного етикету, основ ефективного спілкування, ведення переговорів та прийому відвідувачів, змісту ділового одягу тощо. Керівник має вміти слухати співрозмовника, контролювати себе під час розмови, дотримуватися правил мовного етикету у спілкуванні, вести переговори, влаштовувати прийом відвідувачів, вести розмови по телефону, спілкуватися через візитки, підбирати одяг. Основними мотивами та цінностями виступають можливість знаходити спільну мову з людьми, необхідність володіти собою у будь-яких управлінських ситуаціях, використовувати власні здібності, постійно самовдосконалюватися. Про наявність комунікативної культури свідчать такі якості як володіння собою, висока культура, комунікативність.

9. *Економічна* – фінансово-господарська робота.

Економічна культура може бути представлена знаннями керівника з основ фінансово-господарської діяльності, економічних основ управління та маркетингу. Керівник має вміти контролювати фінансово-господарську діяльність школи, підтримувати та зміцнювати матеріальну базу, контролювати розподіл фінансів, знаходити вигідне економічне партнерство та зв'язки, знаходити додаткові надходження (фандрайзинг), представляти освітні послуги.

Основними мотивами та цінностями для керівника виступають можливість знаходити вигідне економічне партнерство та зв'язки, представляти освітні послуги, контролювати фінансово-господарську діяльність закладу, підтримувати та зміцнювати матеріально-технічну базу школи. Для економічної культури необхідними якостями виступають відповідальність, чесність, уважність.

Управлінська культура є складовою професійної компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної посади, умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків, професійних, ділових і особистісних якостей, загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості.

11.3. Тайм –менеджмент у структурі управлінської культури менеджера освіти

Ритм, в якому живе більшість з людей, навряд чи можна назвати спокійним і розміреним. Брак часу, аврал і жорсткий цейтнот є випробуваннями, впоратися з якими під силу далеко не кожному. Постійне перебування в стані «не знаю, за що хапатися» навряд чи можна назвати відповідним, коли мова йде про особисту ефективність.

Емоційне напруження блокує продуктивність, призводить до швидкої стомлюваності і апатії. Тому, щоб не стати жертвою стресу або, ще гірше, синдрому хронічної втоми, потрібно зайнятися управлінням часом або тайм-менеджментом.

Тайм-менеджмент - технологія організації часу і підвищення ефективності його використання.

Управління часом - це дія чи процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом може допомогти навичками, інструментами і методами, які використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає в себе широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз тимчасових витрат, моніторинг, організація, складання списків і розстановка пріоритетів. Спочатку управління приписувалося тільки бізнесу чи трудової діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність з таким же підставою. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, технік і методів. Зазвичай управління часом є необхідністю у розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

Видатний американський вчений, письменник, економіст та педагог в галузі менеджменту П. Друкер сказав: "Час - найобмеженіший капітал, і якщо не можеш їм розпоряджатися, не зможеш розпоряджатися нічим іншим".

Причини дефіциту часу:

- Постійний поспіх.
- Відсутність чіткого розподілу робіт по мірі їх важливості.
- Постійні доопрацювання вдома.
- Великий потік рутинних справ, робота над якими займає багато часу.
- "Злодії часу" - непередбачені і обумовлені недостатнім плануванням справи
- Метушливість як результат поганої організації дня.
- Слабка мотивація праці.

Правила тайм-менеджменту:

1. Щоб *ефективно використовувати робочий час*, потрібно знати, на що воно витрачається і чому його не вистачає.

2. Щоб *правильно розподілити час*, необхідно точно знати, як воно витрачається насправді. Для цього протягом дня здійснити аналіз витрат часу.

Аналіз використання часу допоможе виявити тимчасові втрати, найефективніший спосіб обліку часу - це ведення записів. Що витрачається час можна враховувати в табл. 11.1 та табл. 11.2.

Таблиця 11.1

Аналіз видів діяльності та витрати часу

Вид діяльності	Інтервал часу (від _____ до _____)	Тривалість

Таблиця 11.2

Листок «денних перешкод»

Перешкоди інтервал	Тривалість	Хто	Примітки (причини)

Найбільш доцільно вести записи в процесі роботи, оскільки роблячи це ввечері, можна щось втратити. Для отримання найбільш об'єктивної картини роботи записи потрібно протягом тижня (або довше, якщо необхідно).

Сильні сторони використання робочого часу потрібно виділити і застосовувати в повсякденній роботі. Для слабких сторін потрібно виробити стратегію подолання їх. Насамперед, кожен роботу потрібно проаналізувати за допомогою наступних питань:

- чи була робота необхідна? (якщо більше 10 % робочого часу було витрачено не на необхідну роботу, це говорить про проблеми з делегуванням та визначенням пріоритетів);

- чи були виправдані витрати часу? (якщо більше 10% робочого часу становили справи, витрати часу на які не виправдані, потрібно проаналізувати причини, з яких витрата часу був занадто великий і постаратися враховувати їх у майбутній роботі);

- чи було доцільно виконання роботи? (якщо більше 10% робочого часу пішло на завдання, виконання яких було недоцільно, значить треба приділити увагу планування, організації, самореалізації);

- чи був свідомо визначений проміжок часу для виконання роботи? (якщо більше 10% робочого часу було витрачено на завдання, часовий інтервал виконання яких визначався спонтанно, отже, існують проблеми з плануванням робочого часу).

Приклад робочого дня менеджера освіти (заступник декана) та аналіз витрати часу приведено у табл. 11.3 та табл. 11.4.

Таблиця 11.3

Аналіз видів діяльності та витрати часу

Вид діяльності	Інтервал часу (від до)	Тривалість
Розбір пошти (терміново/не терміново)	8 ⁰⁰ -8 ³⁰	30 хвилин
Відвідування занять студентів, з метою перевірки присутності	8 ³⁰ -10 ⁰⁰	1 час 30 хвилин
Аналіз проведених відвідувань	10 ⁰⁰ -12 ⁰⁰	2 часа
Обід	12 ⁰⁰ -12 ³⁰	30 хвилин
Телефоні дзвінки батькам студентів	13 ⁰⁰ -14 ³⁰	1 час 30 хвилин
Зустріч зі старостами навчальних груп	14 ³⁰ -14 ⁴⁵	15 хвилин
Зустріч з батьками студентів	14 ⁴⁵ -15 ¹⁵	30 хвилин
Відвідування нарад	15 ²⁰ -16 ⁰⁰	40 хвилин
Письмовий аналіз роботи за день	16 ⁰⁰ -16 ³⁰	30 хвилин
Доповідь про виконану роботу керівникові	16 ³⁰ -17 ⁰⁰	30 хвилин

Таблиця 11.4

Листок «денних перешкод»

Перешкоди інтервал	Тривалість	Хто	Примітки (причини)
Телефонна розмова з колишнім колегою	20 хвилин	Колишній колега	Бажання відволіктися від паперів
Бесіда з колегою, яка не відносилась до дорученої роботи	10 хвилин	Колега	Обговорювались проблеми з розкладом

Сильні сторони:

- сортування пошти (це раціональніше, ніж відразу відповідати на всі листи);
- кожною справою заступнику декану займався певний час, не змішуючи його з іншими;
- вся робота, виконана в цей день, була необхідна;
- перешкоди, які бажано якщо не ліквідувати, то звести до мінімуму, відняли порівняно мало часу.

Слабкі сторони:

- часовий інтервал для виконання завдань визначався спонтанно.

3. Постановка цілей - вираження у вигляді чітких цілей і в точних формулюваннях інтересів, потреб або завдань, що допомагає зорієнтувати дії і вчинки на ці цілі і на їх виконання. Для цього мета повинна описувати кінцевий результат, а не ті дії, які необхідно виконати.

Встановлення строків втілення цілей і формулювання бажаних результатів. Це останній етап при постановці цілей, коли формулюються конкретні практичні цілі для наступної стадії планування.

Не можна брати на себе занадто багато, щоб не загрузнути в невиконаних справах. Слід встановлювати короткострокові цілі, узгоджені з досягненням довгострокових глобальних цілей.



Рис. 11.2. Процес постановки цілей

4. Планування. Успішні люди багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування необхідно для підвищення продуктивності і ефективного управління часом. Планування покликане забезпечити правильне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілено (тобто сплановано) час, тим краще воно може бути використано в особистих і професійних інтересах керівника.

Правило 6 «П»: правильне попереднє планування запобігає погані показники.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Перелік завдань - це свого роду карта, яка не дасть збитися зі шляху до наміченої мети. Пітер Ф. Друкер в книзі «Ефективний керуючий» наводить гарну аналогію, стимулюючу до фіксування завдань на папері: «Люди, що містяться в темному приміщенні, швидко втрачають відчуття часу. Але навіть у повній темряві більшість людей зберігають почуття простору. Перебуваючи в освітленому, але замкнутому приміщенні, ви вже через кілька годин перестанете відчувати рух часу. І якщо ви захочете підрахувати, як довго ви знаходитеся в такому приміщенні, ви сильно помилитеся в своїх підрахунках. Тому, якщо ми покладаємося на нашу пам'ять, ми не помічаємо, на що витрачається наш час ... ».

Робота зі списком запланованих справ збільшує продуктивність на 25%.

Всі справи можна розділити на 4 групи:

- Термінові і важливі;
- Важливі, але не термінові;
- Термінові, але не важливі;
- Термінові і не важливі.

Така класифікація носить ім'я американського президента і називається матрицею (вікном, принципом) Ейзенхауера (табл. 11.5).

Першорядні завдання – це справи термінові і важливі. Спроба відкласти такі справи на потім створить Вам непотрібні проблеми – за них потрібно прийматися самому і негайно.

Далі йдуть справи важливі, але не термінові. Такі завдання можна відкласти, проте вони можуть зробити сильний вплив в довгостроковій перспективі. Нетермінові і важливі справи мають звичку ставати терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати. Для того, щоб такого не сталося, заздалегідь передбачте для них часовий резерв.

Термінові, але не важливі завдання мало позначаються на Вашому успіху. Заняття терміновими, але не важливими справами не дає результату і може сильно позначитися на Вашій ефективності. Такі справи забирають більшу частину Вашого тимчасового резерву. Це якраз ті завдання, які по можливості потрібно передурочати або зменшувати їх кількість.

Логічно припустити, що термінові і неважливі справи не мають ніякого значення в принципі і не несуть ніяких наслідків при їх невиконанні. Такі справи можна сміливо викреслювати з Вашого списку.

Таблиця 11.5

Матриця пріоритетів Д.Ейзенхауера

Терміно во	Перешкоди, дзвінки Рутинна кореспонденція Термінові, неважливі справи Рутинні зустрічі, збори	Делегує	Кризові ситуації Позапланові завдання Нагальні проблеми Термінові проекти	Роби
Не терміново	Дрібниці, що вимагають багато часу Рутинна кореспонденція Рутинні дзвінки Викрадачі часу Приємні заняття	Виконуй	Превентивні дії Формування відносин Пошук нових можливостей Планування Відпочинок	Плануй
	Не важливо		Важливо	

Метод АБВГД: Для розстановки пріоритетів добре підходить метод АБВГД. Це дуже простий спосіб планування, і полягає він у тому, щоб кожній задачі в списку справ привласнити пріоритет її виконання.

Так, завдання, зазначене буквою А, вказує на найважливішу справу з найсерйознішими наслідками у разі невиконання. Головне правило методу полягає в тому, щоб не братися за справу Б, поки не виконана задача А, а за справу В, поки відкрита задача Б, і т.д.

Буква Д означає «геть!». Цією буквою варто відзначати малоістотні завдання, які ні на що не впливають. Для розстановки пріоритетів у кожній групі завдань, використовуйте цифри, які будуть вказувати на послідовність виконання справ. Таким чином, найважливіше справу у списку має бути позначена як А1.

Правила планування часу:

1. Співвідношення (60:40).

Досвід показує, що найкраще складати план лише на певну частину робочого часу (на 60%).

Події, які важко передбачити, відволікаючі моменти не можуть бути заплановані цілком без залишку у зв'язку зі специфікою роботи, яка полягає в тому, що приблизно половину робочого дня керівник проводить не на робочому місці, оскільки робота вимагає взаємодії з людьми, обміну інформацією.

2. Зведення завдань воедино - план дій.

Щоб скласти гарний план витрат часу, важливо завжди мати уявлення про майбутні справи. Доцільно розділити їх на довго-, середньо - і короткострокові завдання встановити їх пріоритетність і діяти згідно з нею.

3. Регулярність - системність - послідовність. Над планами часу потрібно працювати регулярно і системно, послідовно доводячи до кінця розпочату справу.

4. Реалістичне планування. Тобто планувати потрібно тільки такий обсяг завдань, з яким керівник реально може впоратися.

5. Заповнення втрат часу. Заповнювати втрати часу краще по можливості відразу, наприклад краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня надолужувати втрачене напередодні.

6. Фіксація результатів замість дій. Фіксувати в планах потрібно результати або цілі, а не просто якісь дії, щоб зусилля були спрямовані безпосередньо на досягнення мети. Це допоможе уникнути позапланової діяльності.

7. Встановлення тимчасових норм. Досвід показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є наявний. Тому слід задавати точні тимчасові норми, передбачати в плані рівно стільки часу на ту або іншу справу, скільки воно дійсно вимагає.

8. Термін виконання. Щоб уникнути зволікання і відкладання справ, слід встановлювати точні терміни виконання для всіх видів діяльності.

9. Переробка - повторна перевірка. План потрібно постійно переробляти і перевіряти з точки зору того, чи можуть ті чи інші завдання бути виконані повністю.

10. Узгодження планів. Щоб успішніше втілювати свої плани в життя, керівнику необхідно погоджувати їх з планами інших людей (секретарки, начальника, підлеглих, колег).

Прийоми тайм-менеджменту:

1. Навчіться говорити «ні» («пожирачам» часу: вислухати чийсь історію про добре проведені вихідні, прийняти незапланованого відвідувача, розібратися в чужій проблемі)

2. «Поїдання слона» (глобальну справу (слона), виконати яку швидко неможливо, треба поділити на шматочки («біфштекси»))

3. Метод «ковтання жаб» (завдання не надто складні і трудомісткі, але неприємні, що не викликають позитивних емоцій, виконувати на початку дня)

4. Чисте робоче місце

5. Принцип рівноваги: важлива кількість часу вдома і якість часу на роботі.

Правила початку дня:

1. Починати день з позитивним настроєм.

2. Починайте роботу по можливості в один і той же час.

3. Повторна перевірка плану дня, складеного напередодні.

4. Спочатку - ключові завдання.

5. Приступати без розгойдування.

6. Погодити план дня з іншими людьми.

7. Вранці займатися складними і важливими справами.

Правила основної частини дня:

1. Впливати на фіксацію термінів у власних інтересах.

2. Перевіряти всі дії з точки зору їх необхідності.

3. Уникати незапланованих імпульсивних дій.

4. Своєчасно робити паузи і дотримуватися розміреного темпу.

5. Невеликі однорідні завдання виконувати серіями.

6. Раціонально завершувати розпочате.

7. Використовувати незаплановані тимчасові проміжки для підготовчої або рутинної діяльності.

8. Контролювати час і плани.

Правила завершення робочого дня:

1. Завершити розпочаті невеликі справи.

2. Контроль за результатами і самоконтроль.

3. План на наступний день.

4. Кожен день повинен мати свою кульмінацію.

Тема 12. Комунікації у системі управління освітою

План

12.1. Сутність й етапи комунікативного процесу.

12.2. Види комунікацій в освіті.

12.3. Управління комунікаційними процесами в освіті.

12.1. Сутність й етапи комунікативного процесу

У вузькому розумінні комунікації – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

В процесі комунікації, модель якого наведена на рис.12.1., виділяють такі етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) зворотній зв'язок.

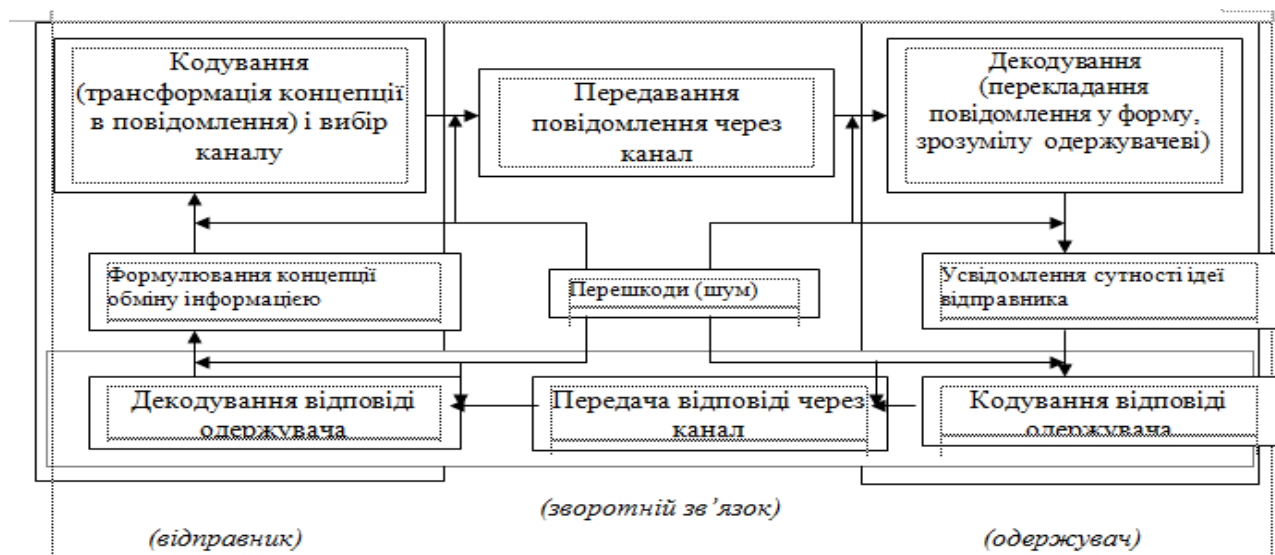


Рис.12.1. Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. Процес комунікації починається з формулювання концепції обміну інформацією. На цьому етапі відправник вирішує, що конкретно, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

а) чітко уявляти собі мету такої комунікації (навіщо вона здійснюється і чого він намагається у кінцевому результаті досягти);

б) чітко усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (чи доречний за теперішньої ситуації обмін даною інформацією з іншою конкретною особою).

2. Кодування – це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації.

Результативність кодування залежить від:

- здібностей (хисту) відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну;
- ставлення відправника щодо інформації, яка кодується;
- ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається канал для передавання повідомлення.

Канал комунікації – це засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

3. Передавання повідомлення по каналу являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). Перешкоди – це все те, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера по управлінню комунікаціями багато у чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для отримувача повідомлення, останній зрозуміє (усвідомить), що мав на увазі відправник. Проте на практиці така ситуація складається далеко не завжди. Частіше одержувач тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше ніж його розумів відправник. До того ж слід враховувати вплив на процес передавання повідомлення різних перешкод (шумів). Все це зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це зворотній зв'язок. Його можна розглядати як процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями. В процесі зворотнього зв'язку отримувач повідомлює відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення. При цьому одержувач:

- кодує інформацію про те, як він сприйняв і зрозумів повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, в свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника з оригінальною концепцією комунікації і визначає

ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

12.2. Види комунікацій в освіті

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи знаходяться вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін "міжособові комунікації".

Усередині організації її співробітники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Все це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття "організаційні комунікації".

Виділяють такі основні методи міжособових комунікацій:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться:

- промови;
- групові дискусії;
- розмови по телефону;
- розповсюдження чуток тощо.

Перевагами усної комунікації є:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) гарний зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);

3) простота здійснення комунікації.

До недоліків усної комунікації слід віднести:

- 1) використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його передаванні другій, третій і т. і. особі.

Письмова комунікація також широко використовується на практиці. Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) письмова інформація є незмінною впродовж тривалого часу, є такою що може зберігатися;
- 2) письмова інформація є відчутною (на дотик), помітною;
- 3) письмова інформація піддається перевірці;
- 4) письмова інформація, як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною.

Письмові комунікації використовують перш за все у випадках, коли потрібно щонайточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це такий обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення і заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації представлена в табл.12.1.

В залежності від статусу комунікації (санкціоновані, чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють організаційні формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновані менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;
- здатні покращити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

Таблиця 12.1.

Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	Елементи системи
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В рамках *міжрівневих комунікацій* виділяють: нисхідні і висхідні.

Нисхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою нисхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, про рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених задач; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти нисхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які перехреснують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією по іншим каналам.

Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати комунікаційними мережами. В теорії управління виділені п'ять базових (первинних) типів комунікаційних мереж:

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На рис.12.2. охарактеризовані особливості відповідних типів комунікаційних мереж залежно від необхідної швидкості передавання повідомлення, необхідної точності повідомлення, ймовірності наявності лідера, морального стану підлеглих.

Мережа неформальних комунікацій отримала назву "виноградної лози". По такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати "чутками". Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Інформація по мережі неформальних комунікацій розповсюджується набагато швидше, ніж по каналам формального зв'язку. Неформальні комунікаційні мережі мають практичний інтерес для менеджера, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають:

- а) важливою;
- б) такою, що викликає стурбованість.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію, як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.



Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y-мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передавання повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Ймовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Рис.12.2. Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

12. 3. Управління комунікаційними процесами в освіті

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. Фільтрація. Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення; в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації); г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. Семантичні бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. Поганий зворотній зв'язок.

5. Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.

6. Інформаційні перевантаження. Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу.

Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати дві проблеми:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:

- 1) *регулювання інформаційних потоків* (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв'язаними підлеглими);

- 2) *удосконалення зворотного зв'язку на основі:*
 - формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;
- 3) *використання емпатії.* Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо;
- 4) *заохочення взаємної довіри;*
- 5) *спрощення мови повідомлення;*
- 6) *розвиток здібностей ефективно слухати* (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з другою особою. Ця манера залежить в основному від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так другої сторони про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву “вікно Джохарі” (див. рис.12.3.).



Рис.12.3. Модель матриці "вікно Джохарі"

В матриці "Вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль міжособових комунікацій.

1. **"Арена"** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для щонайефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення, достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. **"Темна пляма"** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про те, що він має повідомити, і, внаслідок цього, опиняється у вкрай невідгідному для нього становищі. Йому важко зрозуміти поведінку і рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. **"Фасад"** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

а) може не передавати таку інформацію, яку він вважає потенційно шкідливою для взаємовідносин з одержувачем;

б) побоюється, що інформація, яку він передаватиме в процесі комунікації, може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", тобто передається тільки така інформація, яка є вигідною для відправника. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. **"Невідомість"**. Жодний з учасників комунікаційних процесів не обізнаний про предмет комунікацій. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують дві стратегії:

1. **"Стратегія експозиції"** (стратегія розкриття). Збільшення "поля арени" і відповідне зменшення "поля фасаду" вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації. Така стратегія називається експозицією тому, що відправник, передаючи правдиву інформацію нібито розкриває (викриває) себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. **"Стратегія зворотного зв'язку"**. Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Але при цьому необхідна:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (з більшою експозицією) викладати інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної кооперації між відправником і одержувачем;

2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Практикою напрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один з найвідоміших – це підхід, запропонований Американською асоціацією менеджменту, який називається "10 настанов щодо ефективної комунікації".

1. Прояснійте свої ідеї перед початком комунікації. Це означає системне усвідомлення та аналіз питань, проблем та ідей, які є предметом комунікації. Чим глибше ви обмірковуєте свої майбутні повідомлення, тим прозорішим і чіткішим буде процес комунікації.

2. З'ясовуйте дійсну мету комунікації. Менеджеру треба чітко визначити, чого він бажає досягти своїм повідомленням. Якщо така мета чітко ідентифікована, тоді комунікації легко проектувати.

3. Приймайте до уваги сі елементи середовища комунікації, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому такі запитання слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації, і адаптувати все це до сучасної ситуації комунікації.

4. Намагайтеся отримати допомогу від інших в процесі комунікації. Консультації з іншими людьми можуть бути корисним методом кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу в процесі передавання повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано. Гучність голосу, вираз обличчя, вибір слів – все це впливає на реакцію слухача в процесі комунікації.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Люди запам'ятовують такі повідомлення, які є корисними для них. Менеджер має формулювати свої повідомлення так, аби вони враховували інтереси та потреби як підлеглих, так і організації.

7. Відслідковуйте процес комунікації. Менеджеру потрібно дбати про встановлення гарного зворотного зв'язку, знати чи є для підлеглих зрозумілим повідомлення, що передається.

8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями. Коли менеджер сам собі суперечить, говорячи одне, а роблячи інше, він дискредитує свої власні вказівки. Підлеглі завжди критично оцінюють поведінку менеджера і швидко реагують на подібні ситуації.

9. Майте на увазі, що сучасні комунікації впливають на майбутнє. Більшість комунікацій відбиває потреби поточної ситуації, але вони одночасно мають бути спрямовані у майбутнє.

10. Намагайтеся бути гарними слухачами.

Тема 13. Конфлікти в управлінській діяльності та шляхи їх подолання

План

13.1. Конфлікти в освітніх організаціях як об'єкт керівництва.

13.2. Управління конфліктами.

13.1. Конфлікти в освітніх організаціях як об'єкт керівництва

Процес керівництва будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями та в колективах, а також стресами у працівників. Конфлікти, різні за значимістю та наслідками; супроводжують будь-яку трудову діяльність. Деякі з них розв'язуються миттєво, деякі стають затяжними та небезпечними, інші вимагають стороннього втручання. Менеджер повинен володіти знаннями щодо сутності, особливостей перебігу та можливих наслідків конфліктів і стресів та вміти усувати їх негативний вплив.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, незгода) – це відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити само.

Вивчення літературних джерел дозволяє виділити основні причини конфліктів, а саме: розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань; відмінності у планах сторін; несхожість цілей; відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію; різне розуміння та сприйняття цінностей; відмінності у манері поведінки; неправдива інформація; незадовільні комунікації; відмінності у життєвому досвіді; різка зміна подій; демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть), використання конфліктогенів: прямий прояв переваги, прояв агресії, поблагливе ставлення, категоричність, перебивання співрозмовника, використання критичних жартів тощо.

Серед багатьох людей, у тому числі в середовищі менеджерів, панує думка, що конфлікти небажані. Така позиція навіть оформилась у доктрину під назвою «школа Вебера». Представники цієї школи пов'язують конфлікти з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо. Сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає вміння керівництва ними.

Розглянемо класифікацію конфліктів за різними ознаками.

За ознакою результатів конфлікти бувають:

- **функціональними** (конструктивними), які ведуть до підвищення ефективності діяльності організації та створюють позитивні наслідки, а саме: вироблення прийнятних рішень; схильність до співробітництва; поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо; поява додаткових ідей; виникнення додаткових альтернатив тощо;
- **дисфункціональними** (руйнівними), які зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, зменшення ролі групового співробітництва, і як результат, ефективності діяльності організації, тобто створюють негативні наслідки, а саме: погіршення взаємовідносин між працівниками; незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів; ослаблене співробітництво в майбутньому; непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками; пошук ворогів; зменшення взаємодії між сторонами конфлікту; збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту; перебільшення значення «перемоги»; тривале святкування «перемоги» тощо;

- **безрезультатними**, які не приводять до жодних змін у діяльності організації.

За змістом можна виділити шість основних типів конфліктів:

Внутрішньоособистісний. Сторонами такої конфліктної ситуації є різні компоненти духовної структури людини, при цьому може відбуватись внутрішня боротьба мотивів, принципів, переконань тощо. Найчастіше він породжується некоректністю вимог, неструктурованістю завдань, тим, що певному працівникові різні керівники висувують суперечливі та навіть протилежні вимоги, а також коли ці вимоги не відповідають особистим потребам та цінностям працівника. Виникає внаслідок недоліків у делегуванні повноважень, організаційних структурах управління, застосуванні стилів керівництва тощо.

Міжособистісний (діадний). Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, кваліфікаційних параметрах, рівнях інтелекту, ступенях сумісності тощо. Зазвичай діадний конфлікт виникає на засадах особистих симпатій, антипатій, є емоційним та відкритим. В організації усі формальні стосунки тісно переплітаються з неформальними, що створює можливості для перенесення на ділові стосунки особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо).

Конфлікт між особою і групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», культури взаємовідносин тощо.

Міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

Конфлікт між апаратом управління (керівною системою) та виконавчим апаратом (керованою системою). Виникає в результаті неефективних управлінських рішень, недоліків у комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів тощо.

Міжорганізаційний конфлікт. Формується у вигляді конкурентних відносин між організаціями внаслідок боротьби за обмежені ресурси, споживачів, ринки. При цьому основними носіями такого конфлікту є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.

Конфлікт – це процес, який проходить через певні етапи, хоча іноді він майже миттєвий, але частіше є досить тривалим. Ішмуратов А. М. виокремлює чотири етапи перебігу конфлікту:

Латентний етап. Передбачає виникнення реального її протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але продовження демонстрування звичайних, нормальних стосунків. Латентність – це прихованість, небажання відкрито обговорювати протиріччя, закритість конфлікту. На цьому етапі відбувається порушення нормального спілкування без акцентування на наявності непорозуміння, при цьому відсутнє агресивне демонстрування власних позицій.

Демонстративний етап: сторони усвідомлюють наявність конфлікту, визначається причина, варіанти дій та обирається оптимальний з них, приймається рішення на дію. Щоб конфлікт почав розвиватись, необхідний *інцидент*, при якому одна сторона реалізує дії, що прямо зачіпають інтереси іншої сторони

Агресивний етап. відкрите зіткнення протилежних сторін, кожна з яких діє відповідно до своїх намірів та прийнятих рішень, робляться спроби блокувати дії суперника:

- відкриті (взаємні погрози, чвари, моральні образи, фізичне насильство);
- закриті (наклепи, поширення компрометуючої інформації, дискредитація, інтриги)

Батальний етап. Передбачає розв'язання конфлікту: повне знищення «противника» у психологічному розумінні або оголошення перемир'я. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє втручання третьої сторони, яка є авторитетом для конфліктуючих сторін та здатна розкрити їм очі на безглуздість ситуації, яка склалась.

На **етапі завершення** конфлікту учасники оцінюють наслідки дій, співставляють досягнутий результат із метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється або розвивається далі (через проходження другої, третьої, четвертої стадій на новому рівні).

Необхідно зазначити, що конфлікт не обов'язково проходить через усі вище охарактеризовані етапи, деякі з них можуть минатися. Залежно від того, якого етапу перебігу набула конфліктна ситуація, виділяють **форми перебігу конфлікту**:

1. Відкритий конфлікт. Яскраво виражений, емоційний, агресивний конфлікт. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, дійсні мотиви та погляди сторін, як конфліктують. Позиції опонентів при такому конфлікті стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

2. Прихований конфлікт (замаскований). Найбільш поширена форма конфлікту в групах і організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження в різних інтригах, наклепах, і, як наслідок, викликає неприязнь та неприємні почуття в іншій стороні, на яку спрямовані дії

ініціатора конфлікту. При цьому негативні наслідки, насамперед, очікують ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зумів вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. При цьому ініціатор конфлікту наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може відімістити за всі дії, що були вчинені проти неї.

3. «Сліпий» конфлікт. За такої форми одна зі сторін конфліктної ситуації не усвідомлює її наявності, стає об'єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. На підприємствах з неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників, при цьому керівники таку ситуацію намагаються не помічати та ігнорувати, а виконавці у кінцевому результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

4. «Невідомий» конфлікт. Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

13.2. Управління конфліктами

Основа конфлікту: ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення.

Перешкоди вирішення конфлікту:

- недостатнє інформаційне забезпечення;
- статус сторін, що конфліктують;
- невизначеність ситуації;
- страх перед вибором;
- особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін.

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи: структурні; міжособисті.

Доцільно виділити чотири структурні *методи розв'язання конфлікту:*

- пояснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- установлення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень підвищення за службовою ієрархією тощо).

Стилі поведінки у конфліктній ситуації - орієнтація особистості чи групи щодо конфлікту, настанова на певні форми поведінки у конфліктній ситуації.

Розрізняють такі *стилі поведінки у конфліктній ситуації:*

1) Конкуренція (домінування, суперництво, боротьба) - активне розв'язання конфлікту, задоволення власних інтересів за рахунок інтересів інших, примушення прийняття свого варіанта вирішення проблеми.

Ефективний у тому випадку, коли менеджер має певну владу. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; якщо немає іншого виходу і немає що втрачати; якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції; якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

2) Стиль ухилення - особистість не відстоює власних інтересів, не співпрацює з іншими з метою вирішення проблеми, ухиляється від вирішення конфлікту, ідентифікується з "втечею від проблеми" (відповідальності)

Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється, не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча такий стиль ухилення ідентифікується з "втечею від проблеми" (відповідальності) і не розглядається як ефектніший спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну

ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, у яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є: результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витрачати час, гроші та сили; важко розв'язати конфлікт на свою користь; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином; вирішення проблеми наразі небезпечне через велику ймовірність погіршити ситуацію.

3) Стиль пристосування - особистість діє спільно з іншою людиною, навіть не намагаючись відстоювати власні інтереси.

Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента та не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає в тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

4) Стиль співпраці (співробітництво) - активна робота з вирішення проблеми, яка поєднує бажання максимально задовольнити як свої власні інтереси, так і інтереси іншої сторони, дає змогу виявити і максимально врахувати приховані інтереси обох сторін

Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси всіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби та існують труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: розв'язання проблеми дуже важливе для всіх сторін, і жодна із них не хоче ухилятися від цього процесу; коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки; є час пропрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі; усі сторони рівноправні, тому на рівних умовах шукають вирішення проблеми.

5) Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на всі «за» та «проти». Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається і та сторона. Цей стиль є найефективнішим у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка має більшу владу. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко вирішити проблему; всіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Дж. Рубін та Д. Пруйт, скориставшись моделлю К. Томаса та узагальнивши її, виділили три основні стратегії поведінки у конфлікті:

1) наступальна стратегія суперництва: передбачає будь-які спроби врегулювати конфлікт на умовах однієї із сторін без урахування інтересів іншої сторони;

2) стратегія розв'язання проблеми – докладаються зусилля, щоб з'ясувати проблеми, які розділяють сторони, розробити і прийняти взаємовигідне рішення;

3) стратегія поступок – одна із сторін іде на зниження своїх домагань.

Ці загальні стратегії поведінки реалізуються у часткових тактиках.

Тактика (від грец. – шикую війська) – це сукупність прийомів впливу на опонента, засіб реалізації стратегії. Одну й ту саму тактику можна застосовувати у межах різних стратегій.

Найбільший інтерес викликають тактики, які учасник конфлікту застосовує у разі вибору стратегії суперництва. Тактики суперництва умовно можна поділити на легкі (ті, наслідки застосування яких або сприятливі, або принаймні нейтральні для іншої сторони) та важкі (ведуть до несприятливих для іншої сторони наслідків). Зазвичай тактики суперництва найчастіше застосовують за принципом наростання їхніх наслідків – від легких до важких.

Тактика «зваблювання» – це поведінка, яка спрямована на те, щоб впливати на іншого, вихваляючи його позитивні якості. Цій тактиці властива певна психологічна особливість: що менше зацікавлена людина у досягненні успіху, у разі застосування цієї тактики, то легше його досягти. Це пояснюється тим, що якщо інша сторона усвідомлює прагнення першої сторони справити гарне враження пов'язане з турботою про власні вигоди, то вона буде більш насторожено ставитися до усіх її спроб у цьому напрямку.

Перша група тактик «зваблювання» – лестоці. Застосовуючи цю тактику, учасник взаємодії розраховує на те, що людям складно погано ставитися до тих, хто їх хвалить. Однак похвала мусить мати міру, інакше її будуть сприймати як нещирість.

Наступна група тактик «зваблювання» – «єдність поглядів». Висловлюючи згоду щодо висловлювань іншої сторони, перша сторона прагне створити враження, що їхні позиції схожі. Однак, при застосуванні цієї тактики потрібно уникати враження, що згода продиктована якимись прихованими мотивами, і не справити на іншу сторону враження людини, яка бездумно погоджується з будь-якою точкою зору.

Третя категорія тактик «зваблювання» полягає у наданні послуг: люди добре ставляться до того, хто робить їм щось приємне.

Четверта категорія – це тактики самопрезентації: треба так подати свої достоїнства, щоб інша сторона визнала їх привабливими. Отже, тактики «зваблювання» мають на меті змусити опонента піти на поступки завдяки чарівності та хитрощам. Для успішного застосування цих тактик найголовнішою є умова, щоб інша сторона не запідозрила того, хто вдається до них, у корисливості.

Тактика – «скуповджування пір'я» – застосовують із метою «збити з пантелику» іншу сторону, збентежити її і послабити упертість у небажанні йти на поступки. Інший варіант – примусити суперника почуватися або безвідповідальним, або некомпетентним. Щоб такі тактики були успішними, потрібно, як і у разі застосування першої групи тактик, щоб протилежна сторона не здогадувалася про справжні наміри.

Тактика – приховані докори. Під виглядом невинних зауважень щодо реальних фактів вони покликані зачепити та засмутити іншого. Власне кажучи, той, хто застосовує таку тактику, намагається викликати у іншого почуття провини. Почуття провини можна викликати трьома способами:

- 1) нагадати людині про давні провини;
- 2) показати його дрібні грішки як значно серйозніші;
- 3) змусити відчувати відповідальність за помилки, яких ця сторона не припускалася.

Тактика – переконлива аргументація полягає в тому, що одна із сторін конфлікту схиляє іншу сторону до зниження домагань, керуючись логічними доводами. Таку тактику можна реалізувати двома шляхами:

- 1) одна сторона мусить спробувати переконати іншу, що має законні підстави домагатися вирішення суперечки на свою користь;
- 2) одна сторона мусить переконати іншу в тому, що зниження домагань піде їй на користь.

П'ята група тактик – погрози. Вони полягають у тому, що одна із сторін виражає наміри поводитися так, щоб зашкодити іншій стороні, якщо вона не виконуватиме пред'явлених їй вимог. Така тактика є найпоширенішою формою соціального впливу в суперечках сторін. Погрози відрізняються від обіцянок тим, що містять вказівки на негативні наслідки для іншої сторони. Погрози застосувати силу діють часто набагато успішніше, ніж застосування самої сили, а тому вони є дуже ефективним засобом впливу. Їхню дієвість пояснюють тим, що люди зазвичай більше стараються уникнути можливих втрат, ніж отримати можливу винагороду.

Також та сторона, яка погрожує іншій, у будь-якому разі опиняється у вигазі: навіть якщо погрози не виконуються, то супротивник схильний розцінювати це не як слабкість, а як вияв гуманності.

Значна проблема у застосуванні тактики погроз полягає в тому, що до неї може вдатися й інша сторона також. Якщо ж на погрозу відповідають погрозою, то це призводить до посилення ворожості.

Тактика невідмінюваних, або позиційних зобов'язань, сутність якої полягає в тому, що одна із сторін конфлікту вдається до певних дій і гарантує, що не відступиться від обраної лінії поведінки. Тоді відбувається перекладання відповідальності за наслідки конфлікту на іншого учасника.

Алгоритм виходу з конфліктної ситуації:

1. Визнайте факт конфлікту. Одна з основних помилок, яка допускається в конфлікті - це "закривання очей". Зручно думати, що все вляжеться само собою. Але, на жаль, не вляжеться.

Невисловлені слова і негативні емоції будуть накопичуватися і зрештою приведуть до вибуху і ще більш серйозного конфлікту.

2. Продумайте місце і час. Часто рекомендується вирішувати конфлікт відразу, "по гарячому". Це добре, але не завжди. Якщо негативні емоції сильні, краще трохи відкласти рішення конфлікту. Продумайте, коли і де найкраще поговорити зі своєю половиною так, щоб звести до мінімуму негатив.

3. Знайдіть сміливість говорити. Тільки розмовою можна вирішити конфлікт. Проговорюйте Ваші почуття і переживання ("Я хочу помиритися, але відчуваю нерішучість"). Уникайте звинувачень. Замість "ти злий (зла)" краще сказати "я відчуваю злість з твого боку".

4. Контролюйте емоційний фон. Якщо в процесі розмови негативні емоції зростають, необхідно зняти напругу. Наприклад: зробити 5-хвилинну паузу, перейти в іншу кімнату, приготувати чай ...

5. Дайте можливість виговоритися. Дайте собі дозвіл вислухати і зрозуміти Вашу половину. Нехай близька Вам людина відчує, що він дійсно може виговоритися, і його дійсно будуть слухати.

6. Спробуйте зрозуміти. Часто нам складно зрозуміти позицію чоловіка або дружини. Тим більше складно прийняти її. Спробуйте зробити наступне: мислення подивіться на що відбувається з боку. Ось перед Вами чоловік і жінка. У кожного своя правда. Кожен потребує розуміння. Поставтеся до них однаково неупереджено.

7. Спільно придумайте вихід. Результатом Вашої розмови повинен бути якийсь план, розроблений спільно. Такий, який влаштує і чоловіка і дружину. План повинен бути конкретним і покроковим. Крім того, Вам необхідно домовитися про те, як кожен буде виконувати його, і про те, що робити в непередбачених ситуаціях.

Чого не МОЖНА робити:

А. Не можна звинувачувати один одного. Адже природна реакція на звинувачення (навіть якщо воно справедливе) - агресія.

Б. Не можна згадувати минулі помилки. Замість того, щоб пригадувати помилки і образи, краще сконцентрувати увагу на те, як вийти із ситуації.

В. Не можна перебивати. Перебивання завжди сильно дратує. У підсумку Ваш співрозмовник сконцентрується на агресії замість власних переживань.

Г. Не можна висміювати. Навіть якщо почуття Вашої половини здаються Вам дивними, неприйнятними або надуманими, демонструйте розуміння. Інакше Ваш співрозмовник замкнеться, і не захоче ділитися найважливішим.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с. URL: <http://46.63.9.20:88/jspui/bitstream/123456789/587/1/Посібник%20Дарманська%202021.pdf>
2. Дуткевич Т., Толков О. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навчальний посібник. К. : КНТ, 2020. 194 с/
3. Колодій І. Управління освітнім процесом у закладі вищої освіти: навчальний посібник. Л. : Львівська політехніка, 2020. 352 с.
4. Менеджмент освіти : навчальний посібник / автори-укладачі: А. Рибчук, В. Бодак, О. Блистів, І. Ворончак, Н. Гук, В. Зінкевич, Т. Конопельнюк, Г. Мельник, Н. Мінчак, І. Нищак, Г. Ожубко, Л. Оршанський, М. Оршанська, М. Паласевич, О. Процишин, Г. Пурій, О. Сивик, П. Скотний ; за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с. URL: <http://ir.dspu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4352/1/Менеджмент%20освіти.pdf>
5. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. В. Крижка ; авт. кол. : Василь Крижко, Валерій Радул, Сергій Клепо, Григорій Луценко, Ольга Старокожко, Сергій Немченко, Юлія Кондратенко. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
6. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
7. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижка, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

Допоміжна література

1. Воробйова Є. В., Чеботарьов М. К. Освітній менеджмент у сучасних ЗВО: актуальні тенденції. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2021. № 4. С. 24-32.
2. Гуменюк Т. Сучасний менеджмент вищої освіти в умовах часу. *Український інформаційний простір*. 2022. 2(10). С. 54–64.
3. Гришко, А. Б., Петренко, В. О. Особливості сучасного освітнього менеджменту. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпро: Середняк Т. К., 2021. С. 189–192.
4. Дуткевич Т., Толков О. Практикум з техніки управлінської діяльності у закладі освіти. К. : КНТ, 2020. 192 с.
5. Леськів Г.З., Левків Г. Я., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (14). С. 132-136.
6. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. Л.В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь: МДУ, 2020. 148 с.
7. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
8. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
9. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Ковальська Вікторія Сергіївна

ОСНОВИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю
015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 6,82. Обсяг 1,946 Мб. Зам. № 316/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна