

Зміст

Розділ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Заняття 1.1. Лекція-презентація	3
Загальна теорія організації	
Заняття 1.2. Лекція-презентація	21
Феноменологія управління в контексті розвитку сучасних закладів освіти	
Заняття 1.3 Семінарське заняття	28
Основи теорії організації	
Заняття 1.4. Семінарське заняття	29
Проектування розвитку закладу освіти (за типом)	
Заняття 1.5 Практичне заняття	30
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти	
Заняття 1.6. Практичне заняття	34
Розробка ієрархічної структури організації за типом	
Заняття 1.7. Практичне заняття	35
Організаційні форми управління	
Заняття 1.8. Практичне заняття	35
Особливості розгляду звернень громадян та запитів на інформацію	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекцій 1.1.-1.2	36
Питання до самоконтролю	45
Питання для самостійного опрацювання	45
Рекомендована література	46

Розділ 2. БАЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Заняття 2.1. Лекція-презентація	47
Базові технології управління закладами освіти	
Заняття 2.2 Практичне заняття	66
Організація контролю за діяльністю підлеглих	
Заняття 2.3 Практичне заняття	72
Застосування методів мотивації та стимулювання	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції 2.1.	74
Питання до самоконтролю	91
Питання для самостійного опрацювання	91
Рекомендована література	91

Розділ 3. ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Заняття 3.1. Лекція-презентація	92
Професійна діяльність менеджерів освіти	
Заняття 3.2 Практичне заняття	108
Стили керівництва	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції 3.1.	114
Питання до самоконтролю	116
Питання для самостійного опрацювання	116
Рекомендована література	117

Розділ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Заняття 4.1. Лекція-презентація	118
Ухвалення управлінських рішень у закладах освіти	
Заняття 4.2 Практичне заняття	129
Етапи ухвалення управлінського рішення	
Заняття 4.3 Практичне заняття	131
Вплив внутрішніх чинників на ухвалення управлінського рішення	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції 4.1.	136
Питання до самоконтролю	147
Питання для самостійного опрацювання	147
Рекомендована література	147

Розділ 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

Заняття 5.1. Лекція-презентація	148
Тайм-менеджмент як механізм удосконалення професійної діяльності менеджерів освіти	
Заняття 5.2 Практичне заняття	160
Механізми удосконалення просторово-часової організації менеджерів освіти	
Заняття 5.3 Практичне заняття	184
Методи упорядкування робочого часу	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції 5.1.	189

Питання до самоконтролю	191
Питання для самостійного опрацювання	191
Рекомендована література	191

Розділ 6. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Заняття 6.1. Лекція-презентація	192
Стратегія розвитку закладу освіти	
Заняття 6.2 Практичне заняття	197
Удосконалення видів і напрямів діяльності закладу загальної середньої освіти/ закладів вищої освіти	
Заняття 6.3 Практичне заняття	200
Процедура розробки стратегічної програми розвитку	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції 6.1.	203
Питання до самоконтролю	204
Питання для самостійного опрацювання	204
Рекомендована література	204
Список використаної літератури	205
Завдання для підсумкового контролю	209

Розділ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Мета: наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень щодо теорії проектування організації та управління закладами освіти.

Заняття 1.1 Лекція-презентація з теми «Загальна теорія організації»



Питання для обговорення:

- 1.1. Організація як об'єкт управління.
- 1.2. Організаційне проектування.
- 1.3. Побудова ефективної організації.



Ключові слова: *організація, формальні організації, неформальні організації, життєвий цикл, організаційні системи.*



1. Організація як об'єкт управління.

Поняття – визначення сутності понять «організація».

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури засвідчив, що термін «організація» має певну змістову наповненість, однак у менеджменті вживається у двох значеннях. У першому з них «організацію» розуміють як підприємство, відомство, а в другому - функцію організації людської діяльності. Зауважимо, що друге значення обов'язково розглядається в контексті з першим, оскільки організація будь-якої людської діяльності залежить від структурної побудови підприємства. Розглянемо поняття «організація» за першим його значенням.

Термін «організація»:

група осіб, які взаємодіють один з одним для досягнення спільної мети за допомогою різноманітних матеріальних, правових, економічних та інших засобів, умов (А. Єрмоленко);

відкрита цілісна система, що складається з взаємозалежних структур, що тісно пов'язані із зовнішнім середовищем (В. Волощук, О. Стахів, О. Явнюк);

система, що складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого (В. Храмов);

структура, кістяк, у межах якого здійснюються певні заходи (В.Терещенко).

Організація – це соціальне утворення, що об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується. В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами.

Вперше організацію як функцію управління виділив А. Файоль. Розглянемо поняття «організація» як універсальний інструмент. Організацію дослідники визначають як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднування та розмежовування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів). Результатом структурування є організаційна структура, що складається з організації структури та організації роботи.

Організація структури – розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Традиційно організацією вважається певна група людей, що відповідає таким вимогам:

- а) наявність двох і більше людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени групи;
- в) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти спільну мету.

Усі організації мають загальні для них **характеристики**.

1) усі організації використовують **чотири види ресурсів** (рис. 1.1.):

- людські ,
- фінансові,
- фізичні (сировина, устаткування, обладнання тощо),
- інформаційні.

2) будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, що організація використовує для виробництва продукції (надання послуг), із зовнішнього середовища. У свою чергу, продукція, що виробляється організацією також

реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем.

Цілі кожної організації включають перетворення *ресурсів* у кінцевий продукт з метою досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією це: люди (трудові ресурси), капітал, сировина, технологія та інформація.

Використання ресурсів залежатиме від напряму діяльності та розмірів організації. Швидкість та обсяги реалізації продукції дозволяє керівництву вирішувати наскільки успішно діє організація щодо досягнення бажаних результатів.

Однією із найважливіших характеристик організації є взаємозв'язок її з зовнішнім середовищем. Жодна організація не може існувати «сама по собі», або «самою для себе». Організації повністю залежать від зовнішнього середовища.

Організації поділяються на формальні та неформальні.

Формальна організація – це група людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується для досягнення певних цілей. Якими малими не були б формальні організації, їхньою найважливішою функцією є виконання конкретних задач і досягнення певних, конкретних цілей. В організації існують три основних типи формальних груп: групи керівників, виробничі групи і комітети.

Група керівників складається з керівника і його підлеглих, які, в свою чергу, також можуть бути керівниками.

Виробнича (цільова) група складається з осіб, які разом працюють над одним і тим же завданням. У цих групах є спільний керівник, однак вони відрізняються від груп керівників тим, що вони мають більше самостійності при плануванні своєї діяльності.

Комітет – це група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань. Комітет ухвалює групове рішення та здійснює відповідні дії, що відрізняє його від інших організаційних структур.

Відомі два основних типи комітетів: спеціальний (тимчасова група, створена для виконання певних робіт) і постійний (група, що діє самостійно всередині організації і має конкретну ціль, використовують для надання організації консультацій з різних питань, наприклад, Вчена рада).

Усі групи керівників, цільові групи та комітети повинні ефективно працювати – як єдиний злагоджений колектив.

Неформальна організація – це спонтанно утворена група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної цілі.

Працівники, які об'єднані рамками формальної організації, взаємодіють між собою. Особливості формальних і неформальних груп наочно подано у табл. 1.1.

Формальна організація складається з певної кількості неформальних груп, які об'єднуються в неформальну організацію. Механізм створення формальних і неформальних організацій наочно подано на рис.1.2

Для реалізації освітнього процесу працівники сфери освіти об'єднуються в організації, які утворюються для виконання певної місії, цілей і завдань.

Л. Карамушка вважає, що головна мета (місія) будь-якої освітньої організації, незалежно від рівня управління, на якому вона функціонує, полягає у забезпеченні навчання, виховання й розвитку особистості. Тобто кінцевим «продуктом» функціонування освітньої організації, на який мають працювати всі рівні управління, від найвищого (Міністерство освіти і науки України) до найнижчого, але, разом із тим, основного (освітнього закладу) є «живий» об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні стосунки і є діячем (суб'єктом цих стосунків).

Поділ праці є однією із найважливіших характеристик організації, якщо дві людини працюють разом для досягнення однієї цілі вони повинні розділити роботу між собою.

☞ *Усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці*

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, підрозділів, кафедр, секторів, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Унаслідок цього об'єктивно виникає потреба у **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці наочно подано на рис.1.3.

Класичним прикладом горизонтального поділу праці виробничого підприємства є основне виробництво продукції, маркетинг і фінанси, основні види діяльності, що повинні бути успішно виконані з тим, щоб організація досягла мети свого існування.

Складні організації здійснюють горизонтальний поділ за рахунок створення *підрозділів*, що виконують специфічні конкретні завдання і досягаються конкретні цілі. Такі підрозділи часто називаються відділами, службами або іншими підрозділами.

Результатом вертикального поділу праці є створення трьох рівнів управління: а) технічного; б) управлінського; в) інституційного.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників) (див. табл. 1.2).

Для того, щоб організація могла досягти своїх цілей, завдання повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці. Тому, *управління* є дуже важливою функцією організації.

Керівники нижчої ланки управління отримують вказівки від своїх безпосередніх керівників середньої ланки управління та несуть відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців, здійснюють контролювання за їх виконання, безпосередньо і постійно забезпечують верхні поверхи піраміди управління прямою інформацією про хід процесу.

Керівники середньої ланки – координують і контролюють роботу керівників нижчої ланки, готують їм завдання і ухвалюють відповідні рішення, відповідають за хід виробничого процесу в підрозділах. Робота керівників цієї ланки спеціалізується за окремими напрямками (функціями), наприклад: плановим, технологічним, інноваційним тощо. Вони збирають інформацію від нижчої, фільтрують її, аналізують і готують пропозиції для рішення вищої ланки управління.

Керівники вищої ланки – це особи, які повністю відповідають за ухвалення важливих рішень для організації і впливають на результат її діяльності, виконують загальне стратегічне керівництво організацією, її функціональними та господарсько–виробничими комплексами. Керівники вищої ланки і є вершиною піраміди.

Рівень управління – частина організації, де можуть прийматися самостійні рішення без їхнього обов'язково узгодження з вище або нижчестоячими ланками.

Фактична кількість рівнів на підприємствах коливається від одного-двох у малих фірмах до восьми-дев'яти у великих об'єднаннях та корпораціях. У світовій практиці визначені три основні рівні управління в організаціях:

➤ нижчий (керівники низової ланки, або операціональні керівники, відповідальні за безпосереднє використання виділених їм ресурсів: сировини, устаткування, робочої сили, які контролюють виконання виробничих завдань, керують бригадами, змінами, ділянками, 35-45% управлінського персоналу, безпосередньо їм підпорядковуються працівники і виконавці);

➤ середній рівень управління (50-60% загальної чисельності управлінського персоналу організації, координують і контролюють роботу молодших менеджерів, є сполучною ланкою між вищим і нижчим рівнями управління;

➤ вищий рівень управління (президент і віце-президент (директор і його заступники; відповідають за ухвалення найважливіших рішень для організації в цілому або для її основних частин; відносяться 3-7% управлінського персоналу).

Виявлення рівнів управління в освіті потребує визначення рівнів управління як таких, виходячи із загальної теорії управління. Слід зазначити, що порівняння поглядів вчених (Л. Кравченко, Д. Дзвінчук, Л. Балабанова, О. Сардак та ін.) з питань класифікації рівнів управління, свідчить про відсутність єдиного підходу щодо неї. Так, у загальній теорії управління виокремлюють три рівні: інституціональний (вищий), управлінський (середній), технічний (нижчий), – які ніяк не пов'язані з цілями управління. До технічного належать менеджери нижчого рівня управління, які виконують щоденні операції та дії необхідні для ефективної роботи організації. Управлінський рівень підпорядковує менеджерів, які зайняті управлінням і координацією у межах організації, узгоджують різні форми діяльності та різні підрозділи організації. Менеджери вищого – інституціонального рівня управління – відповідають за розробку довгострокових планів, встановлення цілей та налагодження відносин між організацією та довкіллям [32; 2, с. 9].

Специфіка рівнів управління в галузі освіти розглядається вченими також по-різному, що наочно представлено у табл. 1.3. (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекцій). З табл. 1.3. видно, що Л. Кравченко класифікує рівні управління у галузі освіти, ґрунтуючись на територіальних особливостях України, і виокремлює: державний (навчальні заклади і регіональні структури на всій території України), регіональний (Автономна Республіка Крим, області України, міста Київ та Севастополь), районний (райони та міста обласного підпорядкування) рівні. В середині окремого закладу освіти автор відзначає загальношкільний, педагогічний та учнівський рівні [25, с. 37].

Більш детальну класифікацію рівнів запропонували В. Козаков, Д. Дзвінчук. В основу її покладено цілі освітньої системи. Автори виділили п'ять рівнів: інституціональний, макрорівень, мезорівень, мікрорівень та операціоналізований рівень [23]. Проте, маючи різну назву, виокремлені Л. Кравченко, В. Козаковим та Д. Дзвінчуком рівні зберігають однакову сутнісну характеристику.

Так, державний або інституціональний рівні передбачають здійснення управління центральним органом з метою реалізації місії освіти. Регіональний або макрорівень – управління на регіональному рівні; районний або мезорівень – управління на місцевому рівні. Проблеми удосконалення управління освітою на районному рівні порушує В. Мануйленко. Дослідницею розроблено, науково обґрунтовано та апробовано модель управлінської діяльності районного відділу освіти з урахуванням регіональних особливостей. Також зазначено, що управління районною системою освіти будується на певних фундаментальних основах – принципах, які відображують його головні структурні та змістові характеристики. Нею виділено наступну систему принципів, на підставі яких здійснювалася модернізація роботи районного відділу освіти: загальні (організаційні): системності, конкретності, міри; конкретні (структурно-змістові): ресурсно-операційні (демократичного централізму, соціальної детермінації та аналітичного прогнозування, інформаційної достатності, зворотнього зв'язку, оперативного регулювання, правової пріоритетності і законності, фінансово-економічної раціональності); функціонально-рольові (єдності одноосібності і колегіальності в управлінні, раціонального поєднання прав, обов'язків і відповідальності, наступності в управлінні); особистісні (наукової компетентності, гуманізації і психологізації). Урахування виділеної системи принципів управління освітою при організації роботи районного відділу освіти забезпечує її відповідність сучасним тенденціям і перспективам

розвитку освіти в Україні та в світі. Рівень закладу освіти або мікрорівень – управління на рівні конкретної установи. Операціоналізований рівень – управління на рівні підрозділу або окремого виконавця. Зауважимо, що Л. Кравченко цей рівень не виокремлює.

Всередині організації (за О. Мармазою) також існує рівневий розподіл менеджерів вищого, середнього та низького рівнів. До менеджерів вищого рівня О. Мармаза відносить керівників організації, які розробляють її стратегію та концепцію, формують політику, здійснюють загальне регулювання процесів діяльності в організації, оцінюють результативність діяльності керованого об'єкту та персоналу. Менеджери середнього рівня забезпечують реалізацію рішень, що були ухвалені менеджерами вищої ланки, беруть участь у розробці стратегії, здійснюють управління технологічними процесами та безпосередніми виконавцями. Менеджери низького рівня здійснюють керівництво персоналом, технологічний моніторинг та контролінг, забезпечують ефективність щоденної діяльності [29, с. 66-67].

Як відомо, управління освітою складається з управління дошкільною, загальною середньою, позашкільною, професійною (зокрема вищою) та післядипломною освітою.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Будь-яке підприємство/організація/установа знаходяться і функціонують у середовищі.

Підприємство/організація/установа, як і будь-які системи, ізольовані від зовнішнього середовища і в той же час пов'язані з зовнішнім середовищем таким чином, що із зовнішнього середовища вони отримують необхідні ресурси і передають продукти життєдіяльності, тобто зовнішнє середовище – необхідна умова існування систем.

Зовнішнє середовище являє собою сукупність таких об'єктів, що не є елементами даної системи, взаємодія з якими враховується при вивченні системи. Взаємодія виступає чинником, за допомогою якого відбувається об'єднання частин у ціле, оскільки без взаємодії частин система перестас існувати. Взаємодія забезпечує передачу інформації від одного елемента системи до іншого.

Зовнішнє середовище сприймається підприємством/організацією/установою одночасно і як система, що містить сприятливі для них параметри, і як система, що включає несприятливі фактори. Сприятливі параметри

підприємства/організації/ установи – можливості розвитку, підвищення ефективності тощо, а несприятливі – як загрози.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, що знаходиться в межах підприємства/організації/ установи і постійно впливає на його функціонування. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства/організації/ установи, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство/організація/ установа.

Характеристика внутрішнього середовища, що складається із факторів: цілі (місія), структура; завдання; технологія та люди (працівники) і взаємозв'язок між ними. Цілі – це конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності підприємства/організації/ установи. Щоб діяльність підприємства/організації/ установи була прибутковою, керівник повинен сформулювати цілі за такими напрямками: як сегмент ринку, розробка продукції, якість послуг, підготовка та добір кадрів, соціальна відповідальність тощо.

Структура підприємства/організації/ установи – це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей, побудовані в такій послідовності, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей підприємства/організації/ установи. На основі встановлених цілей розробляються завдання, що доводяться до окремих підрозділів або виконавців.

Завдання – це визначена робота, серія робіт або частина роботи, що має бути виконана встановленим способом у визначені строки. Завдання підприємства/організації/ установи включають в себе роботу з: 1) людьми; 2) предметами (машинами, сировиною, інструментами); 3) інформацією.

Технологія – це спосіб, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються на готовий або бажаний продукт. Завдання і технологія тісно пов'язані між собою тому, що виконання завдань включає використання конкретної технології як засобу перетворення сировини на готову продукцію.

Отже, працівники підприємства/організації/ установи у галузі освіти є як суб'єктом, так і об'єктом управління; люди є головним фактором будь-якої моделі управління. Існує три основні аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей в групах; функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей та груп.



2. Організаційне проектування.

Основи проектування організаційних систем.

Розглянемо сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура», що тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

а) **поділ праці** – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) **департаменталізація** – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) **делегування повноважень** – підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) **встановлення діапазону контролю** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;

д) **створення механізмів координації** – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності (див. рис. 1.4), на якому представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

1. ступінь складності (кількість виразних ознак організації, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації);

2. ступінь формалізації (ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників; чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації);

3. ступінь централізації (місце зосередження права ухвалення рішень; якщо всі рішення (або їх більшість) ухвалюються керівниками вищого рівня, тоді організація є централізованою).

**децентралізація* – передача права ухвалення рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Основи проектування організаційних систем.

Організаційна структура управління — склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією. Основними елементами організаційної структури управління є:

- склад і структура функцій управління;
- чисельність працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Отже, кожне з визначень покращує розуміння сутності організаційних структур управління підприємством; чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва. Для цього організаційна структура має відповідати певним вимогам: адаптивність; гнучкість і динамізм; адекватність; спеціалізація; оптимальність; оперативність; надійність; економічність; простота.

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, що стосується також об'єкта і суб'єкта управління. Серед факторів розрізняють групу регульованих і нерегульованих, а також таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив. До найвагоміших факторів належать:

- обсяг виробничої діяльності організації;
- виробничий профіль організації;
- характер продукції, що виробляється, та технології її виробництва;
- сфера інтересів організації;
- масштаби зарубіжної діяльності та форми її здійснення;
- характер об'єднання.

Під час департаменталізації (процес поділу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами, відділеннями або секторами) велике значення має питання про те, як розподілити діяльність співробітників організації по горизонталі, тобто визначити, які завдання має виконувати кожна структурна одиниця. Інший важливий момент побудови організації полягає в поділі робіт по вертикалі. Вирішувати, в якому елементі ієрархічної структури ухвалюватимуть найважливіші рішення, — справа керівництва організації вищої ланки. Це визначає форму організаційної структури й ефективність управлінських рішень.

Керівник має делегувати підлеглому, принаймі, такий обсяг повноважень, який потрібен йому для вирішення поставлених завдань. Крім того, якщо норма керованості занадто висока, лінійні повноваження мають бути делеговані та введені додаткові рівні управління, щоб не допустити втрати координації.

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює **такі етапи:**

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.



3. Побудова ефективної організації.

Компоненти організаційної структури.

Організаційна структура управління - це сукупність органів, між якими розподілені обов'язки і відповідальність за виконання управлінських функцій.

Організаційна структура - це спосіб розчленовування керівної системи на частинки і одночасно їх інтеграція в ціле. Залежно від того, як групується управлінська праця і розподіляються обов'язки і відповідальність між посадовими одиницями і організаціями, виникають **структури різних типів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, секційна (дивізійна), адаптивна** (наочно подано на рис. 1.5-1.9).

Компоненти організаційної структури - це ланки і рівні управління.

Ланка в організації - це структурно виокремлений елемент, що наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями і відповідальністю.

Рівні управління - це сукупність визначених ланок, що вказують на послідовність вертикальної підлеглості одних ланок іншим. Історично склалося, що в цих областях науки і галузях господарства існують певні типи і види організаційної структури управління складними системами.

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

Переваги лінійної структури:

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

Недоліки лінійної структури:

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

Функціональна структура управління

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

Переваги функціональної структури управління :

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

Недоліки функціональної структури управління:

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

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

Лінійно-функціональна структура управління

Переваги лінійно-функціональної структури управління:

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

Недоліки лінійно-функціональної структури управління:

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

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

Переваги дивізійної структури управління:

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

Недоліки дивізійної структури управління:

- збільшення витрат, тому що відбувається дублювання видів робіт.

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

Переваги адаптивної структури управління:

- модифікуються при зміні оточення,
- враховують і швидко намагаються адаптуватися до нових змін.

Недоліки:

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

Розробляючи будь-яку організаційну структуру управління зверху донизу, необхідно враховувати таку послідовність:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності організації, стратегії.

2. Встановлюються співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно – здійснюється подальше розділення на найдрібніші організаційні підрозділи для того, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію і попередити перевантаження керівництва.

3. Визначаються посадові обов'язки як структура певних завдань і функцій, довіряється їх виконання конкретним особам.

Таким чином, оскільки організаційні структури визначаються планами, то істотні зміни в планах потребують зміни структури. Вимоги зовнішнього середовища і мети організації є такими чинниками, від яких значною мірою залежить організаційна структура.

Заняття 1.2 Лекція-презентація з теми «Феноменологія управління в контексті розвитку сучасних закладів освіти»



Питання для обговорення:

1. Співвідношення понять «управління», «керівництво», «менеджмент» в контексті розвитку сучасних закладів освіти.
2. Теоретичні підходи, види, методи та форми управління закладами освіти.



Ключові слова: *управління, керівництво, менеджмент, види управління та менеджменту, методи управління, форми управління.*



1. Співвідношення понять «управління», «керівництво», «менеджмент» в контексті розвитку сучасних закладів освіти.

👉 **Поняття – визначення сутності понять «управління», «керівництво», «менеджмент».**

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури засвідчив, що терміни «управління», «керівництво», «менеджмент» мають певну змістову наповненість, однак у сутності цих понять, їх трактуванні та в практичному використанні є значні відмінності.

Термін «управління»:

у психологічному аспекті тлумачать як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму функціонування, реалізацію програми діяльності [41, с. 535];

у філософському аспекті розглядають як елемент, функцію організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети.

Управління – це:

- усвідомлений вплив людини на об'єкти, процеси та їх учасників, що здійснюється з метою надання певній діяльності спрямованості й отримання бажаних результатів [45, с. 5];
- особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах

заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [17, с. 9-10];

- регулювання стану будь-якої системи (соціальної, матеріальної) з метою одержання потрібного результату [33, с. 16];
- процес впорядкування системи [10];
- вплив на керовану систему з метою забезпечення поведінки, яку вимагає система [35, с. 38].

О. Мармаза зазначає, що термін «управління» більш загальний і тому, зазвичай, поняття «менеджмент» вживають, коли підкреслюють ефективність управління, говорять про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер) або про науку управління [29, с. 59]. І. Мороз, зазначає, що управління педагогічним колективом має дві головні мети: організацію освітнього процесу і задоволення власних потреб та інтересів школи, вчителів [33, с. 16].

Отже, існує і багато інших визначень, де управління розглядаються як: елемент, функція, вплив, процес, результат, вибір тощо. Однак зазначимо, якщо управління здійснює суб'єкт, то необхідно управління розглядати як діяльність. В освітніх, організаційних, соціально-економічних системах (де і керуючий орган і керована система є суб'єктами) **управління є діяльністю** (керуючих органів) **по організації діяльності** (керованих суб'єктів). Наприклад, *в багаторівневій системі управління діяльність менеджера можна розглядати як діяльність по організації діяльності його безпосередніх підлеглих, яка заключається в організації діяльності їх підлеглих й т. ін. Управління освіти міськвиконкому організовує діяльність шкіл, що знаходяться на відповідній території, при цьому керуючим органом є відділи управління освіти (і здійснення цієї діяльності є їхньою основною функцією), а керованими суб'єктами – школи. Директор школи організовує діяльність педагогічного колективу (керує ним).*

Термін «керівництво»:

- найбільш ефективний вид управління людьми і колективами, під час якого суб'єкт та об'єкт управління взаємодіють у свідомому прагненні до єдиної мети [42, с. 384];
- право давати офіційні доручення і вимагати їх виконання [61;15];
- діяльність, праця керівника з підлеглими у безпосередньому зв'язку для вирішення службових завдань [26, с. 292-293].

Між поняттями «управління» і «керівництво» існує своєрідний взаємозв'язок: з одного боку, управління містить в собі керівництво як суб'єктивний компонент, а з іншого – воно само є змістом керівництва, оскільки соціальне управління здійснюється людьми щодо інших людей.

Ефективно управляти організацією чи її підрозділами в сучасних умовах неможливо без глибокого розуміння сутності й змісту менеджменту.

Поняття «менеджмент» (з англ. management – управління, організація) розглядається як:

- особливий вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей шляхом раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів із застосуванням певних принципів, функцій та методів (А. Гріцанов, О. Гірняк, П. Лазановський);
- сукупність особистостей, які ідентифікуються з менеджерами, а також з органами або апаратом управління (А. Гріцанов, В. Шегда);
- феномен, який поєднує управлінську діяльність, кадрову політику, стан усієї управлінської інфраструктури в різних масштабах [48, с. 545; 11, с. 12; 58, с. 42];
- інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти-менеджери формують організації та керують ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення [45, с. 6];
- певна категорія людей (соціальне коло), яке здійснює управління залежно від рівня управління розрізняють вищих, середніх, нижчих менеджерів; залежно від характеру діяльності — лінійних і функціональних [45, с. 6];
- виконання функцій планування, організації, керівництва будь-якою організацією [3, с. 438].

В. Лазарев, М. Поташник, В. Сімонов та ін. ототожнюють поняття «управління» і «менеджмент». Однак Ю. Конаржевський, Т. Шамова зазначають, що менеджмент насамперед розроблений для управління бізнесом, і його кінцевою метою є одержання прибутку. Проте сьогодні відбувається «вкраплювання» досягнень менеджменту в управління освітніми системами.

Хоча поняття «менеджмент» й «управління» близькі за значенням, однак термін «управління» набагато ширший, оскільки його застосовують до різних видів людської діяльності, до сфер і органів управління.

Соціальне управління – це вплив суб'єктів на діяльність людей, які об'єднані в соціальні групи, тобто управління соціальними системами. Соціальне управління включає два основних підкласи: управління індивідуальною діяльністю людини і колективною (спільною) діяльністю.

Сьогодні управління освітнім закладом є найважливішою складовою соціального управління, без функціонування якого неможливий усвідомлений розвиток людини, суспільства і культури.



2. Теоретичні підходи, види, методи та форми управління закладами освіти.

👉 Класифікація видів (методів) управління

Класифікація видів (методів) управління (за Д.Новіковим) наочно представлено на рис. 1.10 (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції). Розглянемо їх:

- *інституціональне управління* (адміністративне, командне, обмежуваче, примусове; управління обмеженнями і нормами діяльності);
- *мотиваційне управління* (управління перевагами й інтересами, що спонукає суб'єктів, якими управляють, до виконання, вимагаючи від них дій);
- *інформаційне управління* (переконуюче, підґрунтям якого є повідомлення інформації та формування переконань та уявлень);
- *управління складом* (завдання навчання та розвитку персоналу тощо; набір на роботу, звільнення);
- *управління структурою* (тісно пов'язано саме зі складом управління, оскільки чітко вказані компетенції та ієрархія, хто кому підпорядковується, контролює, які кафедри, відділи підпорядковуються заступникам керівника; створення та ліквідація структурних підрозділів, їх перепідпорядкування тощо).

Інституціональне управління є більш жорстким і полягає в тому, що керуючий орган цілеспрямовано обмежує безліч можливих дій і результатів діяльності підлеглих. Такі обмеження можуть здійснюватися явним або неявним впливом – правовими актами, розпорядженнями, наказами, виділеними ресурсами тощо, або морально-етичними нормами, корпоративною культурою тощо. Мотиваційне управління є більш м'яким, ніж інституціональне, і полягає у цілеспрямованій зміні перевагам підлеглих. Такі зміни можуть здійснюватися, зокрема введенням штрафів чи заохочень за вибір тих чи інших дій, або досягненням певних результатів діяльності. Найбільш

м'яким (непрямим), у порівнянні з попередніми видами управління, є інформаційне управління. Наприклад, *видання директором наказу про заборону використовувати в закладі освіти неліцензійне програмове забезпечення відповідає інституціональному управлінню. Встановлення стимулюючих надбавок до заробітної плати викладачам за розробку (з використанням сучасних інформаційних технологій) методичного забезпечення освітнього процесу відповідає мотиваційному управлінню. Формування і підтримка традиції щорічних зустрічей з випускниками минулих років є прикладом інформаційного управління.*

Звичайно, що на практиці іноді важко виділити наявний один вид /тип управління, оскільки деякі з них можливо або потрібно використовувати одночасно.

З точки зору регулярності, повторюваності об'єктів, якими управляють, можна виділити такі типи управління:

- *проектне управління* (управління розвитком освітньої системи у динаміці – зміни в системі, інноваційна діяльність тощо);
- *процесне управління* (управління функціонуванням освітньої системи «в статике» - регулярно, повторювальною діяльністю при незмінних зовнішніх умовах).

Проведення занять відповідно до навчального розкладу, планування педагогів на підвищення кваліфікації й т.ін. є прикладом регулярної діяльності. Введення нової спеціалізації, нових рівнів освітніх програм, створення нових структурних підрозділів, впровадження нових технологій навчання є прикладами проектів інноваційної діяльності.

Для управління в динаміці можна виділити такі типи управління:

- *рефлекторне (ситуаційне) управління* (управління в динаміці, управляючий орган реагує на зміни чи зовнішній вплив за необхідністю, не намагаючись прогнозувати чи впливати на них. Ситуаційним називається управління, коли кожна ситуація, що виникла, класифікується як типова, а потім реалізується відповідний до неї керуючий вплив);
- *випереджаюче управління* (постійний прогноз умов та вимог до функціонування системи).

Однак, слід зазначити, що вводячи різні підґрунтя для класифікацій, можна розширювати і деталізувати список можливих видів і типів управління. Крім цього, з погляду динаміки освітніх систем існують дві проблеми. По-перше, проблема відповідності проектної (інноваційної) і процесної

(повторюваної) діяльності. По-друге, проблема стосується певного часу (його життєвий цикл, для сучасної школи є період навчання – 11 років) змін зовнішніх умов і системи, якою управляють, (для кожної системи існує обмежувальний темп змін, які можуть бути в ній реалізовані при умові збереження виконання нею всіх своїх функцій – досить часті зміни можуть зруйнувати або сильно деформувати систему). Якщо стверджувати, що етап реформування освітньої системи бачимо після завершення, як мінімум, одного її життєвого циклу (11 років), то виходить, що нова реформа починається раніше, до появи результатів попередньої).

Відомо, що традиційно динаміка будь-якого інноваційного циклу має наступний вигляд: спочатку зміни в системі відбуваються повільно, потім швидкість збільшується, а потім знову зменшується. Перехід від одного інноваційного циклу до іншого може супроводжуватись тимчасовим уривчастим зменшенням ефекту, який пов'язаний із витратами на перехід, адаптацію. Послідовність інноваційних циклів може призводити до *інноваційного прогресу*, тобто зростання ефекту з часом. І навпаки, *інноваційному регресу*, відповідний ефект, якщо система не буде встигати оволодіти одним нововведенням, як будуть з'являтися наступні.

👉 Види менеджменту

Класифікацію видів менеджменту (за В. Сладкевичем, А. Чернявським) наочно представлено на рис. 1.11 (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекцій) та сучасних підходів до управління (див. рис. 1.12). Вчені виділяють такі види менеджменту: стратегічний, маркетинговий, виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний [45].

Стратегічний менеджмент – вид управління, коли вище керівництво переносить центр уваги на ділове середовище закладу освіти з тим, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, які в ньому відбуваються.

Стратегічний менеджмент передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей;
- виділення ресурсів для реалізації стратегічних цілей закладу освіти;
- створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;
- оцінку і стимулювання структурних підрозділів та їх керівників, враховуючи досягнення стратегічних цілей.

Маркетинговий менеджмент передбачає реалізацію продукту, створеного закладом освіти, враховуючи задоволення потреб клієнтів закладу освіти, досягаючи його цілей.

Виробничий менеджмент припускає, що керівники певного рівня і відповідні функціональні служби керують процесом розробки і проектування продукту (навчальні програми, інноваційні технології навчання тощо), розстановки кадрового складу, техніки, управління закупівлею необхідних матеріалів, контроль якості.

Фінансовий менеджмент полягає в управлінні процесом просування фінансових коштів у закладі освіти, включаючи складання бюджету та фінансового плану, формування грошових ресурсів та їх розподіл між структурними підрозділами, що визначають життєдіяльність організації; оцінка фінансового потенціалу закладу освіти.

Кадровий менеджмент пов'язаний з використанням можливостей працівників для досягнення цілей закладу освіти. Його елементами є підбір і розстановка кадрів, навчання і їх розвиток, компенсація за виконану роботу, створення умов на робочому місці, підтримка відносин з профспілками та вирішення трудових суперечок.

Інноваційний менеджмент полягає в управлінні дослідженнями, розробками і розвитком закладу освіти, управляє такими діями: розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази; проведення досліджень самостійно і в кооперації з іншими організаціями; управління новими проектами та програмами.

§ *Форми та засоби управління*

Форма – внутрішня організація змісту. Обираючи різні підґрунтя класифікації, науковці виділяють різні форми управління. В залежності **від структури системи управління** можна виділяти:

- *ієрархічне управління* (система управління має ієрархічну структуру, у кожного підлеглого є один і лише один начальник);
- *розподілене управління* (у одного підлеглого може бути кілька начальників, матричні структури управління);
- *мережеве управління* (різні функції управління в різні моменти часу можуть виконуватися різними елементами системи; зокрема, один й той співробітник за одними своїми функціями може бути підлеглим, а за іншими функціями – керівником). Наприклад, *штатний розклад освітньої установи*

відображає його ієрархічну структуру (у ЗВО: ректор, проректори, декани, завідувачі кафедрами, викладачі; в школі: директор, його заступники, вчителі). У той же час, деякий викладач, який працює на певній кафедрі, може брати участь у наукових проектах (грантах тощо), які очолює керівник іншого підрозділу (кафедри чи факультету). У зазначеному випадку – розподільне управління. Прикладом мережевого управління є: викладач ЗВО може бути головою державної атестаційної комісії в іншому ВНЗ; завідувач кафедри певного ЗВО може, приїжджаючи у філіал цього ж ЗВО з циклом лекцій, виступати у ролі викладача; декан факультету може паралельно завідувати кафедрою і/або вести заняття на посаді професора.

У залежності від кількості управляємих суб'єктів можна виділяти такі форми управління, як:

- *індивідуальне управління* (управління одним суб'єктом);
- *колективне управління* (управління групою суб'єктів, зокрема – за результатами їхньої спільної діяльності).

У залежності від того, чи *залежить управління від індивідуальних особливостей суб'єкта*, яким управляють, можна виділити:

- *уніфіковане управління* (коли одні й ті самі механізми управління належать до групи, загалом до різних суб'єктів);
- *персоніфіковане управління* (коли керуючий вплив залежить від індивідуальних характеристик керуємого суб'єкту). Наприклад, уніфікованим мотиваційним управлінням є погодинна оплата аудиторних занять, незалежно від посади і кваліфікації викладача. Аналогічним прикладом персоніфікованого управління є диференціація ставок погодинної оплати в залежності від досвіду, посади, вченого ступеня й інших характеристик.

Засоби управління – накази, розпорядження, вказівки, плани, норми, нормативи тощо.

Заняття 1.3. Семінарське заняття з теми «Основи теорії організації»

Мета: засвоєння основ теорії організації, визначення принципів класифікації організацій та організаційних структур, взаємозв'язку «технологія-структура», формування умінь аргументувати висунуті положення, користуватися прийомами залучення та утримання уваги студентів.

Форма проведення: прес-конференція

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

- ознайомтеся з питаннями, що будуть обговорюватись, а саме:

1. Сучасні підходи в теорії організації (класичний, поведінковий, ситуаційний..)
2. Взаємозв'язок «технологія-структура» (Джоан Вудворд, Чарльз Перроу).
3. Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур (Т.Барнс, Дж.Сталкер).
4. Концепція Лоуренса-Лорша.
5. Принципи класифікації організацій та організаційних структур за Г.Мінцбергом.

• доберіть літературу з обраної теми (джерела, документи, книги, статті, інтернет-джерела) та підготуйте презентацію до 5-7 хвилин, розкриваючи сутність питання.

Рекомендації щодо роботи на семінарському занятті:

Структура семінарського заняття

➤ Вступне слово (10 хв.)

Навчальну групу поділяють на творчі підгрупи за обраними питаннями.

➤ Основна частина (1-1,5 години). Учасники прес-конференції готують одну спільну презентацію від групи та презентують конкретне питання.

➤ Заключна частина (10 хв.).

Заняття 1.4. Семінарське заняття з теми «Проектування розвитку закладу освіти (за типом)»

Мета: засвоєння основ проектування розвитку закладу освіти, визначення моделей організаційного розвитку закладів освіти, формування умінь визначати цикли розвитку організації, аргументувати висунуті положення, користуватися прийомами залучення та утримання уваги студентів, невербальними та інтонаційними засобами, навичками публічного виступу.

Форма проведення: дискусія

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

- ознайомтеся з питаннями, що будуть обговорюватись, а саме:

1. Організаційні моделі закладів освіти. Цикли розвитку організації.

2. Сучасні проблеми управлінської діяльності менеджерів освіти.

3. Пропозиції та шляхи реалізації поліпшення стану управлінської діяльності менеджерів освіти в сучасних умовах.

• доберіть літературу з обраної теми (джерела, документи, книги, статті, інтернет-джерела) та підготуйте презентацію;

• підготуйте публічний виступ до 5 хвилин, розкриваючи сутність питання.

Рекомендації щодо роботи на семінарському занятті:

Форма проведення: брейн-стормінг –синтез думок

Структура семінарського заняття

➤ Вступне слово (10 хв.)

Навчальну групу поділяють на творчі підгрупи, призначають старост, експертів і секретаря.

➤ Основна частина (1-1,5 години). Це найбільш творча стадія, коли активність учасників максимальна, ідеї виражаються вільно. Учасники брейн-стормінгу повинні продукувати максимальну кількість ідей з приводу якої-небудь конкретної проблеми.

➤ Заключна частина (10 хв.).

Під час проведення практичного заняття у формі брейн-стормінгу учасникам необхідно знати такі правила:

1. Виключається критика – можна висловлювати будь-яку думку без побоювання, що її визнають поганою.
2. Стимулюється вільне і навіть неприборкане асоціювання. Чим сміливіша ідея, тим краще.
3. Кількість запропонованих ідей повинна бути якомога більша.
4. Висунуті ідеї дозволяється як завгодно комбінувати, а також пропонувати модифікації, тобто покращувати ідеї, що продукувалися іншими членами групи.
5. Брейн-стормінг не терпить шаблонного мислення. Повне звільнення із полону стереотипів, стандартів і традицій – важлива умова успішного творчого пошуку.
6. Дозволяється задавати запитання колегам з метою уточнення та розвитку їхніх ідей; запитання не повинно містити в собі оцінки чи вашого ставлення до ідеї.
7. Старанно, коротко формулюйте свої думки; не засмучуйтесь, якщо Вас не розуміють, зробіть спробу ще раз обґрунтувати чи змінити свою ідею.
8. Якщо проблема в цілому не піддається розв'язанню, спробуйте розкласти її на складові елементи і поміркуйте над кожним із них окремо.
9. Брейн-стормінг бажано проводити в комфортній і невимушеній обстановці. Люди повинні бути у стані релаксації. Крісла та стільці розставляють колом. Стіл не обов'язковий. Керівник (викладач) не повинен тиснути на групу, однак головує на засіданні. Бажано, щоб у його розпорядженні була дошка.
10. Спостерігачі є секретарями і знаходяться поза групою учасників. Вони фіксують усе, про що говорять, навіть ті ідеї, які на їх погляд не мають ніякого значення. Вони повинні бути дуже уважними і записувати навіть жарти, каламбури.
11. За п'ять хвилин до початку брейн-стормінгу спробуйте відповісти для себе на такі запитання:

- ☐ Чи заслуговує дана проблема моєї уваги?
- ☐ Що дасть її розв'язання?
- ☐ Кому і для чого це потрібно?
- ☐ Що відбудеться, якщо нічого не змінювати?
- ☐ Що відбудеться, якщо я не висуну жодної ідеї?

Заняття 1.5. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти (за типом).

Мета: засвоєння основних елементів ділового середовища, визначити у чому їх вплив, ресурсну залежність та формування умінь аналізувати ділове середовище.

Форма проведення – АКС

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- Прочитати матеріал збірників, посібників, які рекомендовані у списку літератури та підготуватися до аналізу ділового середовища закладу освіти (за типом).
- Обрати заклад освіти та підготувати його характеристику для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Проаналізуйте ділове середовище обраної вами організації, виконуючи завдання. Заповніть запропоновану таблицю:

- Назвіть всі організації та окремих осіб, які, на ваш погляд, входять до ділового середовища вашої організації. Розподілять їх за групами: споживач (фізичні та юридичні особи), постачальники, конкуренти, інфраструктура, державні органи влади, міжнародний сектор.
- У чому проявляється їх вплив чи залежність?
- Які елементи ділового середовища суттєво впливають на діяльність вашої організації?
- Які елементи ділового середовища мають незначний вплив на діяльність вашої організації?
- На кого ваша організація має вплив? У чому він проявляється?
- Який баланс сил? Чий вплив сильніший?

Ділове середовище організації

Елементи ділового середовища	У чому проявляється вплив?	Наскільки сильний вплив (сильний, помірний, незначний, не оказує впливу)?	Чи існує ресурсна залежність (який вид ресурсів)?	У чому проявляється вплив вашої організації?	Наскільки він значний?	На чию користь складається баланс сил?
Споживачі						
Постачальники						
Конкуренти...						
Інфраструктура						
Державні органи влади						
Міжнародний сектор						

➤ Скільки елементів знаходиться в кожній окремій групі ділового середовища вашої організації (покупці, постачальники, конкуренти, інфраструктура тощо)?

➤ Наскільки однорідні елементи в кожній групі?

➤ Як часто елементи змінюються? Наскільки значні ці зміни? Наскільки вони несподівані чи передбачувані?

Відповівши на подані вище запитання, заповніть табл. «Аналіз складності, динамічності та невизначеності ділового середовища».

Аналіз складності, динамічності та невизначеності ділового середовища

Складові ділового середовища	Кількість елементів у групі	Наскільки різноманітні елементи у групі (однорідні, неоднорідні, дуже різноманітні)?	Як часто відбуваються зміни (часто, нечасто, дуже рідко)?	
Споживачі				
Постачальники				
Конкуренти				
Інфраструктура				
Державні органи влади				
Міжнародний сектор				

Аналіз організації та галузі

Показник	Характеристика
ступінь життєвого циклу	
кількість організацій в галузі	
доля організації на ринку	
технології, інновації	
характеристики послуг	
завантаження виробничих потужностей	
легкість виходу на ринок	

Вплив факторів зовнішнього середовища на організацію

Показники	Тенденції	Вплив фактора на діяльність організації
Економіка	Підвищення життєвого рівня та рівня доходів	
	Рівень інфляції	
Політика	Система оподаткування	
НТП	Поява нових технологій	
Демографія	Народжуваність	
Соціально –культурний фактор	Зростання диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних класів	
Природне середовище	Загроза екологічних катастроф	

Характеристика внутрішнього середовища

Зробіть характеристику внутрішнього середовища закладу освіти за такими елементами:

- місія, цілі і стратегія,
- структура організації,
- плани і завдання,
- технологія,
- персонал.

3. SWOT-аналіз

Зробіть SWOT-аналіз для вашої організації.

SWOT-аналіз проводиться за допомогою виділення чотирьох полів (на підставі виділення внутрішніх сильних і слабких сторін та можливостей і загроз ринку).

З лівого боку виписуються сильні й слабкі сторони. Вгорі – можливості і загрози закладу освіти. Таким чином, в матриці утворюються 4 поля. У кожному розглядаються комбінації і вибираються ті, які можуть бути використані під час розробки стратегії.

SWOT -аналіз	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
<u>Сильні сторони</u>	1 1↔1 - 1↔2 - 2↔1 - 2↔2 -	2 1↔1 - 1↔2 - 2↔1 - 2↔2 -
<u>Слабкі сторони</u>	3 1↔1 - 1↔2 - 1↔1 - 2↔2 -	4 1↔1 - 1↔2 - 1↔1 - 2↔2 -

4. Ймовірні ризики для закладу освіти.

Заняття 1.6. Практичне заняття з теми «Розробка ієрархічної структури організації за типом»

Мета: узагальнення та систематизація знань основних видів конфігурацій взаємозв'язків та структурних елементів об'єкта, формування умінь розробляти власну структуру сучасного закладу освіти.

Форма проведення – практичне заняття (презентація)

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, що рекомендовані у списку літератури для розробки власної структури сучасного закладу освіти.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

➤ Розробити структури сучасного закладу освіти, зазначаючи назву закладу, місію, кількість штатних співробітників та контингент, на кого розрахований, напрями діяльності тощо.

Розробляючи будь-яку організаційну структуру управління зверху донизу, необхідно враховувати таку послідовність:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності організації, стратегії.

2. Встановлюються співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно – здійснюється подальше розділення на найдрібніші організаційні підрозділи для того, щоб

ефективніше використовувати спеціалізацію і попередити перевантаження керівництва.

3. Визначаються посадові обов'язки як структура певних завдань і функцій та довіряється їх виконання конкретним особам.

Заняття 1.7. Практичне заняття з теми «Організаційні форми управління»

Мета: засвоєння основних організаційних структур, формування умінь розробляти та презентувати власну структуру сучасного закладу освіти.

Форма проведення – практичне заняття (презентація)

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Прочитати матеріал збірників, посібників, що рекомендовані у списку літератури та розробити власну структуру сучасного закладу освіти.

➤ Підготувати презентацію розробленої структури освітнього закладу ХХІ ст.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Групу учасників, залежно від кількості присутніх, поділяють на п'ять команд, одна команда – експерти, чотири команди за бажанням (або жеребкуванням тощо) – учасники.

Команда експертів буде слідкувати за подіями, які відбуваються, оскільки повинні самостійно дати оцінку (наскільки вдало змогла група учасників виконати поставлену перед ними задачу (розробити і презентувати сучасний освітній заклад) і кожній групі гравців висловити власні побажання та рекомендації.

Заняття 1.8. Практичне заняття з теми «Особливості розгляду звернень громадян та запитів на інформацію»

Мета: узагальнення та систематизація знань щодо особливостей розгляду звернень громадян та запитів на інформацію, формування умінь розглядати звернення громадян та задоволення запитів на інформацію, що стосується діяльності закладу.

Форма проведення – акс

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ Підготувати інформацію про особливості розгляду звернень громадян та запитів на інформацію для здійснення порівняльного аналізу за критеріями та заповнення поданої нижче таблиці.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

**Розгляд звернень громадян та задоволення запитів на інформацію
(порівняльний аналіз)**

Критерії	Звернення громадян	Запит на інформацію
Визначення понять		
Суб'єкти		
Форма документа		
Реквізити документа		
Порядок розгляду		
Строки виконання		
Питання відмови		
Оскарження		
Нагляд та контроль		
Відповідальність		



Інформаційно-довідкові матеріали до лекцій №1.1.-1.2.

Рис. 1.1. Загальна системна модель організації

Таблиця 1.1. Особливості формальних і неформальних груп

Рис. 1.2. Механізм створення формальних і неформальних організацій

Рис. 1.3. Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці

Рис. 1.4. Діапазони рішень у процесі організаційної діяльності

Таблиця 1.2. Характеристика рівнів управління

Таблиця 1.3. Класифікації рівнів управління в освіті

Рис. 1.5. Лінійна структура управління

Рис. 1.6. Функціональна структура управління

Рис. 1.7. Лінійно-функціональна структура управління

Рис. 1.8. Дивізійна структура управління

Рис. 1.9. Адаптивна структура управління

Рис. 1.10. Класифікація видів (методів) управління за Д. Новіковим

Рис. 1.11. Види менеджменту (за В. Сладкевичем, А. Чернявським)

Рис. 1.12. Підходи до управління з погляду різних шкіл

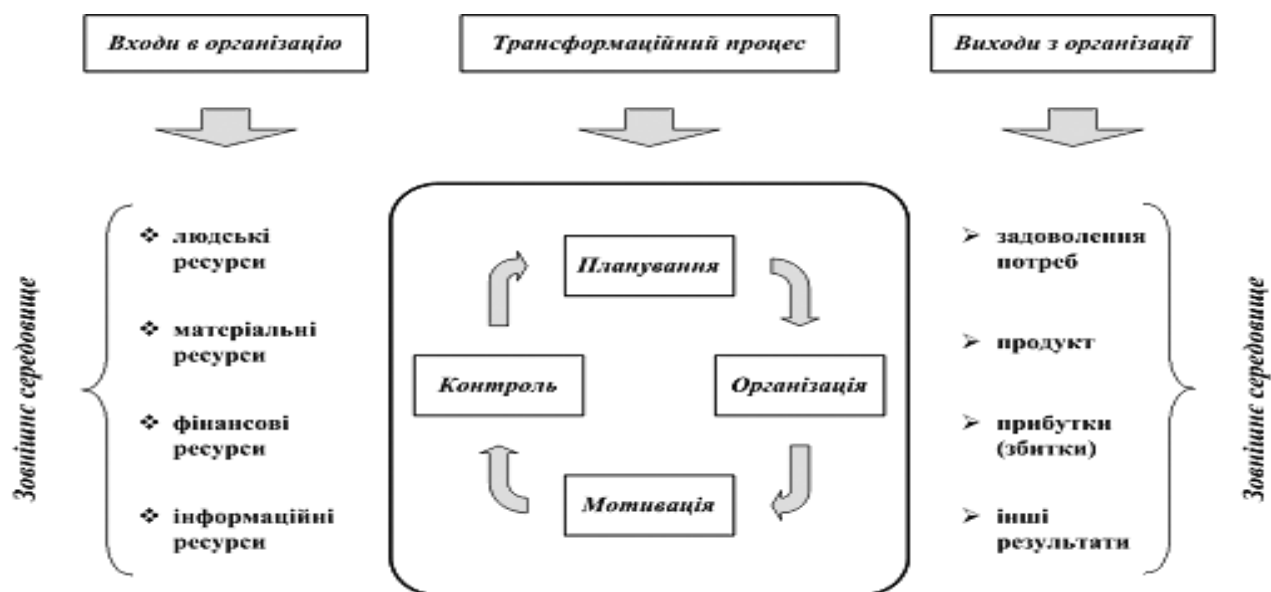


Рис. 1.1 Загальна системна модель організації

Таблиця 1.1

Особливості формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення соціальних потреб у спілкуванні, взаємоповазі тощо
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Планове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках і не передбачає правового формального узаконення
Структура груп	Формується свідомо, відносно до цілей	Формується внаслідок соціальної взаємодії
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
Чисельність	Чітко регламентується	Не визначена
Керівник	Призначається організацією	Висувається поступово як неформальний лідер
Міжособистісні стосунки	Встановлюються на основі завдань, ієрархії, функцій	Розвивається спонтанно
Вплив на членів групи	Управлінські рішення, форми влади, стилі керівництва	Персональний вплив
Контролювання	Діють інструкції, регламенти	Діють громадські санкції

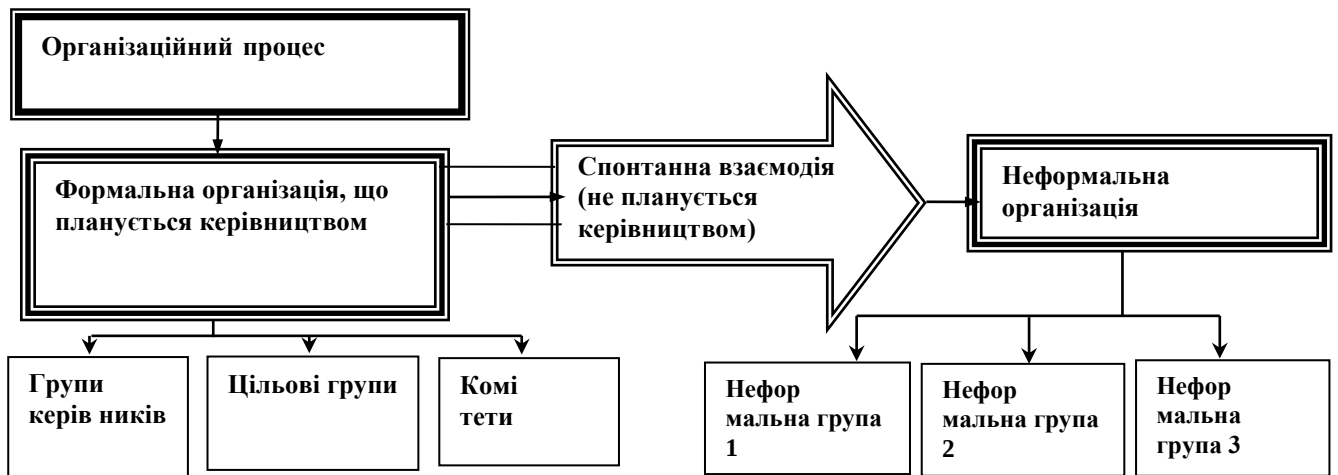
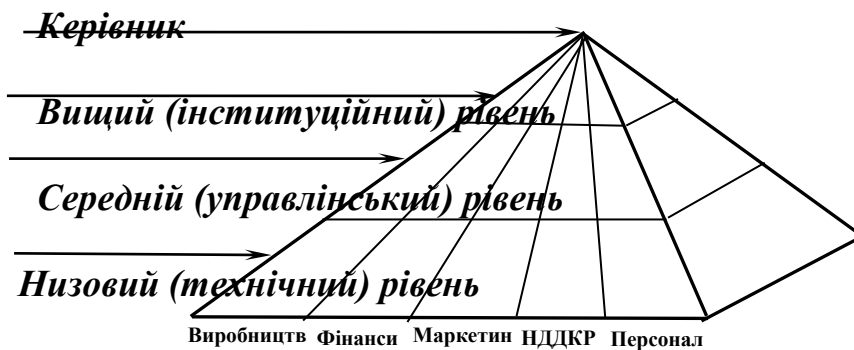


Рис. 1.2. Механізм створення формальних і неформальних організацій



*НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) — сукупність робіт, спрямованих на отримання нових знань та їх практичне застосування при створенні нового виробу або технології.

Рис. 1.3. Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці



Рис. 1.4. Діапазони рішень у процесі організаційної діяльності

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
<i>Інституційний рівень</i> (3-7% управлінського персоналу)	Директор, заступники директора; президент; віце - президенти; ректор; проректори та ін.	Забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
<i>Управлінський рівень</i> (50-60% управлінського персоналу)	Завідувач відділом; декан; начальник цеху; начальник відділу тощо.	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
<i>Технічний рівень</i> (35-45% управлінського персоналу)	Майстер; начальник виробничої ділянки; завідувач бюро; завідувач кафедри; старший продавець тощо.	Відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Таблиця 1.3.

Класифікації рівнів управління в освіті

Рівень за ієрархією	Дослідники	
	Л. Кравченко	В. Козаков, Д. Дзвінчук
I рівень	<i>державний</i>	<i>інституціональний</i>
	управління здійснює центральний орган з метою реалізації місії освіти	
II рівень	<i>регіональний</i>	<i>макрорівень</i>
	управління на регіональному рівні	
III рівень	<i>районний</i>	<i>мезорівень</i>
	управління на місцевому рівні	
IV рівень	<i>Заклад освіти</i>	<i>мікрорівень</i>
	управління на рівні конкретної установи	
V рівень	<i>не виокремлює</i>	<i>операціоналізований</i>
		управління на рівні підрозділу або окремого виконавця

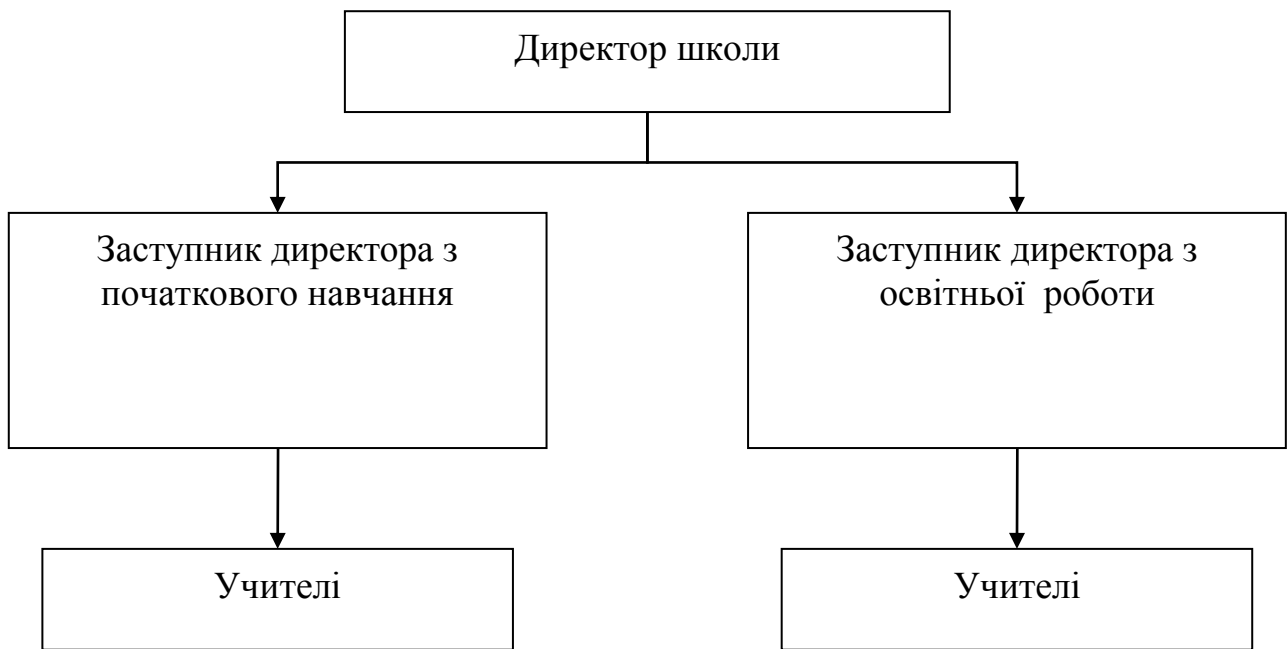


Рис. 1.5. Лінійна структура управління

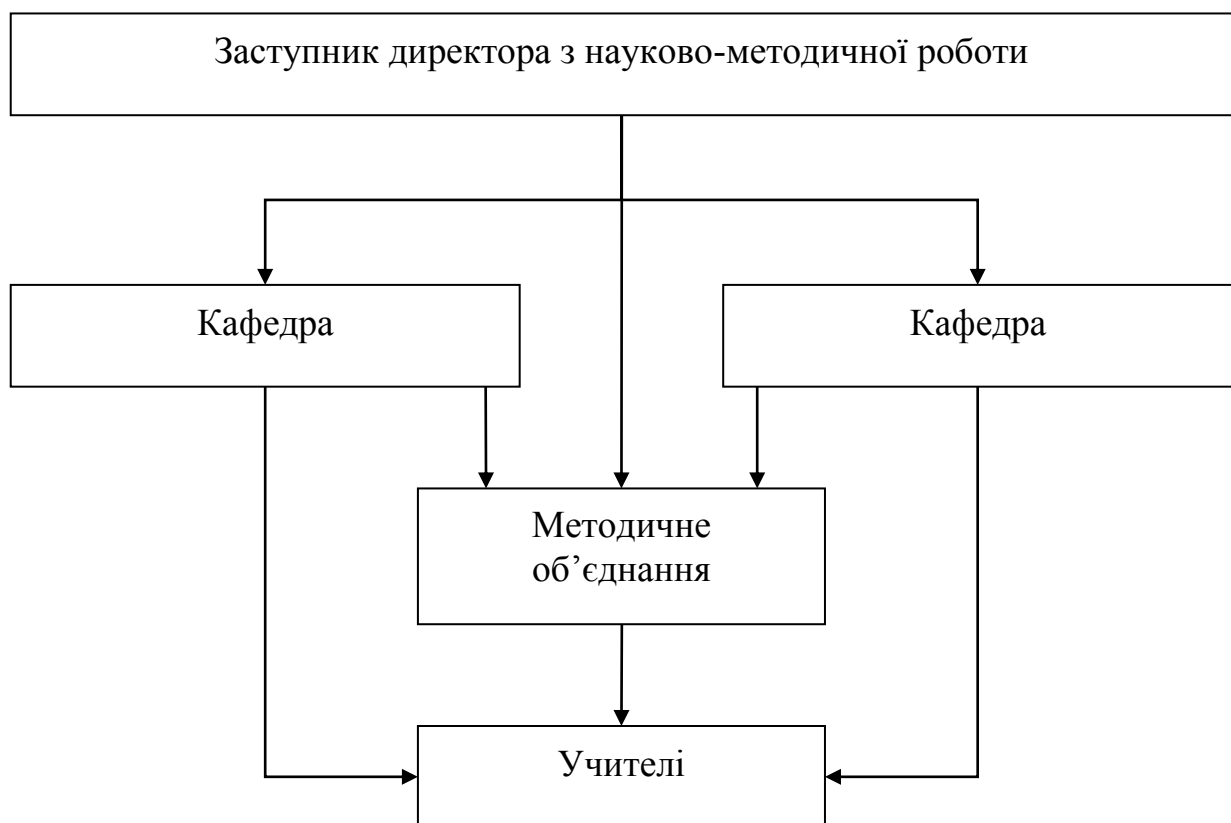


Рис. 1.6. Функціональна структура управління



Рис. 1.7. Лінійно-функціональна структура управління

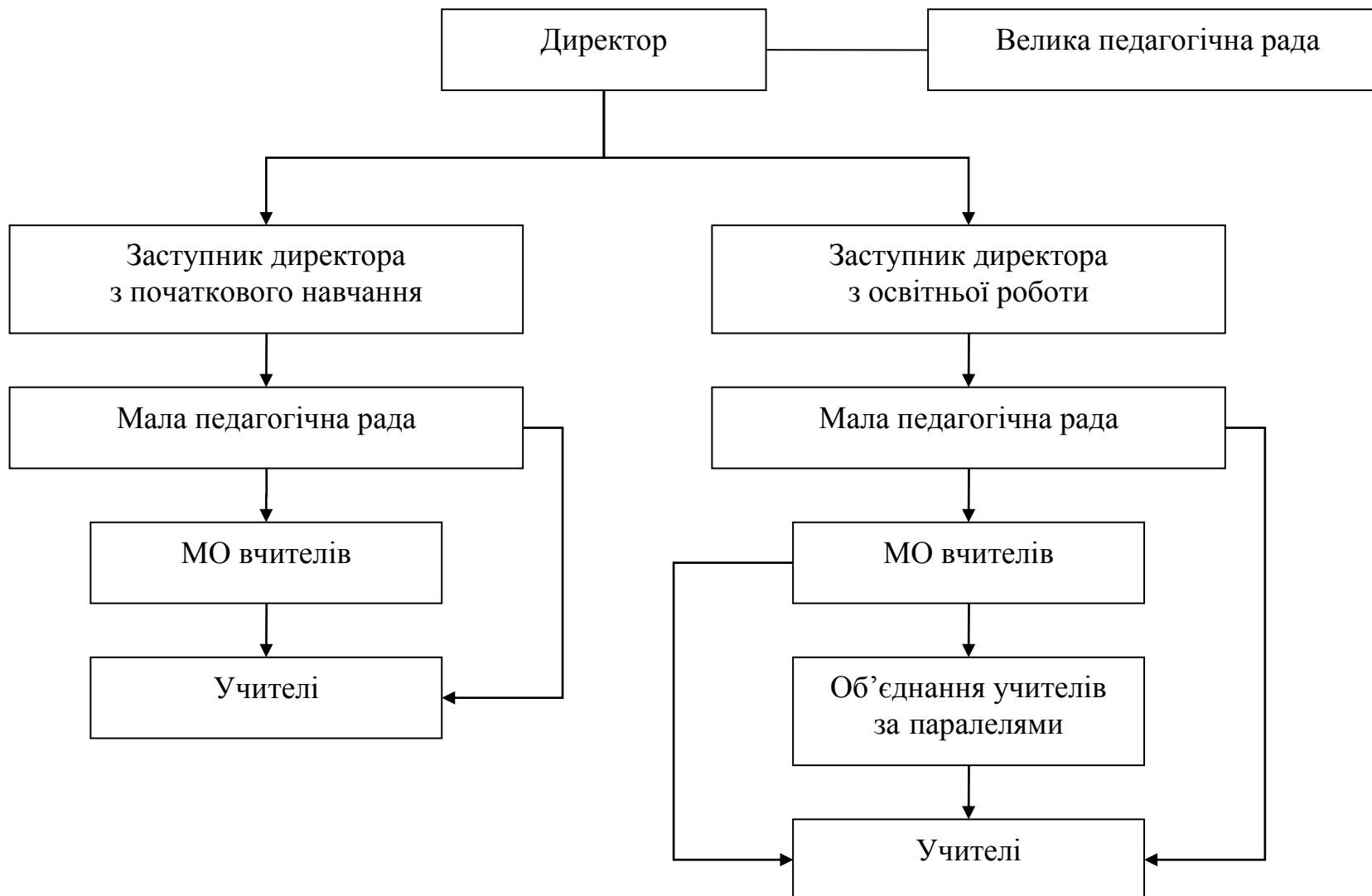


Рис. 1.8. Дивізіональна структура управління

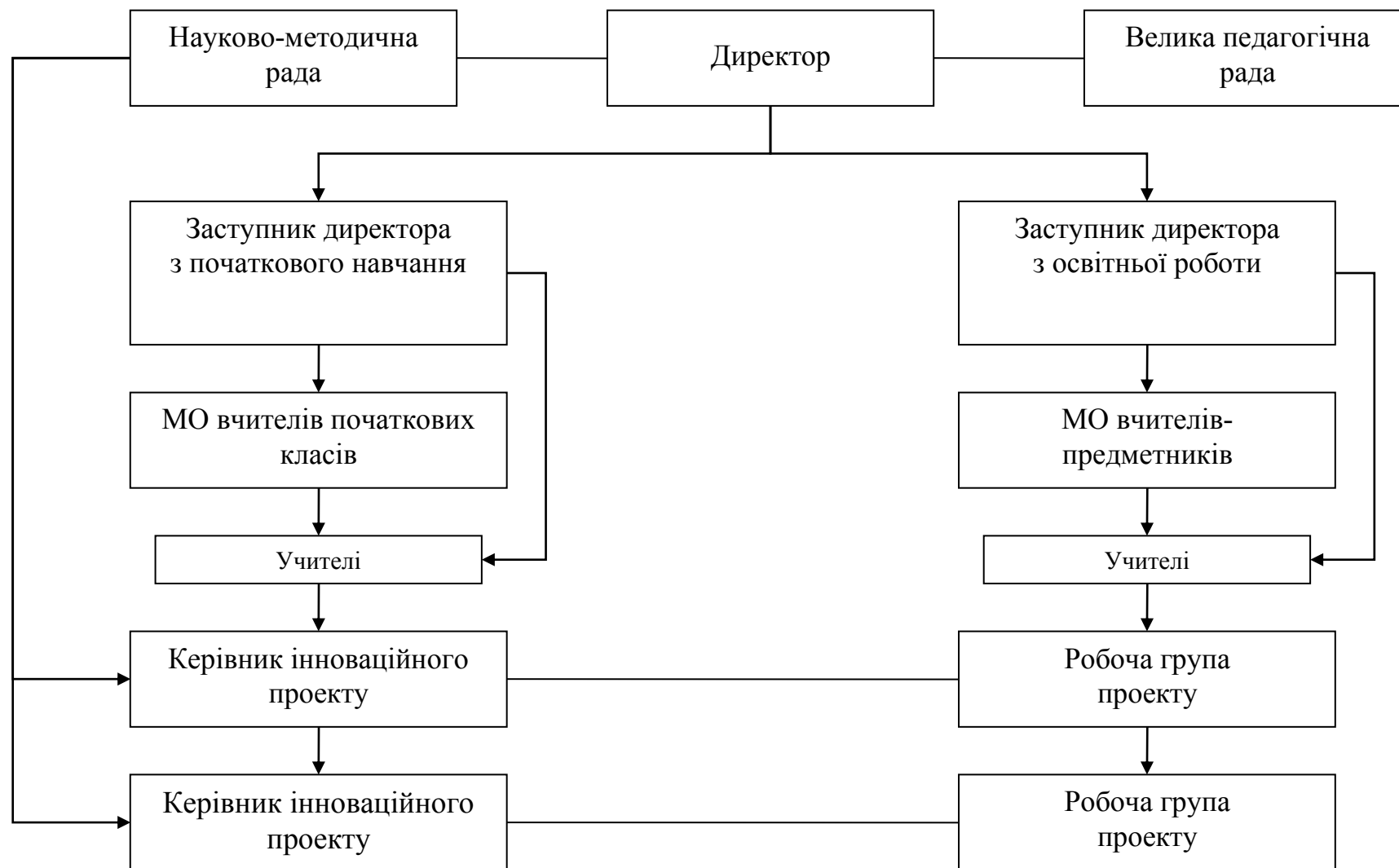


Рис. 1.9. Адаптивна структура управління

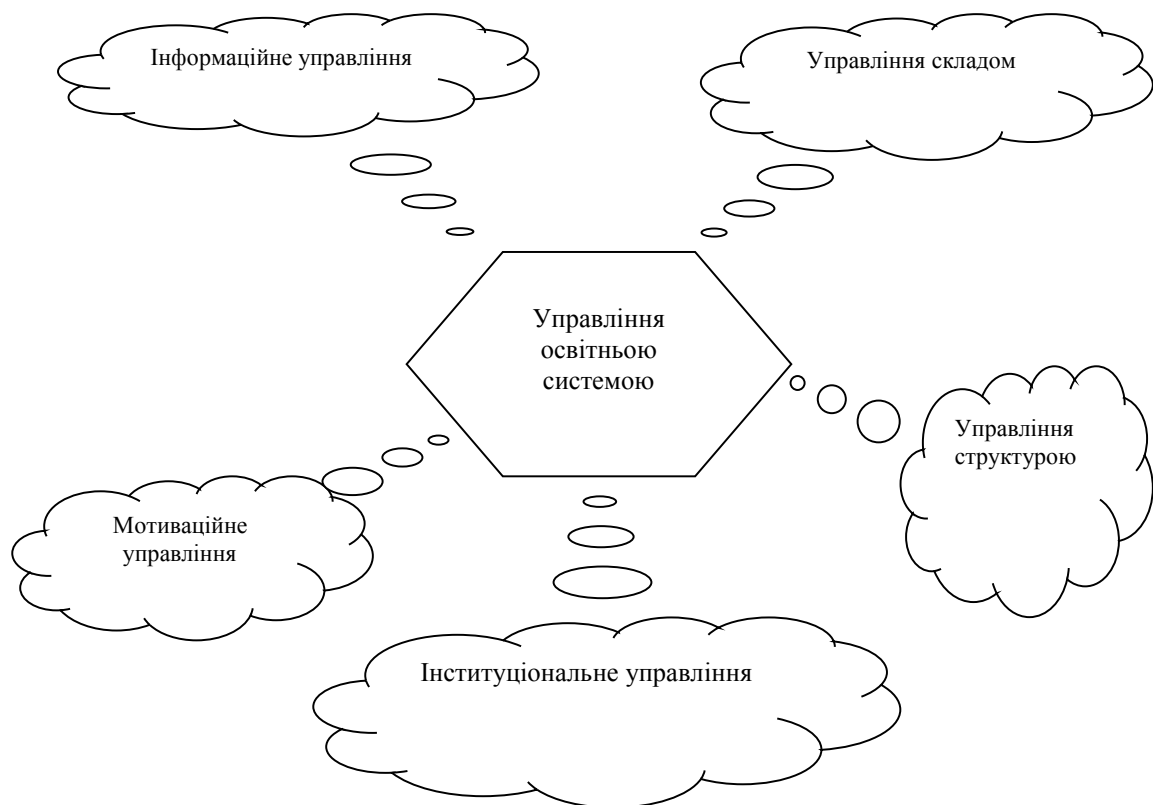


Рис. 1.10. Класифікація видів (методів) управління за Д. Новіковим

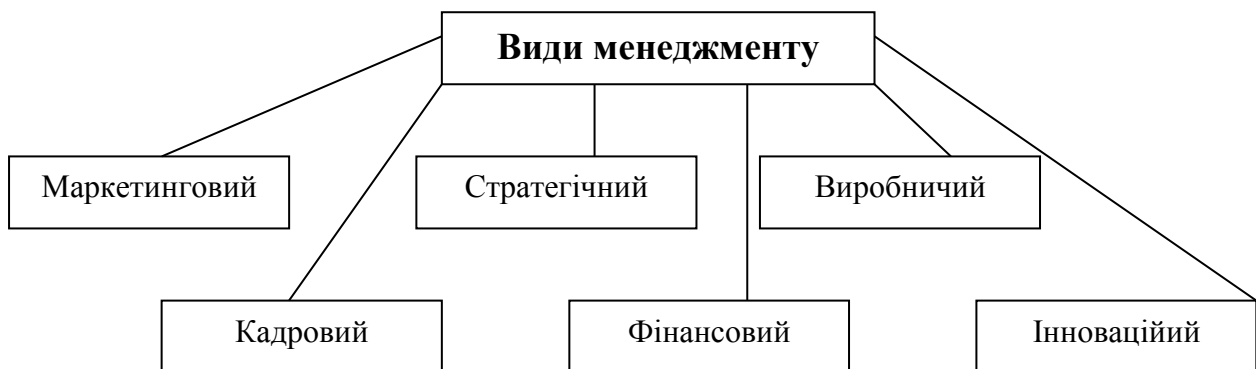


Рис. 1.11. Види менеджменту (за В. Сладкевичем, А.Чернявським)

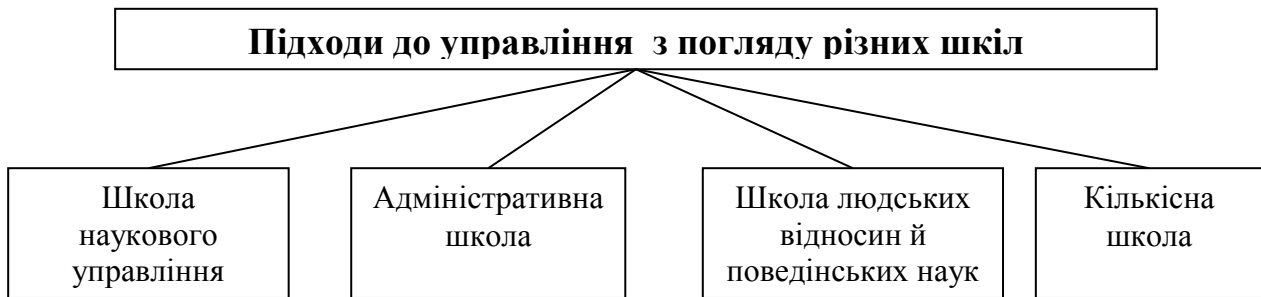


Рис. 1.12. Підходи до управління з погляду різних шкіл



Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте загальні риси організації та механізм створення формальних і неформальних організацій.
2. Розкрийте характеристику рівнів управління. Які класифікації рівнів управління в освіті Вам відомі?
3. Охарактеризуйте основи проектування організаційних систем, повноваження і відповідальність керівника структурного підрозділу закладу освіти.
4. Розкрийте сутність категорій «організація», «управління», «менеджмент».
5. Охарактеризуйте види управління та менеджменту.
6. У чому полягає особливість організаційних форм управління?
7. Охарактеризуйте переваги та недоліки організаційних форм управління (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізіональної, адаптивної).
8. Обґрунтуйте сучасні підходи до менеджменту.
9. Розкрийте підходи до управління з погляду різних шкіл.
10. Охарактеризуйте теорії та концепції менеджменту.



Питання для самостійного опрацювання

Організація як об'єкт управління

- Система освіти. Структура освіти.
- Органи освіти: їх роль та структура.
- Загальна теорія систем, поняття «система», властивості систем.

Організаційне проектування

- Етапи організаційного проектування.
- Методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Повноваження, обов'язки, відповідальність.

- Розподіл повноважень і відповідальності між Радою закладу та адміністративними органами закладу освіти.
- Критерії оцінки організаційної структури управління, ефективності діяльності закладу освіти.

Історія розвитку управління

- Підходи до управління з погляду різних шкіл.
- Сучасні підходи до менеджменту.
- Теорії та концепції менеджменту.

Система організації та контролю розгляду звернень.

- Розгляд звернень громадян та задоволення запитів на інформацію, що стосується діяльності закладу.
- Форма та реквізити документів (звернення та запиту).

Укладання колективного договору.

- Модель колективної угоди, назви розділів та порядок укладення.
- Контроль за дотриманням колективного договору та відповідальність.



Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І.Мармаза. – Х.: Видав. Група «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»)
3. Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
4. Сладкевич В. П. Современный менеджмент в схемах: [опорный конспект лекций] / В.Г.Сладкевич, А.Д.Чернявский. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
5. Управління навчальним закладом: Навч- метод. посіб. У двох частинах. Ч 1. Ключ до професійного успіху / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш та ін... – Харків: Веста: Видв-во Ранок, 2003. – 152 с. – (серія «Управління школою»).
6. Хаджирадєва С.К, Черненко Н.М., Торган М.М. Теорія і практика управління закладами освіти: Навчальний посібник. Серія «Управління навчальним закладом» К.: «Освіта», 2013. – 184 с.

Розділ 2. БАЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Мета: узагальнення та систематизація знань принципів, методів, функцій управління, оволодіння базовими технологіями управління закладами освіти.

Заняття 2.1 Лекція-презентація з теми «Базові технології управління закладами освіти»



Питання для обговорення:

1. Принципи управління закладами освіти.
2. Методи управління закладами освіти.
3. Функції управління закладами освіти.



Ключові слова: *принципи управління, методи управління, функції управління (організація, планування, стимулювання, контроль).*



1. Принципи управління закладами освіти

👉 Принципи управління

Принципи управління дають змогу побудувати діяльність закладу, враховуючи об'єктивні закономірності цього процесу, чітке дотримання яких забезпечує високий рівень управління освітнім процесом та здійснення контролю за роботою кожного працівника.

Аналізуючи принципи управління, представлені різними авторами (Т. Бабенко [1, с. 8-9], Т. Десятов [34, с. 10-13], Г. Єльнікова [17, с. 65], О. Коберник [34, с. 10-13], В. Крижко [38, с. 32-34], Є. Павлютенков [38, с. 32-34], Б. Тевлін [34, с. 10-13], Є. Хриков [1, с. 8-9], Н. Чепурна [34, с. 10-13]) ми дійшли висновку, що принципами управління закладу загальної середньої освіти є:

- *принцип компетентності й відповідальності* (об'єднує теоретичні положення педагогіки, психології, спеціальних методик, зміст шкільної освіти, закони, нормативні документи про освіту, інструкції, положення);

- *принцип конкретності та діловитості* (означає оперативність, чіткість, конкретність, результативність, точність у розв'язанні найактуальніших проблем);
- *принцип оптимізації* (науково обґрунтований, найкращий вибір мети, засобів, методів управління, здійснення контролю з метою досягнення максимальних результатів в освітній роботі);
- *принцип економізації* (раціональне і економічне використання навчально-матеріальної бази, педагогічних кадрів, їх властивостей та часу вчителів та учнів);
- *принцип перспективності та цілеспрямованості* (правильне визначення педагогічних механізмів реалізації мети навчання й виховання);
- *принцип спеціалізації* (спеціалізація адміністрації школи за педагогічною освітою різного фаху, певна спеціалізація вчителів у викладанні шкільних предметів у постійно визначених групах класів, спеціалізація в освітній та виховній роботі);
- *принцип гуманізації* (важливо, щоб стосунки між директором школи, учителями й учнями будувались на засадах гуманізму);
- *принцип національної свідомості й патріотизму* (контроль адміністрації школи за тим, як учителі школи використовують зміст освіти, позакласну та позашкільну роботу для виховання в учнів почуття національної гідності, патріотизму тощо);
- *принцип науковості* (наукове управління школою дає можливість ухвалювати організаційно-адміністративні рішення й дії на основі глибокого проникнення в суть педагогічного процесу, фактів і явищ шкільного життя);
- *принцип плановості* (поточне та перспективне планування, що дозволить забезпечувати кваліфіковане керівництво школою);
- *принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації* (якщо управління буде цілком децентралізованим, то це загрожуватиме невпорядкованістю в роботі, неузгодженістю управлінських і педагогічних впливів на дітей, конфліктними ситуаціями в колективі через неминучу боротьбу суспільних груп і угруповань за вплив у колективі, постійними зброями у функціонуванні школи як системи);
- *принцип колегіальності і єдиноначальності* (єдність протилежностей: єдиноначальність є піком колегіальності, тобто керівник у своїх діях, наказах, розпорядженнях реалізує волю своїх однодумців);

- *принцип раціонального поєднання прав, обов'язків і відповідальності* (великі права при незначній відповідальності створюють можливості для адміністрування, суб'єктивізму, необдуманих рішень, величезна відповідальність за відсутності реальних прав не дозволяє якісно реалізувати завдання, покладені на школу як державний інститут).

Отже, використання будь-яких принципів управління передбачає виконання певних методів управління, однак будь-який принцип або метод не діє сам по собі, а усі вони діють комплексно.



2. Методи управління закладами освіти

👉 Сутність поняття «метод управління»

Деякі науковці (О. Гірняк, П. Лазановський) методом називають прийом або сукупність прийомів в якій-небудь сфері людської діяльності, способи досягнення якоїсь мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Під методом управління науковці (Т. Десятов, Г. Єльнікова, В. Крижко, О. Коберник, Є. Павлютенков, Б. Тевлін, Н. Чепурна) розуміють:

- сукупність способів впливу управляючої підсистеми на ту, що управляється [34, с. 13];
- розуміють особливі специфічні прийоми, способи взаємин і взаємодій керівника з виконавцями, що ведуть до удосконалення всієї системи [38, с. 35];
- засоби управлінського впливу на персонал закладу освіти з метою досягнення цілей управління [52, с. 27].

З точки зору системного аналізу будь-яка система має наступні компоненти: *склад освітньої системи* (учасники – люди, їх групи і колективи, які входять до освітньої системи, тобто її елементи і склад освітніх програм, що реалізується), *структуру* (сукупність інформаційних, керуючих, технологічних і інших зв'язків між учасниками освітньої системи) і *функції*. Щоб визначити функції суб'єкту необхідно передбачити обмеження й норми його діяльності, його перевагу й інформованість. Обмеження й норми діяльності учасників освітньої системи відображають інституціональні, технологічні й інші обмеження (умови) і норми спільної діяльності. Зокрема, запит і пропозиції на освітні послуги та випускників (враховуючи критерії, як кількості, так і якості). Переваги учасників освітньої системи, інформованість – інформація про суттєві

параметри, якими володіють учасники освітньої системи на момент необхідності. *Склад визначає, «хто» належить до системи, структура – «хто з ким взаємодіє, хто кому підпорядковується», норми – «хто що може робити», надаються переваги – «хто що хоче, бажає», інформованість – «хто що знає».*

Класифікація методів управління

Питання методів управління, зокрема закладами загальної середньої освіти, розглядали у своїх працях такі вчені: В. Крижко [38], Є. Павлютенков [38], В. Федеров [52] (методи управління); Т. Десятов [34], Г. Єльнікова [17], О. Коберник [34], Б. Тевлін [34], Н. Чепурна [34]. Проаналізувавши літературу щодо методів управління, ми дійшли висновку, що методами управління закладами загальної середньої освіти є:

- *економічні* (розкривають зміст об'єктивних економічних законів, що відображають економічні процеси та явища, які існують у суспільстві, в їх об'єктивному взаємозв'язку та взаємодії);
- *організаційно-розпорядчі* (поділяються на організаційні та розпорядчі, що передбачають рекомендації та поради щодо організації педагогічного процесу і систему організаційних та розпорядчих впливів);
- *соціально-психологічні* (поділяють на соціальні та психологічні, які, в свою чергу, передбачають створення в шкільному колективі нормального морально-психологічного клімату та дозволяють керувати соціальними процесами, що об'єктивно виникають у будь-якому колективі людей і відображають соціальні відносини, зв'язки всередині шкільного колективу).

Класифікація методів управління за В. Колпаковим наочно подано у додатку А (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекцій).

Отже, вдосконалення процесу управління школою залежить від результативності взаємодії методів управління та їх здатності переводити весь освітній процес в якісно новий стан, що сприятиме підвищенню потенціалу випускників. Методи менеджменту взаємопов'язані, отже, поділ цілком умовний. *Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.*



3. Функції управління закладами освіти

Сутність поняття «функції управління» та їх класифікації

Ефективність управлінської діяльності менеджерів освіти зумовлена ефективністю виконання ними тих професійних функцій, через які реалізовані основні види його діяльності: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавча, регулятивно-корекційна, контрольно-діагностична.

Розкриття функцій менеджерів освіти, виявлення різних підходів до їх класифікації потребує визначення сутності понять «функція» і «функція управління».

У довідковій літературі та словниках науковці під **функцією** розуміють:

- явище, що залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється разом з ним; специфічна діяльність організму людини, тварин, рослин, їхніх органів, тканин і клітин; величина, що змінюється зі зміною незалежної змінної величини (аргументу) [18, 643];
- діяльність, обов'язок, робота; відношення двох (групи) об'єктів, у яких зміна одного призводить до зміни іншого [53, 308];
- обов'язок, коло діяльності, призначення, роль; сукупність дій (операцій) [22, с. 378];
- сукупність однорідних повторюваних задач, які необхідно вирішувати для забезпечення нормальної життєдіяльності системи [12, с. 444].

Сутність поняття **«функція управління»** науковці розглядають як:

- закінчений цикл дій, що відображає певний зміст управлінських впливів; особливі види обробки інформації суб'єктом менеджменту; операції, дії суб'єкту управління, що відповідають стадіям управлінського циклу: цілеутворенню, мотивуванню, плануванню, організації, контролю [22, с. 378];
- відношення між керуючою системою і керованим об'єктом, які вимагають від керуючої системи виконання відповідної дії для забезпечення цілеспрямованості і організованості керованих процесів [52, с. 61].

В управлінській діяльності, на думку О. Мармази, функціями є основні види діяльності керівника, що утворені шляхом зведення основних видів робіт, які він виконує, до більш загальних. Автор зазначає, що діяльність менеджера має внутрішню структуру, яка і передбачає поєднання функцій управління [30, с. 29]. Є. Павлютенков та В. Крижко також розглядають функції управління як

види діяльності. На думку авторів, ці функції засновані на розподілі й кооперації управлінської праці й схарактеризовані певною однорідністю, складністю впливу на об'єкти і суб'єкти управління [38, с. 37].

Отже, функції управління в освіті ми розглядаємо як цілеспрямовані дії менеджера освіти, репрезентовані різновидами його управлінської діяльності, що забезпечують ефективний вплив на діяльність керованого об'єкту, в нашому випадку, - закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до посадової інструкції менеджера освіти, розробленої на основі Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці», Кодексу Законів «Про працю України» та інших нормативних актів управлінська діяльність менеджера освіти визначається сукупністю таких функцій:

- *керування* діяльністю учнівського та педагогічного колективів, роботою педагогічної ради школи, освітньою роботою, роботою інших учнівських організацій тощо;
- *організація* освітнього процесу, роботи з охорони праці, розробки, затвердження і впровадження програм розвитку школи, виконання постанов уряду про школу, наказів, розпоряджень і вказівок Міністерства освіти і науки України;
- *контроль* за виконанням навчальних планів та програм, роботою адміністративно-управлінського персоналу, діяльністю класних керівників, додержанням рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень, станом збереження і використання матеріально-технічної бази, харчування і медичного обслуговування учнів;
- *консультування* адміністративно-управлінського персоналу, класних керівників, учителів навчальних предметів певного циклу, педагогів-організаторів, активу учнівського самоврядування, активу батьківської громадськості.

Крім того, менеджер освіти визначає коло обов'язків працівників школи згідно з трудовим законодавством, Правилами внутрішнього трудового розпорядку [5, с. 19].

Традиційно науковці виділяють чотири функції управління: ***планування, організація, стимулювання і контроль***. Безперервна послідовність реалізації цих функцій складає цикл управлінської діяльності.

👉 Функція організації

Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

Організація будь-якого технологічного процесу складається зі структурної організації та організації самого процесу.

Структурна організація – це процес визначення відповідальних за певну функцію в організації та перелік виконавчих органів, згідно з нормами керованості, її апарату управління.

Чисельність підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, залежить від можливостей менеджера, кількості його помічників, здібностей працівників, видів виконуваних робіт, їх стандартизації та розміщення робочих зон чи місць.

Згідно з I Законом Паркінсона «Зростаюча піраміда», жоден чиновник не створює собі суперників, він буде збільшувати лише кількість підлеглих. Альтернатива не припускається!

II Закон Паркінсона «Коефіцієнт марності» свідчить, що збільшення чисельності апарату в рамках визначених структур (відділів, секторів і т. ін.) не може бути нескінченно розумним. Ці органи управління втрачають свою функціональну владу, коли кількість їх членів (працівників) перевищує 21. Коефіцієнт марності знаходиться між 19 і 22 управлінцями (незалежно від їх рангу і статусу). Ідеальна кількість працівників у кабінеті, секторі, комісії – п'ять чоловік. Це число високої функціональності, оскільки п'ять осіб легко зібрати, а, зібравшись, вони можуть працювати швидко, вміло та тихо. *Наприклад, у Японії адміністративне призначення робітник може одержати лише досягнувши 35-літнього віку (стосовно чоловіків). Вважається, що це період, коли в чоловіків завершується продуктивний вік (у сім'ї – троє дітей, менша дитина вже «злізла» з батьківських рук. Відтепер цей спеціаліст зможе цілком присвятити себе справі управління у фірмі, установі, цілком належати їй. Вважається, якщо людина не стала керівником до 45-47 років, то потім керівником їй вже краще не бути! А коли ж, насправді, треба самому кидати управління або ж пропонувати відповідальному працівнику лишити свою управлінську посаду? Концепція віку відставки за Паркінсоном представлена у інформаційно-довідкових матеріалах до лекції.*

Організація процесу – це комплекс таких дій менеджера, як формулювання рішень, визначення необхідності ресурсів для виконання

рішення, своєчасне доведення рішень до виконавців і контроль за виконанням рішень.

У великих закладах освіти для визначення відповідальності підлеглих керівник делегує повноваження. **Повноваження** – це надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси закладу освіти та направляти зусилля співробітників на виконання відповідних завдань.

До основних повноважень належать **лінійні, рекомендовані, паралельні, функціональні тощо**.

Лінійні повноваження – це безпосереднє передавання керівником обмеженого права на розподіл ресурсів підлеглому.

Рекомендовані повноваження – це надання керівником права підлеглому проводити консультації лінійним керівникам за їх проханням.

Паралельні повноваження – це надання керівником права підлеглому відхиляти рішення лінійного керівництва з метою контролю лінійних повноважень.

Функціональні повноваження – це надання керівником права підлеглому як пропонувати, так і забороняти рішення лінійних керівників.

У теорії менеджменту делегування повноважень – це загальновизнане «золоте правило» управління, суть якого в тому, що найважливішою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Процес делегування – це процес безперервного розподілу обов'язків. Що може бути делеговане, навколо яких понять йде процес делегування?

ОБОВ'ЯЗОК = ПОВНОВАЖЕННЯ = ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

У процесі вивчення та оволодіння методами процесу делегування необхідно враховувати, що в обов'язковому порядку має бути повна відповідність між вище перерахованими елементами процесу делегування, тобто для виконання дорученої роботи підлеглий повинен бути наділений необхідними повноваженнями і в їх рамках нести відповідальність. Кожен керівник зобов'язаний чітко і ясно собі уявляти, що порушення вище вказаної відповідності – це один із серйозних факторів, які викликають стресовий стан.

Таким чином, начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована у повному обсязі.

Делегування повноважень – це засіб, за допомогою якого керівники розподіляють між підлеглими багаточисельні завдання, направлені на досягнення цілей усього освітнього закладу.

Відповідальність (у контексті делегування повноважень) – це відповідальність підлеглого за результати виконання завдання перед своїм керівником, яка настає тільки після передачі повноважень. До основних заходів попередження порушень дисципліни належать усні попередження, письмові, штраф, перевід працівника в інший підрозділ, перевід на меншу за рівнем оплати посаду, звільнення.

Під делегуванням науковці розуміють передачу підлеглому завдання або діяльності із сфери дій керівника. Одночасно з робочим завданням для її виконання повинні також делегуватися необхідна компетенція і відповідальність в спеціальній сфері (функціональна відповідальність).

Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована. Передача повноважень має цілий ряд переваг:

- передача повноважень – хороший спосіб мотивації;
- доручення – спосіб навчання людей;
- у колективі створюється команда однодумців, здатна вирішувати складні виробничі завдання.

Керівник може зосередитися на розробці більш довгострокових і стратегічно важливих програм, не займаючись рутинною роботою. Визначаючи завдання для делегування, слід брати до уваги чотири основних міркування. Завжди прагніть передавати повноваження:

1. Коли роботу може добре виконати хто-небудь, хто заробляє менше Вас.
2. Коли для кваліфікованого виконання завдання Вам не вистачає знань, умінь або досвіду.
3. Коли робота рутинна.
4. Коли завдання може сприяти професійному росту Ваших підлеглих.

Передаючи повноваження, Ви повинні враховувати такі обставини:

- вимоги до якості результату; наскільки для Вас важливо, щоб робота була виконана не гірше, ніж це зробили б Ви?
- можливості підлеглих, наскільки велику частину завдання підлеглі здатні виконати;

- Ваші стосунки з підлеглими, наскільки вільно Ви себе відчуваєте, передаючи підлеглим конкретну роботу? Наскільки їм зручно отримати її від Вас?

- Час, яке зараз навантаження у Вас і у підлеглих? Чим більший обсяг роботи Ви передасте, тим більше звільните власного часу.

Щоб передача повноважень дійсно принесла бажані Вами результати, необхідно продумати:

- постановку задачі – щоб підлеглі точно знали, що саме їм доручається зробити, яким чином і коли;

- вибір виконавців – оцініть компетентність і мотивацію підлеглих, яким Ви збираєтеся передати повноваження;

- ступінь відповідальності підлеглих – що Ви будете вирішувати самі, а що довірите підлеглим;

- доречний спосіб контролю – наскільки жорстко Ви маєте намір контролювати роботу своїх підлеглих щодо виконання цього завдання.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- спеціалізовану діяльність;
- рутинну роботу, часткові питання;
- підготовчу роботу (проекти і т.п.).

Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника, як:

- ❖ встановлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, перспективне планування;

- ❖ керівництво співробітниками, завдання особливої важливості;

- ❖ завдання високого ступеня ризику, незвичайні, виняткові справи;

- ❖ актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, повторної перевірки, а також може бути і для відповідної підготовки виконавця;

- ❖ задачі суворо довірливого характеру;

- ❖ остаточне визначення організаційної структури закладу освіти; остаточні рішення про напрями фінансової, кадрової та соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу, розвитку.

Критерії правильного делегування, принципи делегування та рекомендації використання техніки делегування представлено більш детально у інформаційно-довідкових матеріалах до лекції.

Під **плануванням** (О. Гірняк, П. Лазановський) розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.

Планування – це складний і відповідальний процес, від якого залежить шлях до майбутнього результату. За тривалістю планового періоду розрізняють **перспективне, річне та короткотривале (короткострокове) планування**.

Перспективне планування – це процес формулювання місії й мети закладу освіти, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів, їх розподіл із метою забезпечення ефективної роботи в майбутньому. Перспективне планування передбачає складання плану роботи на тривалий період (як правило на 10, 5, 3 роки), забезпечує розподіл сил і засобів у чітко окресленій перспективі, надає педагогічній діяльності системності, реалістичності, чіткості.

Місія закладу – це продумане й зважене рішення щодо визначення сенсу діяльності.

Визначити місію закладу – це дати чітку відповідь на такі питання:

- на які освітні потреби заклад буде орієнтуватися в першу чергу?
- які функції будуть пріоритетними ?
- який асортимент і який рівень освітніх послуг буде надаватися учням?

Мета – це образ бажаного результату з фіксованим часом його отримання.

Вимоги до мети:

- конкретна;
- орієнтована в часі, повинна мати конкретну межу програмування;
- повинна бути реальною, слугувати підвищенню ефективності організації.

Класична мета – це система освіти, яка веде до створення умов, необхідних для розвитку особистості.

Реальна мета – це функціональна діяльність, яка передбачає розвиток практичних умінь і навичок особистості, веде до створення умов для здобуття освіти в майбутньому.

Соціальна мета – це надання учням допомоги в подоланні труднощів, виявленні своїх можливостей.

Стратегії повинні визначати, як досягти мети, а саме:

- оцінка пріоритетності напрямів змін у системі і їх групування за ступенем пріоритетності;
- оцінка тривалості реалізації кожного напрямку;
- побудова узагальненого плану-графіка реалізації змін за напрямами;
- визначення термінів реалізації етапів плану і їх змісту.

Тактика – це засоби реалізації стратегії на більш детальному рівні.

Плани дій – це детальні плани на особистому рівні, що вказують, кому, що і коли робити.

Річне планування є головною єднальною ланкою між перспективним і короткотривалим планами, воно дозволяє створити єдиний освітній простір, координує діяльність усіх учасників і складається за участю колективу на підставі комплексного аналізу попередньої діяльності, орієнтуючи членів колективу на досягнення очікуваного результату. *Наприклад: аналіз результативності управління освітнім процесом у районі (місті) за попередній період:*

- ⇒ *мета та основні напрями діяльності на новий період;*
- ⇒ *управління освітнім процесом;*
- ⇒ *інформаційне забезпечення управління;*
- ⇒ *психологічний супровід управління;*
- ⇒ *забезпечення гарантованого права громадян на здобуття повної загальної освіти;*
- ⇒ *підтримка обдарованих дітей;*
- ⇒ *методичне забезпечення виховної роботи у закладах загальної середньої освіти, дошкільних та позашкільних закладах;*
- ⇒ *охорона життя, здоров'я учасників освітнього процесу;*
- ⇒ *охорона прав, соціальний захист дітей пільгових категорій;*
- ⇒ *виконання мовного законодавства;*
- ⇒ *організаційно-методична робота з керівними та педагогічними кадрами;*
- ⇒ *підвищення управлінської культури керівних кадрів.*

Функція контролю

Сутність контролю по-різному розкрито в різних галузях наукових знань. Так, у великому тлумачному словнику контроль розглядають як: 1) перевірку, облік діяльності когось або чогось, нагляд з метою перевірки; 2) установа,

організація, що перевіряє діяльність кого-, чого-небудь; 3) особи, які здійснюють перевірку тощо [18, с. 248]. У психологічному аспекті контроль – це один із механізмів регуляції пізнавальних процесів, який опосередковує відносини індивіда із середовищем так, що враховуються потреби особистості й об’єктивні властивості стимуляції [57, с.241]. Педагогічний контроль визначають через систему науково-обґрунтованої перевірки результатів освіти, навчання та виховання [22, с. 140].

Г. Дилян зазначає, що контроль – це перевірка відповідності процесу функціонування об’єкту управління відповідно до ухвалених управлінських рішень [16, с. 37].

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

Серед 18 модифікацій дефініції «**контроль**» превалюють наступні трактування:

- **як функція** управління;
- **як засіб** збору інформації;
- **як засіб впливу** на діяльність педагогічного й учнівського колективів;
- **як система** спостережень і перевірки педагогічного процесу та моніторинг як спосіб відстежування педагогічних процесів;
- **як умови** підвищення ефективності освітнього процесу і як засіб аналізу та його оцінки.

Отже, у більш **широкому розумінні контроль** розглядають як:

- одну із основних функцій внутрішкільного управління, спрямовану на одержання інформації про стан освітнього процесу та його результативність;
- систему спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування об’єкта ухваленим управлінським рішенням – законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам тощо, виявлення результатів впливу суб’єкта на об’єкт.

Досить часто ототожнюють поняття: **перевірка, облік, оцінка, контроль**.

Перевірка – це один із складників контролю, який виконує завдання і функції: перевірити виконання стандартів, планів, норм, досягнення прогнозованих результатів. Перевірка вміщує облік і оцінку.

Облік – це процес отримання та фіксації даних. Для нього характерне кількісне вимірювання. А відтак і **оцінка** за його наслідками теж буде кількісною: у штуках, відсотках, метрах, кілограмах тощо. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення й оцінку діяльності об'єкта.

Контроль значно ширший, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яка виробляється на підставі кількісної. На відміну від перевірки, контроль має особливість – перспективність, спрямованість на удосконалення.

Отже, контроль передбачає порівняння реального стану із нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкта на вищий якісний рівень. Складність функції контролю призводить до її плутання з перевіркою, а звідси – формальна фіксація кількісних показників без їх глибокого аналізу, без встановлення об'єктивних причин ситуації, що склалася на момент перевірки, без змістовної оцінки діяльності суб'єктів перевірки, без встановлення резервів та невикористаних потенціалів. Таким чином, функція контролю – це важлива складова управлінського циклу.

Слід зазначити, що контроль як функція управління є важливою складовою управлінського циклу, який здійснюється у п'ять етапів (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції №2). Інформаційно-аналітичний етап передбачає збір інформації про стан об'єкта управління, відбір релевантної інформації для ухвалення управлінського рішення. Прогностичний етап відповідає за здійснення цілепокладання та планування роботи. Організаційно-координаційний -забезпечує виконання плану. Контрольний етап супроводжує виконання плану, відповідає за відстеження ступеня ефективності діяльності об'єктів управління. Етап регулювання відповідає за корекцію наслідків контролю [51, с. 74].

Контроль необхідний для забезпечення ефективності управління зі зворотнім зв'язком. На думку В. Григораш, О. Касьянова, О. Мармази, І. Посохова, типовою помилкою в практиці управління є відсутність зворотнього зв'язку і сприйняття контролю лише як засобу виявлення і констатування недоліків у роботі підлеглих. Зворотній зв'язок дозволяє побачити циклічність реалізації функції контролю, оскільки відбувається за таким алгоритмом: початок, що переходить від бажаного виконання до

фактичного; вимір фактичного виконання та порівняння фактичного виконання з нормами, ідентифікація відхилень; аналіз причин відхилень, розробка відповідної програми коригувальних дій; корекція дій і повернення на початок циклу [51, с. 75].

Отже, циклічність реалізації функції контролю дозволяє менеджерам освіти впевнено досягати поставленої мети, своєчасно вносити корективи, доповнення, уточнення до плану, що створює сприятливу ситуацію для управління в галузі освіти. Контроль у професійній діяльності менеджера освіти передбачає виконання не лише функції контролювання, але й проведення відповідного аналізу проконтрольованого та розробку плану або програми щодо подолання недоліків та відхилень від стандартів, бажаних результатів тощо.

Як бачимо, контролююча діяльність керівника забезпечує моніторинг мети та плану її досягнення. Контроль дозволяє впевнено йти визначеним напрямом, своєчасно вносити корективи, доповнення, уточнення до плану, що створює сприятливу ситуацію для управління, не перетворюючи його на процес виправлення недоліків та розв'язування складних і застарілих проблем.

Пропонуємо розглянути блок-схему зворотнього зв'язку під час контролю, з якої видно циклічність реалізації функції (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції №2).

Значення контролю:

Контроль має важливе значення для ефективного управління закладом освіти, а саме:

- діагностичне (полягає у забезпеченні інформацією про стан школи та окремі її підсистеми);
- виховне (виховує відповідальність за визначену ланку роботи за результати діяльності);
- навчально-методичне (полягає у наданні дієвої допомоги педагогам школи у пошуках ефективних форм та методів навчання, виховання та розвитку учнів, у професійному зростанні вчителів);
- стимулююче (спонукає до роботи, самоосвіти, саморозвитку, самоконтролю та самокорекції).

Типи та форми контролю наочно подано в інформаційно-довідкових матеріалах до лекції №2). Розглянемо їх.

1. За часом здійснення

Попередній – здійснюється під час планування, для створення певних систем, структур. Фактично - це відстеження дотримання існуючих стандартів, норм, правил із метою їх аналізу. Як правило, попередній контроль використовується у сферах ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових). Що стосується попереднього контролю за роботою вчителів, учнів, то мета контролю полягає в аналізі та оцінці ділових, професійних, навчальних занять та навичок, які необхідні для подальшої роботи або навчання.

Поточний (оперативний) – здійснюється безпосередньо в процесі діяльності, метою якого є запобігання відхилення від встановлених планів, нормативів, положень, програм, оперативне усунення недоліків.

Підсумковий (заключний) – здійснюється для зворотнього зв'язку після завершення роботи. Порівнюються реальні результати із визначеними нормами, стандартами, планами.

2. За широтою охоплення об'єктів

Тематичний – мета цієї форми контролю полягає у глибокому вивченні певної проблеми, актуального питання.

Фронтальний – мета полягає у всебічному вивченні діяльності всього колективу або окремого вчителя.

Оглядовий (вибірковий) – виявити «болючі точки», знайти об'єкти для тематичного та фронтального контролю.

3. За об'єктами контролю

Персональний – контроль за роботою однієї особи (вчителя, класного керівника, психолога, технічного працівника тощо).

Класно-узагальнюючий – отримати інформацію про стан освітнього процесу або якогось питання в певному класі.

Предметно-узагальнюючий – вивчення стану певної навчальної дисципліни.

Тематично-узагальнюючий – всебічне вивчення якогось питання, проблеми.

Комплексний – передбачає різноаспектне вивчення об'єкта та поєднання цілей кількох видів контролю.

4. За системою стосунків між його учасниками

Адміністративний – ініціатором і організатором виступає адміністрація школи.

Взаємоконтроль – ініціатором може виступати адміністрація, але здійснюється за допомогою членів колективу.

Самоконтроль – ініціатором і організатором відносно власної діяльності виступає сам педагог (класний керівник, психолог, технічний працівник тощо).

Внутрішкільний контроль – це одна з основних функцій управління, спрямована на отримання інформації про освітню діяльність учителів і на її оцінювання з метою ухвалення конструктивних рішень.

Внутрішкільний контроль забезпечує здійснення методичної допомоги вчителю з метою удосконалення і розвитку педагогічної майстерності, взаємодію адміністрації і педагогічного колективу, зорієнтовану на підвищення ефективності педагогічного процесу, надходження інформації про результати роботи школи.

Класифікації типів, форм та методів внутрішкільного контролю подано у інформаційно-довідкових матеріалах до лекції.

Функція мотивації та стимулювання

Дослідженням мотивації як функції управління займаються такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Б. Адамс, М. Армстронг, В. Бовикіна, В. Білоцерковський, Ю. Булигіна, В. Волковський, В. Вилюнас, Є. Глухачова, Г. Головченко, Л. Дякова, Б. Карлофф, С. Клімова, А. Колот, М. Круглова, О. Куценко, С. Лисенко, Л. Лутай, Т. Хомуленко, О. Ястремська та ін.

Так, О. Толстікова розглядає мотивацію як процес спонукання людини, або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі. А. Колот під мотивацією розуміє процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. А. Блинов мотивацію розглядає як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Досить часто мотивацію тлумачать як: стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації; одна з центральних категорій науки управління; процес спонукання людини до діяльності в ім'я досягнення певної мети; стимулювання

до діяльності, процес спонуки себе і інших до роботи, дія на поведінку людини для досягнення особистих, колективних і суспільних цілей.

Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, залежно від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. У свою чергу, моральні можна поділити на: ідейно-політичні (стимули, що діють в усьому суспільстві); моральні стимули, що викликають певні відносини у даній групі людей (почуття колективізму, товариськості, взаємодопомоги в процесі роботи та ін.). Велику групу мотивів становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре зробленої речі і ін. – тобто змістовні мотиви праці.

Поведінка людини, зазвичай, визначається не одним мотивом, а їх сумою, в рамках якої вони знаходяться в конкретному відношенні один до одного по рівню взаємодії на людину. Звідси мотиваційна структура індивіда є основою перетворення ним в життя визначених дій. Ця структура характеризується певною стабільністю, але в той же час здатна змінюватися, зокрема свідомо, залежно від виховання людини, освіти й інших чинників. Вивчити цю структуру – це завдання менеджера.

А. Колот зазначає такі види мотивів до праці:

а) мотив соціальності (потреба бути в колективі), потреба працювати в «хорошому колективі» входить до лідируючої групи орієнтації працівника;

б) мотив самоствердження характерний для значного числа працівників, переважно молодого і середнього віку;

в) мотив самостійності властивий працівникам з «господарською» мотивацією, які готові жертвувати стабільністю, а іноді і вищими заробітками замість установки «бути господарем і самостійно вести свій бізнес»;

г) мотив надійності (стабільності) присутній тоді, коли перевага віддається стабільності буття і діяльності. Через різні причини (історичні, етнічні тощо) частка українців, що орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вища за частку тих, хто віддає перевагу ризику і підприємництву;

д) мотив придбання нового (знань, речей і так далі) лежить в основі багатьох елементів дії. Особливо він важливий в середовищі висококваліфікованих фахівців;

е) мотив справедливості. У кожному суспільстві встановлюється своє розуміння справедливості. Проте недотримання справедливості з погляду працівників веде до демотивації;

ж) мотив змагальності як основа організації змагання на підприємстві – один з сильних мотивів, що діють у всі часи. Певний ступінь виразу змагальності генетично властивий кожній людині. При малих витратах він дає відчутний економічний ефект.

Поряд з категоріями «мотив» та «інтерес» у теорії й практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули». На наш погляд, така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від латинського stimulus – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміну, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом ми розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, службове просування, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, аби він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для певної частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміну «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх ззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, *стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.* Стимулювання справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації.

А. Колот зазначає, що основними чинниками, які обумовлюють спонукання людини до активної діяльності, є потреби, інтереси, мотиви і

стимули, першість з-поміж яких належить потребам. Наявність незадоволення з приводу браку чогось – стартова точка мотиваційного процесу.

Отже, під мотивацією ми розуміємо сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певної мети, з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності і наполегливості.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

Усі теорії мотивації розподілені на змістові та процесуальні, що наочно представлено у інформаційно-довідкових матеріалах до лекції.

Типові форми морального заохочення, основні критерії мотивації праці, типи стимулів, форми організації стимулювання, механізми мотивації за В. Козаковим, види стимулювання наочно представлено в інформаційно-довідкових матеріалах до лекції.

Заняття 2.2 Практичне заняття з теми «Організація контролю за діяльністю підлеглих»

Мета: ознайомлення з типами неідеальних робітників, формування вмінь аналізувати особисту лінію поведінки при роботі з підлеглими певного типу, оволодіння комунікативними навичками взаємодії з різними типами підлеглих.

Форма проведення: дискусія

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з типами неідеальних робітників за Т. Фарнсвортем;
- класифікуйте своїх реальних чи гіпотетичних підлеглих, виходячи із матеріалів про типи неідеальних робітників. Подумайте, до якого чистого чи змішаного типу ви віднесли б себе? Який із запропонованих типів переважає на Вашій роботі?

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Структура практичного заняття

➤ Вступне слово (10 хв.)

Навчальну групу поділяють на творчі підгрупи.

Основна частина (1-1,5 години). Це найбільш творча стадія, коли творчі підгрупи ознайомлюються з типами неідеальних робітників і готують

рекомендації щодо мотивації та стимулювання таких працівників, пропонують розподіл громадських обов'язків серед них.

Кожна група презентує власно розроблені рекомендації, обґрунтовуючи їх. Також кожна група апелює до рекомендацій інших груп.

➤ **Заключна частина (15 хв.).**

Студенти класифікують своїх реальних чи гіпотетичних підлеглих, виходячи із матеріалів про типи працівників, і надають відповідь на запитання: «Який із запропонованих типів переважає на Вашій роботі?».



Матеріали до практичного заняття:

Типи неідеальних працівників за Т.Фарнсвортем

«Одержимий»

Одержима на роботі людина – це людина, для якої робота – щось ніби наркотик, джерело насолоди, яке породжується солодкою свідомістю того, що вона потрібна і вдень, і вночі. Вона з великим задоволенням сидить на роботі й після робочого дня. Все, що виходить за рамки роботи, її просто не цікавить, а написати доповідню легше й цікавіше, ніж листа дружині чи друзям.

Одержимий оволодів до дрібниць своєю роботою і здатен писати доклади, як швацька машина. Органічно нездібний делегувати свої обов'язки, він виконує будь-яку свою роботу завдяки власній впертості. На відміну від кочовика, він навіть не прагне перепочити, натрапивши на «оазис». Деякі з них приносять обід із дому й з'їдають його, не виходячи зі свого робочого місця, та, по можливості, не відриваючись від справи. Дайте такому працівнику купу зошитів, написання сценаріїв і він повністю щасливий, «з головою зануриться у роботу».

Такий працівник не здатний виконати нову справу – користі не буде, оскільки йому ніколи підняти голови, щоб роздивитись, він лишається сліпим і глухим до всіх оточуючих змін. Краще нехай він робить те, до чого звик.

«Панікер»

Головна ознака «панікера» – боягузтво перед ухваленням самостійних рішень. Необхідність зробити вибір буквально паралізує його. Стан погіршується тим, що майже завжди «панікер» розумний і винахідливий, без проблем генерує безліч варіантів рішення, але обрати кращий з них просто не

спроможний. І тут вже недоцільно вимагати від нього більш активних дій, тому що чим більше Ви на нього тиснете, тим він стає більш нерішучим.

Панікера Ви без особливих зусиль знайдете на можливих нарадах, де він збирає навколо себе улюбленців побалакати. Нарада – це його стихія. Тут він легко виграє єдиноборство із найсуворішим головуючим, переконуючи всіх присутніх, що ухвалити безпомилкове рішення неможливо. Тому кращий спосіб уникнути небажаного впливу «панікера» на нараді – запропонувати йому бути головуючим. А Ви пам'ятайте, що на це він органічно не здібний, отже, головуючий повинен сформулювати остаточне рішення. Улюблене резюме «панікера»: «У зв'язку з вище викладеним, проблема, яку ми розглядали, вимагає додаткового глибокого та всебічного розгляду».

Лише думка про те, що такий працівник може опинитися на посаді керівника, приводить у жах. Але є в нього одна важлива позитивна якість. «Панікер» зазвичай краще інших бачить пастки в зовнішніх небезпечних ситуаціях, тому максимальну користь Ви отримаєте від нього, якщо використаєте його в якості своєрідного «пошукувача міні», а точніше «пошукувача каверзи».

«Пугач»

«Пугач» – повна протилежність «панікеру»: на кожне питання в нього є власна думка, хоча реальної користі Ви від нього не отримаєте, галасу він наробить багато. Дипломатичності та гнучкості в «пугача» стільки ж, скільки в атакуючого африканського носорога. Будь-які аргументи для нього – порожнє потрясіння повітря. Правий той, у кого міцніші голосові зв'язки...

Нікого не слухаючи, «пугач» без вагань береться за найскладніші справи та, як правило, з тріском провалює їх, опиняючись в дурнях. Органічно нездібний до сприйняття нюансів, він бачить все лише в білому й чорному кольорах, чим дуже нагадує героїв-ветеранів, які спочатку стріляли, а потім починали розбиратися, чи варто це було робити. Його методи переконання прямолінійні й грубі, а при найменшій поразці він вибухає і втрачає контроль над собою.

«Пугачу» рідко вдається нав'язати власну волю іншим, крім випадків, звичайно, якщо він на посаді керівника. Зазвичай «пугач» викликає сильне невдоволення оточуючих власною поведінкою та ідеями, які не тільки не сприяють рішенням старих проблем, але й породжують нові труднощі. Тому прислухайтеся до доброї поради: якщо Ви бажаєте, щоб ваша пропозиція була

прийнята, намагайтесь, щоб «пугач» був у таборі Ваших опонентів, а не союзників.

«Пацифіст»

«Пацифіст» за своїм складом належить до групи скептиків, які не володіють твердими переконаннями. Найбільше він хоче, щоб його не чіпали й дали спокійно дожити до пенсії. Враховуючи свій досвід піднесення та падіння зі службової драбини, сам він зовсім не прагне просуватися її сходами і намагається зберегти свій статус.

Свято вірить у те, що ніщо у світі, а тим більше справи службові, не варті його уваги, він якомога відсторонюється від ентузіастів та «р'яних служак», в яких бачить лише загрозу власному благополуччю.

Головний принцип «пацифіста» – «Не будіть собаку, яка спить!» – і він зробить все, щоб практично реалізувати це в професійній діяльності. І якщо він є керівником, то в його підрозділі так весело, як в моргах. Така мертва атмосфера пригнічує підлеглих, які нерідко реагують на це, подаючи заяву на звільнення. «Пацифіст» підписує ці заяви з готовністю, отже, його хвилюють не інтереси справи, а власний спокій, який зможуть порушити чвари та невдоволення підлеглих, що незадоволені своєю роботою.

Як це не дивно, але «пацифіста» нерідко вважають «істинно зрілим робітником» і «людиною державного розуму», оскільки він дуже рідко бере участь у будь-яких службових баталіях. Саме в цій нейтральній сірості й криється секрет того, що «пацифісту» весь час вдається триматися на поверхні. Він не становить небезпеки ні для однієї із протидіючих сторін, а тому його і не чіпають. Як і «одержимому», йому не можна доручати нову сферу діяльності чи намагатись стимулювати можливість подальшої кар'єри.

«Пустельник»

Цей тип неідеального робітника в багатьох випадках схожий з «одержимим», особливо часто зустрічається в наукових установах. «Пустельник» зазвичай настільки захоплений своєю роботою, що не знаходить часу навіть на контакти з оточуючими. Якщо його заганяють на нараду, він вислуховує виступи не приховуючи свого нетерпіння, нагадуючи в цю мить собаку мисливців, яку в розпал полювання чогось взяли на повідок. Коли доводиться йому самому виходити на трибуну, він не вважає за потрібне сформулювати свої думки так, щоб вони легше сприймалися аудиторією. Спокійно реагує на те, що більшість його вважають дивним, він цим не переймається, вважає їх дилетантами, спілкування з ними йому не потрібне,

оскільки це ускладнює йому життя. Надмірність відштовхує людей від «пустельника», він не користується любов'ю ні начальника, ні колег. Єдине, що тримає його в колективі, так це безсумнівні ділові риси. Більшість його пропозицій реалізуються, поступово такий робітник набуває репутацію здібної людини для якої не потрібно застосовувати звичайні норми службової поведінки.

Слід підкреслити, що «пустельник» взагалі не забуває про необхідність підтримки, зокрема з боку керівництва, він укріплює власні тили, завдяки яким він без складнощів впорається з вибриками ворогів.

Поєднуючи в собі одночасно риси мудреця, проповідника й розбещеної дитини, «пустельник» живе, як рідкісна тварина в заповіднику, не побоюючись ні кісток бюрократичних хижаків, ні кулі бракон'єра. Навколо власної роботи він любить створити атмосферу таємниці, породжуючи впевненість в оточуючих, що саме на нього покладена підготовка найскладніших проблем. Якщо «пустельник» на посаді керівника, то його підлеглим можна поспівчувати.

Начальник вимагає повної лояльності й безумовного підкорення. Порядок наводить залізною рукою.

«Дилетант»

Пустодзвін, «дилетант» схожий з «пустельником» у тому, що він обов'язково пов'язаний з кимось із керівництва. Однак секрет його жвавості треба шукати не в особистих ділових здібностях, а в умінні цупко схопитися за обставини, які склалися, наприклад, вигідно одружитися. Як відомо, із всіх рис, необхідних для успішної кар'єри, вміння одружитися з дочкою відомого боса – найцінніше.

Роботу собі підбирає прискіпливо, втомлений необхідністю занурюватись у деталі дорученої йому роботи й нездібний до нововведень, він швидко перетворюється у своєрідний канцелярський айсберг, зустріч з яким погрожує Вам катастрофічною втратою часу на порожню балаканину, в якій «дилетант» – справжній майстер.

Єдиний шлях хоч як-небудь нейтралізувати шкідливий вплив «дилетанта» на оточуючих і навіть отримати від нього якусь користь – покласти на нього відповідальність за прийом важливих гостей. Ніхто краще за нього не вміє зустріти гостей на аеродромі, розмістити в готелі, організувати банкет та розвагу. В цій роботі він знаходить своє справжнє обличчя, звільняє Вам час для справжніх справ та разом з тим не впливає негативно на інших

співробітників, оскільки його фігура вже рідше буде мерехтати в коридорах службових приміщень.

Отже, різні за характером, всі неідеальні працівники володіють однією загальною рисою – вони навіть і не підозрюють про власну неідеальність.

Управлінська класифікація типів працівників

Практика управлінської діяльності виділяє чотири типи працівників:

1. Працівники, які звикли до детального інструктування

➤ таким працівникам потрібно докладно пояснити, що і коли робити, які документи використовувати, коли застосовувати той чи інший спосіб дії. Цей тип працівників може зробити більше, ніж доручено, але для цього потрібні відповідні роз'яснення керівника. Вони виявляють «творчість з дозволу», дуже чутливі до оцінки своєї роботи, оскільки добре уявляють, що і як ними зроблено.

2. Самостійні працівники

➤ цей тип працівників сприймає при інструктуванні тільки завдання, а решті не надає особливого значення. Вони вважають, що організатор не в силах все передбачити, і тому виходять з конкретних умов тих обставин, що склалися. Часто беруть на себе сміливість діяти всупереч настановам керівника заради кращого виконання завдання.

3. Неспокійні виконавці

➤ вони відрізняються тим, що після першого інструктування починають постійно турбувати керівника з приводу виконання завдання, доручення. Нескінченні пояснення настільки збільшують навантаження керівника, що він «карає себе» за вибір виконавця. Практика управлінської діяльності свідчить про те, що, як правило, підлеглий інформує безпосередньо начальника про план та хід виконання того чи іншого завдання. Однак, керівник не завжди в змозі включитися в проблему. Адже він по своїй суті є «супер диспетчером», особливо лінійним, у якого протягом дня буває від 30 до 50 перемикань з одного виду діяльності на інший. У цій ситуації керівник дає згоду на виконання певного виду роботи підлеглим. В результаті виконання виявляється не той результат, але керівник не може спитати з підлеглого в повній мірі, оскільки відповідальність була спрямована на рівень керівника.

4. Працівники, які погано сприймають завдання

➤ вони зазвичай слухають, не вникаючи в суть завдання, тому виконують те, що їм здалося. При їх інструктуванні треба використовувати метод

«зворотнього зв'язку» (як зрозуміло завдання) і який-небудь з методів контролю виконання. Спробуємо зрозуміти, що спонукає співробітника здійснювати зворотнє делегування відповідальності, які тут причини: у співробітника відсутня необхідна впевненість у собі. Він нерішучий і думає, що не в змозі опанувати здібностями для того, щоб приймати оптимальне рішення і нести за нього відповідальність. Тому він шукає прикриття за спиною начальника, випрошуючи в нього рішення, яке той зовсім не повинен приймати. Співробітник помітив у свого начальника готовність до зворотнього делегування. Він відчуває, що його начальник тільки зрадіє, якщо підлеглий буде апелювати до його великим знанням і вмінням.

Заняття 2.3 Практичне заняття з теми «Застосування методів мотивації та стимулювання»

***Мета:** закріплення теоретичних знань та формування практичних умінь використання мотивації, стимулювання, удосконалення умінь проведення презентації.*

Форма проведення: дидактична гра «Факультатив»

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- учасникам необхідно детально ознайомитися з правилами гри «Факультатив»;
- підготувати презентацію факультативу з використанням різноманітних методів та прийомів, методів мотивації та стимулювання, способів активізації аудиторії (до 10 хвилин).

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

План проведення практичного заняття:

- розподіл ролей (групу розподіляють на сім-вісім підгруп/пар: сім підгруп «учителів» та одну «учнів»);
- група вчителів (надають 20-30 хвилин на підготовку презентації своїх факультативів та відповідних мотивацій, стимулювання та активізацію учнів);
- група учнів (виробляють об'єктивні критерії оцінки виступів «учителів»);
- презентація виступів учителів та анонімне голосування «учнів» (кожен пише на аркуші, який факультатив він обирає чи не обирає жодного);
- результати оцінювання групи учнів (аналіз застосованих групами «вчителів» методів і прийомів мотивації та стимулювання, способів активізації «учнів», визначення їхньої ефективності за впливом на групу «учнів», встановлення усіх можливих причин перемоги кожної команди);

- виступ викладача.

Одночасно сім різних груп вчителів пропонують учням цікаві факультативи. Учні мають свободу вибору, кожен з них має вирішити, на який факультатив піти, чи взагалі відмовитись від факультативів. Таким чином, підгрупи виконують **різні завдання**:

«**Учителі**» – вигадати цікавий факультатив та його назву, розробити презентацію факультативу з використанням різноманітних методів та прийомів, методів мотивації та стимулювання, способів активізації аудиторії.

«**Учні**» – абстрагуватись від реальної структури студентської групи (своїх можливих друзів і недругів, які потрапили до інших підгруп) та, максимально об'єктивно оцінивши виступ кожної з підгруп, вирішити, до якої з них ви хотіли б приєднатися (таємним голосуванням, анонімно).



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції №2.1

Додаток А Класифікація методів управління за В.М. Колпаковим.

Додаток Б. Концепція віку відставки за Паркінсоном

Додаток В. Критерії правильного делегування.

Рис. 2.1 Принципи делегування.

Додаток Д. Рекомендації використання техніки делегування.

Додаток Е. Трагування дефініції «контроль».

Таблиця 2.1. Етапи циклу контролю

Рис. 2.2. Блок-схема зворотнього зв'язку управлінського контролю

Таблиця 2.2. Типи та форми контролю

Рис. 2.3. Класифікація форм внутрішньошкільного контролю.

Рис. 2.4. Основні методи внутрішньошкільного контролю.

Рис. 2.5. Види внутрішньошкільного контролю.

Рис. 2.6. Форми суб'єктивного внутрішньошкільного контролю.

Рис.2.7 Підходи до моделі описання мотивації

Додаток Ж. Типові форми морального заохочення.

Додаток З. Основні критерії мотивації праці.

Рис. 2.7. Типи стимулів.

Таблиця 2.3. Форми організації стимулювання.

Таблиця 2.4. Механізми мотивації (В.А.Козаков).

Рис. 2.8. Види стимулювання

Додаток А

Класифікація методів управління за В.М. Колпаковим

I. Методи управління організацією.

II. Методи управління діяльністю.

I. Методи управління організацією використовуються для створення умов для суспільної діяльності людей.	
<i>1. Методи організаційно - стабілізуючої дії:</i>	➤ регламентація - розподіл функцій, обов'язків і повноважень; ➤ нормування - встановлення норм роботи, чисельності персоналу, витрат; ➤ інструктаж - уточнення завдань, знайомство з обставинами, особливостями діяльності; ➤ оргпроекування - розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації.
<i>2. Методи організаційно-технологічної дії (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль)</i>	➤ планові; ➤ програмні; ➤ мережеві; ➤ алгоритмічні.
<i>3. Методи організаційно-розпорядчої дії:</i>	➤ розпорядження; ➤ вказівка; ➤ наказ; ➤ директива.
<i>4. Соціально-психоло-гічні методи управління:</i>	➤ критика; ➤ заохочення; ➤ пропаганда й агітація; ➤ особистий приклад; ➤ бесіди; ➤ переконання; ➤ навіювання; ➤ метод «мовних трюків».

II. Методи управління діяльністю	
1. Методи виконання функціональних завдань:	➤ теорія рішень; ➤ експертні оцінки; ➤ теорія алгоритмів; ➤ аналіз; ➤ теорія ігор; ➤ планування; ➤ математична статистика; ➤ контроль; ➤ регулювання і корекція.
2. Методи творчої роботи:	➤ мозкова атака; ➤ дискусія; ➤ метод сценаріїв; ➤ метод ділових ігор.
3. Методи самоврядування:	➤ планування кар'єри, майбутнього; ➤ вибір стратегій; ➤ ухвалення рішень; ➤ самоорганізація; ➤ саморегуляція; ➤ методи психічного захисту (самозаспокоєння).

Додаток Б

Концепція віку відставки за Паркінсоном

«Х» - відповідальний робітник, про відставку якого йде мова.

«V» - спадкоємець в управлінні.

«Х» на своїй службі управлінця пройшов такі фази:

- Пора готовності (G).
- Пора розсудливості (B) = 0+3.
- Пора висування (V) = B+7.
- Пора відповідальності (O) = V +5.
- Пора авторитету (A) = 0+3.
- Пора досягнень (D) = A+7.
- Пора нагород (N)=D+9.
- Пора поважності (VV) = N+6.

- Пора мудрості (M) = VV+3.
- Пора тупика (T) = M+7.

Вихідна позиція в наших розрахунках - числове значення «G», при якому даний керівник почав свій професійний шлях. При «G» = 22 він досягає тупика тільки в 72 роки. Вікова різниця між «X» і «Y» дорівнює 15 рокам. «Y» при «G» =22 досягне «D» у 47 років, тоді як «X» тільки в 62 роки. Саме тут із «Y» і відбувається надлом: він затиснутий «X», замість 6-10 фаз, проходить інші:

- пора краху (K) = A+7;
- пора заздрості (Z) = K+9;
- пора вгамування (S) = Z+4.

Тобто, коли «X» = 72 роки, 57-літній «Y» входить у пору вгамування і вже не в змозі змінити на посаді «X». Він запізнився на 10 років! Тому «X» необхідно відправити на пенсію в 60 років, коли він ще добре працює.

Додаток В

Критерії правильного делегування (на що, перш за все, звертати увагу)

- Делегуйте завчасно!
- Делегуйте, враховуючи здібності та можливості ваших співробітників.
- Делегуйте також враховуючи стимулювання своїх співробітників. Зокрема, можна використовувати нижче наведений перелік дій керівника в процесі роздачі розпоряджень:
 - підкреслюйте ділові переваги співробітника;
 - висловлюйте впевненість у його спроможності;
 - виявляйте довіру у виконанні важливих термінових завдань;
 - надавайте перевагу в порівнянні з іншими співробітниками;
 - підкреслюйте ініціативу та відповідальність співробітника;
 - навіюйте, що співробітник може набагато більше, ніж сам про це мислить;
 - оцінюйте його попередні успіхи;
 - підсилюйте вагомість його роботи в розвитку професійних якостей робітника.

- Делегуйте задачу по можливості цілком, а не у вигляді частково ізольованих завдань.
- Поясніть співробітнику, про що саме йде мова (про окремий випадок чи про тривале делегування).
- Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому ж співробітнику.
- Переконайтесь у тому, чи може і бажає відповідний співробітник взятися за задачу.
- Остерігайтесь того, щоб доручати однакову роботу для надійності двом співробітникам, не попереджуючи їх.
- Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження й компетенцію, необхідні для його виконання.
- Дайте співробітнику повні, точні інструкції та інформацію про його завдання, переконайтесь в тому, що делеговане завдання правильно буде виконано (співробітник може зробити те, про що ви йому скажете, а не те, що ви собі уявляли при викладанні завдання).
- Поясніть зміст і мету завдання.
- Значущі, вагомі й важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно – у письмовій формі.
- На нові й складні завдання давайте рекомендації по методу 5-ти ступенів:
 - підготувати співробітника;
 - пояснити задачу;
 - показати, як її виконувати;
 - довірити співробітникові подальше виконання завдання, спостерігаючи й корегуючи його;
 - передати співробітнику роботу цілком і здійснювати лише контроль за виконанням.
- Надайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.

- Уникайте того, щоб без усіляких причин втручатися в робочий процес і тим самим «перекреслювати» делегування.
- Забезпечте співробітників доступ до будь-якої необхідної інформації.
- Разом з тим надавайте співробітникам впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем, він завжди може попросити у вас поради і підтримки.
- Через встановлені проміжки часу вимагайте звіт про стан виконання завдання.
- Контролюйте кінцеві результати дорученої справи й негайно інформуйте співробітника про результати контролю.
- Конструктивно заохочуйте успіхи, критикуйте невдачі та недоліки в роботі. Дозволяйте співробітникам або представляти у вищих інстанціях доручене йому завдання як його роботу, або брати співучасть у її представленні на відповідному рівні.



Рис. 2.1. Принципи делегування

Додаток Д

Рекомендації щодо використання техніки делегування

Узагальнюючи, можна сформулювати типові перешкоди на шляху делегування, тобто знайти зовнішні та внутрішні причини протидії цьому процесу:

- постійна зайнятість роботою (відвідувачі, телефони, наради й т.і.), відсутність часу на пояснення завдань, які делегуються, контроль за ними;
- недостатня поінформованість про задачі та проблеми, а тому відсутність точності та ясності, що саме треба делегувати своїм співробітникам;
- відмова від делегування, оскільки керівник вважає, що може сам виконувати роботу швидше, і таким чином намагається зекономити час;
- запобігання конфлікту з вищим керівництвом, якщо переадресує те, що доручено йому;
- боязнь втратити можливість контролю над справою, як тільки керівник «випустить із власних рук»;
- сумнів у можливостях і здібностях співробітника, небажання ризикувати, тобто недовіра по відношенню до підлеглих;
- боязнь втратити частину свого авторитету чи іміджу, якщо до цих пір виконував керівник, а зараз підлеглий;
- незнання, як реагувати, якщо підлеглий відхилив делегування;
- страх потрапити до нелюбимих керівників;
- недостатнє володіння механізмом мотивації при делегуванні.

Додаток Е

Трактування дефініції «контроль»

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

Серед 18 модифікацій дефініції «контроль» превалюють такі трактування:

- - контроль як функція управління;
- - як засіб збору інформації;
- - як система спостережень і перевірки педагогічного процесу та моніторинг як спосіб відстежування педагогічних процесів;
- - як умови підвищення ефективності освітнього процесу і як засобу аналізу та його оцінки;
- - як засіб впливу на діяльність педагогічного й учнівського колективів.

Отже, у більш широкому розумінні контроль розглядають як:

- - одну із основних функцій внутрішкільного управління, спрямовану на одержання інформації про стан освітнього процесу та його результативність;
- - систему спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта ухваленим управлінським рішенням – законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам тощо, виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт.

Таблиця 2.1.

Етапи циклу контролю

Назва етапів циклу	Завдання
1-й етап циклу інформаційно-аналітичний	• зібрати інформацію про стан об'єкта управління, відібрати релевантну (необхідну і достатню) інформацію для ухвалення управлінського рішення або розробки плану;
2-й етап циклу прогностичний	• здійснити цілепокладання і спланувати роботу;
3-й етап циклу організаційно-координаційний	• забезпечити виконання плану, узгодити зусилля;
4-й етап циклу контроль	• супроводження виконання плану, відстеження ступеня ефективності діяльності об'єктів управління;
5-й етап циклу регулювання	• корекція за наслідками роботи.

Таблиця 2.2

Типи та форми контролю

Типи	За часом здійснення	За широтою охоплення об'єктів	За об'єктами (суб'єктами)	За системою стосунків між його учасниками
Форми	Попередній	Тематичний	Персональний	Адміністративний
	Поточний	Фронтальний	Класно-узагальнюючий	Взаємоконтроль
	Підсумковий	Оглядовий (вибірковий)	Предметно-узагальнюючий	Самоконтроль
			Тематично-узагальнюючий	
			Комплексний	

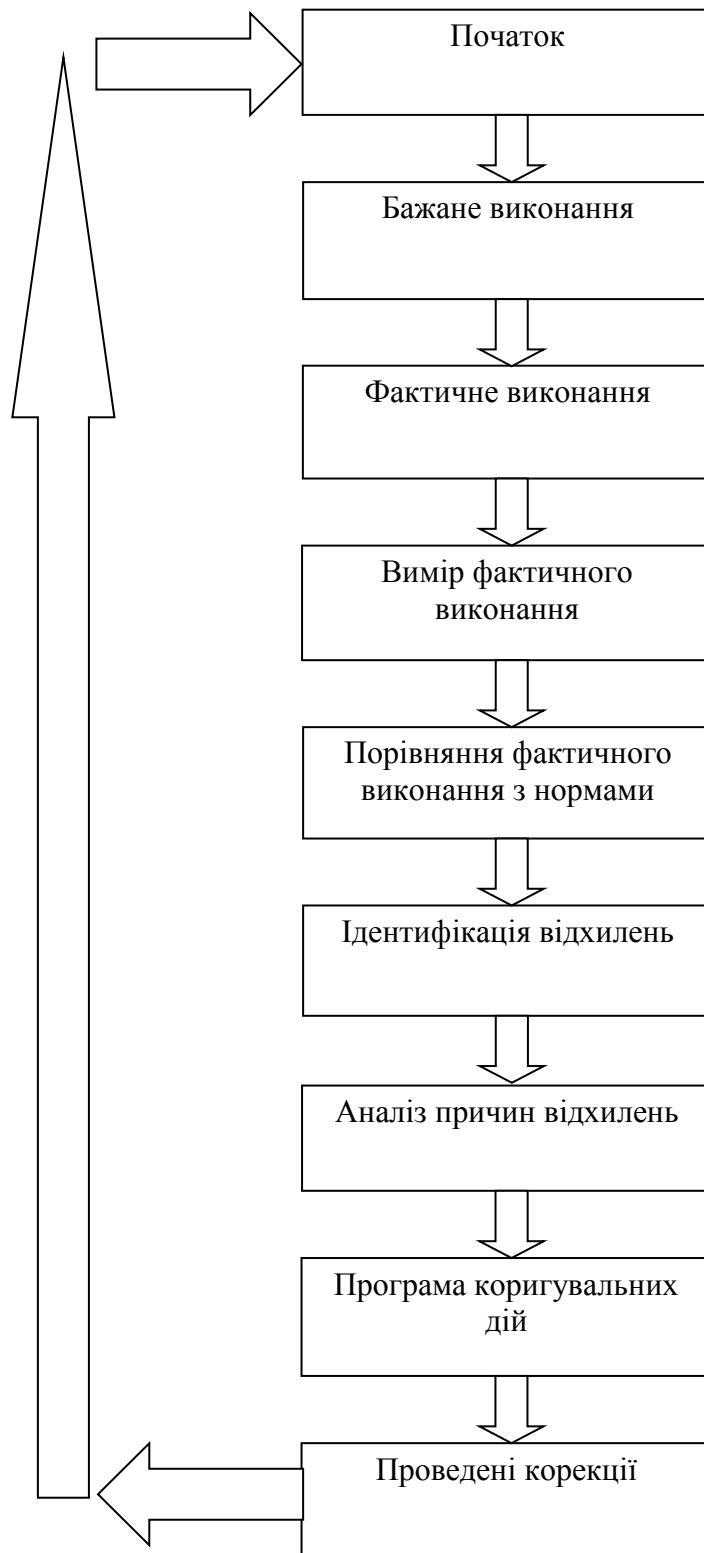


Рис. 2.2. Блок-схема зворотнього зв'язку управлінського контролю

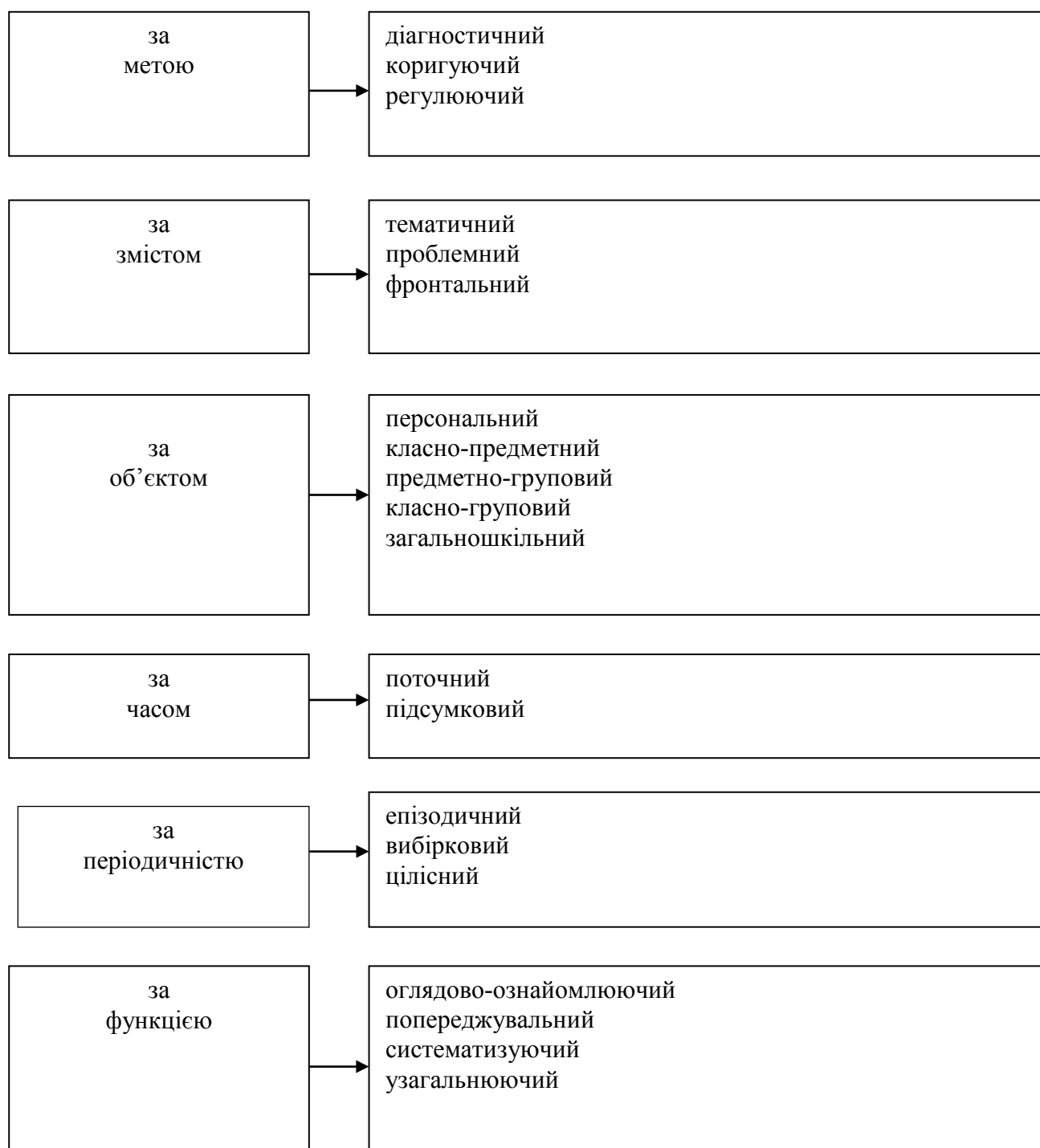


Рис. 2.3. Класифікація форм внутрішньошкільного контролю



Рис 2.4. Основні методи внутрішньо шкільного контролю

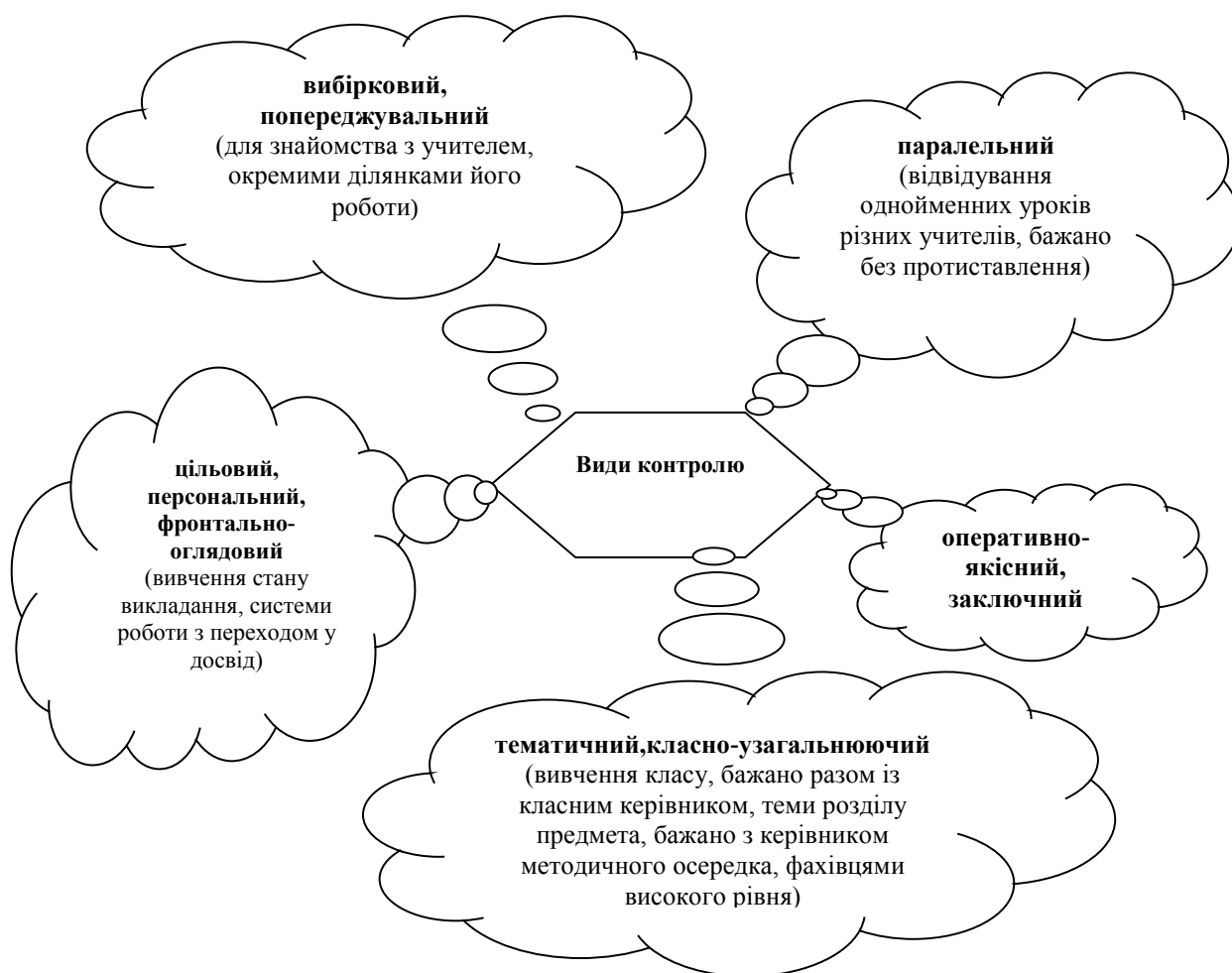


Рис. 2.5. Види внутрішньошкільного контролю



Рис. 2.6. Форми суб'єктивного внутрішньошкільного контролю

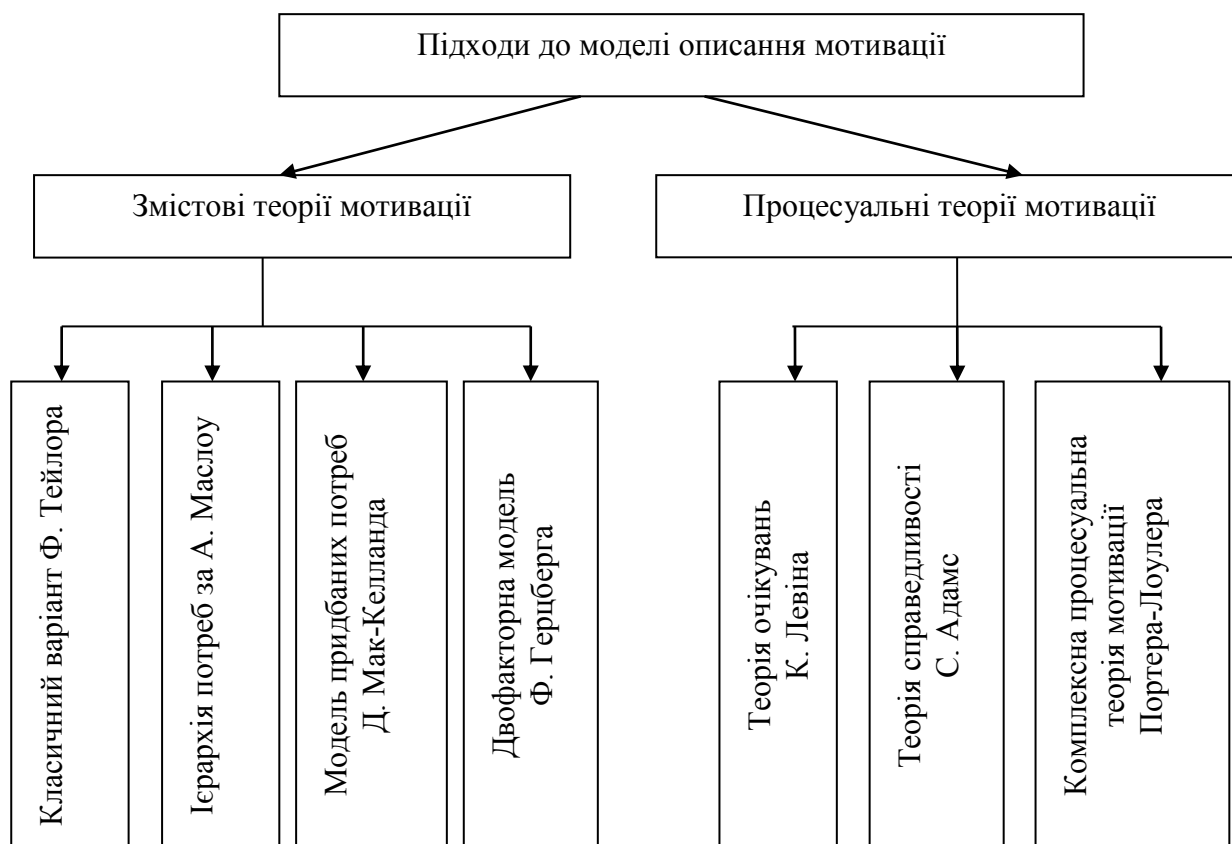


Рис.2.7 Підходи до моделі описання мотивації

Додаток Ж

Типові форми морального заохочення

Типові форми морального заохочення, умовно розміщені в порядку посилення мотивації:

- проведення довірливих бесід з підлеглими;
- підтримка ініціативи та активності, уважне ставлення до індивідуальних пропозицій;
- особисте неформальне заохочення керівника нижчого рівня в процесі ділових контактів: усне заохочення, моральна підтримка, вітання з особливими датами тощо;
- особисте заохочення діяльності керівника нижчого рівня в присутності колег на нарадах, під час ділових зустрічей та на конференціях;
- розкриття перед робітником перспектив розвитку даного освітнього закладу, у зв'язку з цим – перспективи його службового зростання;
- офіційне доручення підлеглому тимчасово розв'язувати окремі питання від імені керівника; це підносить підлеглого у власних очах, сприяє посиленню його авторитету, розвитку ініціативи, починає діяти важливий стимул – “виправдання довіри”;
- постійна, фіксована передача частини повноважень заступнику, підлеглому для розвитку ініціативи;
- доручення підлеглому брати участь на вищому рівні чи за межами даної школи в різних комісіях, нарадах, конференціях;
- рекомендації для виступу керівника з доповіддю про стан і перспективи роботи колективу у ЗМІ;
- доручення, які виходять поза межі звичайних обов'язків, окремі відповідальні завдання, які пов'язані з виявом особистої ініціативи, компетенції та управлінського мистецтва;
- висування у резерв на вищу посаду;
- винесення подяк, вручення грамот, присвоєння почесних звань із врученням різних нагород; клопотання про нагороди урядовими медалями та орденами.

Основні критерії мотивації праці

Платонов С.В., Третьак В.І., Черкасов В.В. визначили основні **критерії мотивації праці**:

- будь-які дії повинні бути усвідомленими, цілеспрямованими;
- більшість людей зацікавлені роботою, результатом спільної роботи, для них дуже важливо розуміти, у якій мірі від їхньої праці залежить кінцевий результат;

- кожен бажає продемонструвати, на що він здібний у своїй роботі;
- кожен прагне виділити себе у праці;
- кожен має свій погляд на покращення роботи й бажає його реалізувати;

у цій ситуації важливо розібратись, зрозуміти наскільки все це відповідає сучасним підходам, специфіці діяльності тощо;

- людина хоче відчувати важливість власної праці;
- кожен прагне до успіху, і тут дуже важливо врахувати керівнику, що надто розвинена у людині потреба на успіх ще не гарантує його.

Він може ніколи не реалізуватись, якщо у нього не буде для цього такої можливості, якщо його організація не надасть йому достатнього ступеня ініціативи й не буде віддячувати йому за те, що він робить (так вважав Мак Клееланд);

- успіх без визнання веде до розчарувань;
- кожен хоче отримувати всю інформацію, яка оцінює та визначає його діяльність;

- співробітники не переносять, коли рішення, які належать їм, приймаються без їхнього відому (перш за все треба повідомити підлеглого);

- кожному необхідна інформація про якість його праці;
- для всіх контроль з боку є неприємним;
- кожен прагне до нових знань;
- випередження навантаження по відношенню до оплати праці веде до вбивства ініціативи;

- кожен бажає бути собі «шефом» у ланцюжку «витрати-результат».

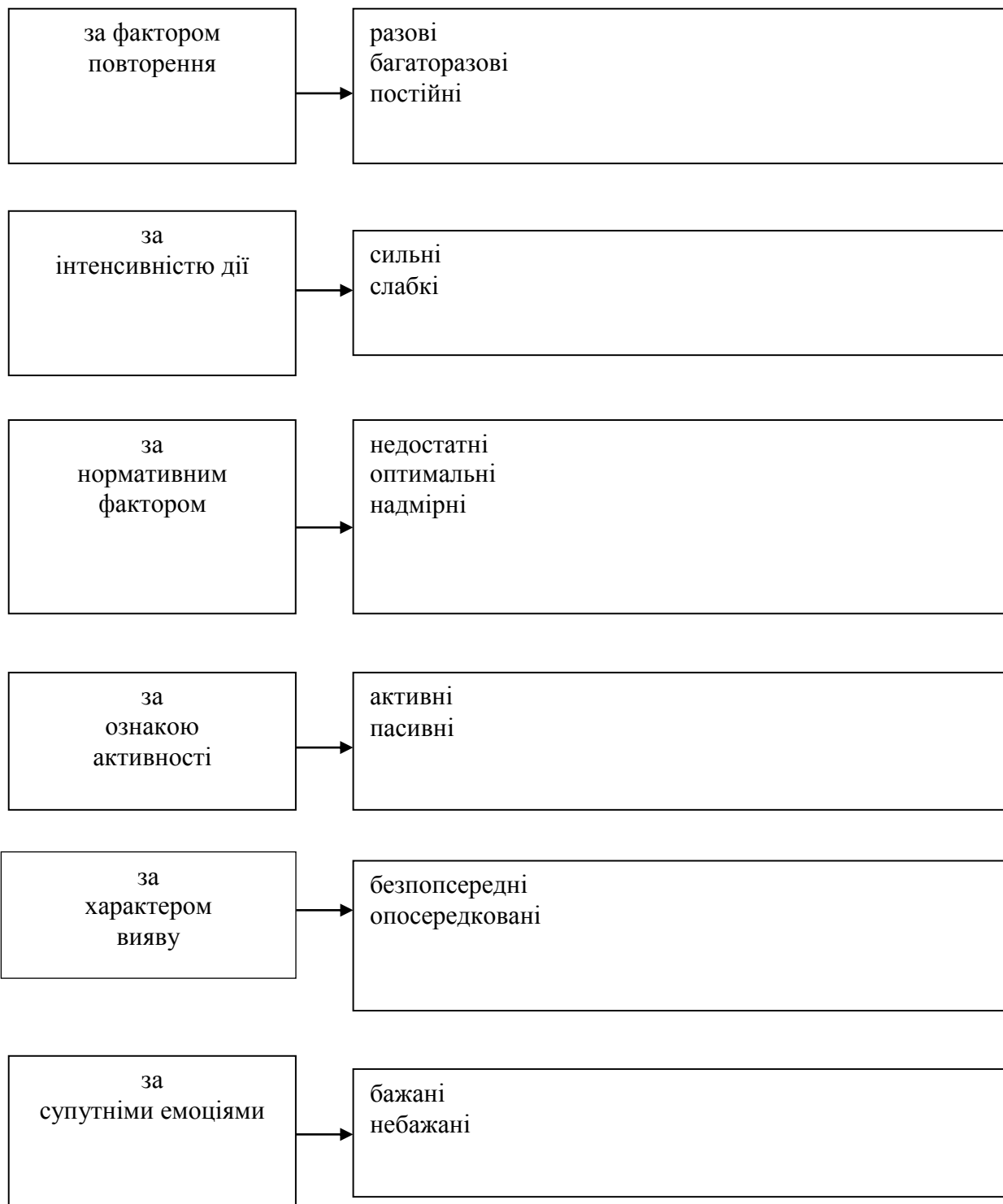


Рис.2.7. Типи стимулів

Таблиця 2.3.

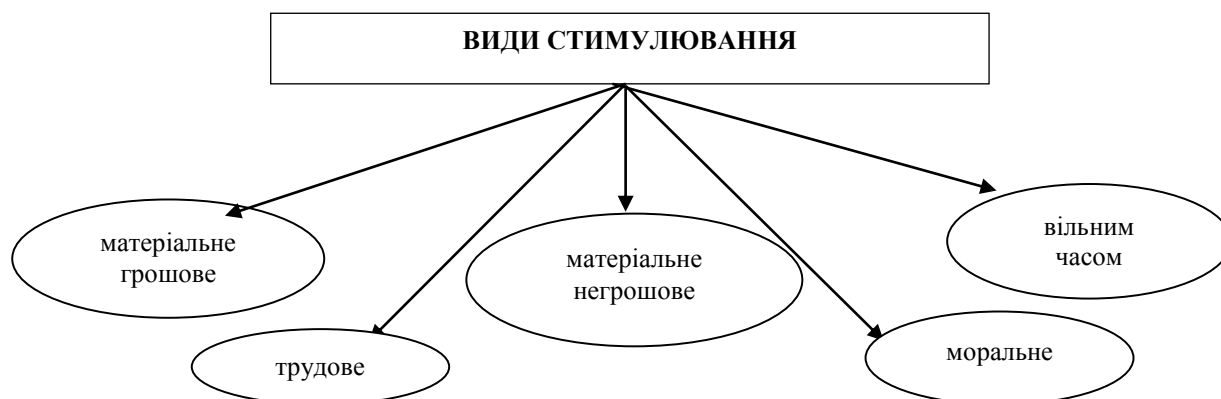
Форми організації стимулювання

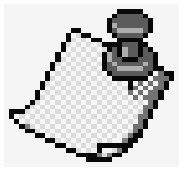
№	Класифікаційна ознака	Різновиди форм
1	За ступенем інформованості об'єкта взаємозв'язку результатів діяльності та стимулів	• випереджальна • підтримуюча
2	За обліком результатів діяльності при призначенні (визначенні) стимулу	• колективна • індивідуальна
3	За обліком відхилення результатів діяльності від нормативних при визначенні (призначенні) стимулу	• позитивна • негативна
4	За часом між результатами діяльності й отриманням стимулу	• безпосередня • поточна • перспективна
5	За ступенем та характером конкретності умов отримання стимулу	• загальна • еталонна • змагаюча

Таблиця 2.4

Механізми мотивації (В. Козаков)

№	Назва механізму	Опис
1	Зараження	Діє на емоційний стан людини, при цьому воля є притлумленою. Людина поводиться несвідомо, під впливом інших.
2	Навіювання	Діє на основі емоцій, але воля при цьому не завжди притлумлюється, людина залишається у свідомому стані.
3	Переконування	Впливає на логіку людини, на свідомість.
4	Творчість	Характеризується нестандартністю мислення і діяльності, в результаті чого народжується нове корисне рішення чи продукт діяльності, що виходить за межі загальноприйнятих стандартів.

**Рис. 2.5. Види стимулювання**



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте принципи, методи та функції управління.
2. Розкрийте особливості організації контролю за діяльністю підлеглих.
3. Обґрунтуйте важливість та значущість функції мотивування та стимулювання персоналу.
4. Розкрийте сутність контрольно-діагностичної функції.
5. Які Ви знаєте види планів?
6. Розкрийте сутність функції делегування.
7. Які Ви знаєте форми організації стимулювання?
8. Назвіть теорії мотивації?
9. Охарактеризуйте типи, види та форми внутрішньошкільного контролю.
10. Які принципи делегування Ви знаєте?



Питання для самостійного опрацювання

- *Класифікації типів, форм та методів внутрішньошкільного контролю*



Рекомендована література

1. Аспекти управлінської діяльності в школі. Ч.1./ Упоряд. Н.Мурашко. – К.: Редакції загальнопедагогічних газет, 2003. – 128 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ» – 2000», 2003. – 336 с.
3. Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами.-М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
4. Сладкевич В. П. Современный менеджмент в схемах: [опорный конспект лекций] / В.Г.Сладкевич, А.Д.Чернявский. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
5. Управління навчальним закладом: Навч- метод. посіб. У двох частинах. Ч 2. Ключ до професійного успіху / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Гриораш та ін... – Харків: Веста: Видв-во Ранок, 2003. – 152 с. – (серія «Управління школою»)

Розділ 3. ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мета: узагальнення і систематизація знань про специфіку професійної діяльності менеджерів та визначення моделей сучасних менеджерів освіти за стилями управління.

Заняття 3.1 Лекція-презентація з теми «Професійна діяльність менеджерів освіти»



Питання для обговорення:

1. Професійна діяльність менеджерів освіти.
2. Сучасні підходи щодо моделювання професійної діяльності менеджерів освіти.



Ключові слова: *менеджер освіти, керівництво, лідерство, стилі управління.*



1. Теоретичні засади професійної діяльності менеджерів освіти

♪ Співвіднесення понять «менеджер», «бізнесмен» «підприємець»

У сучасному розумінні поняття «менеджер» — це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області ухвалення рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах. Менеджера характеризують як людину, яка відповідає за координацію і контроль над організацією праці; того, хто управляє промисловим, торговим, фінансовим та ін. підприємством; підприємець у царині мистецтва, який організовує тренування і виступи спортсменів та концертну діяльність артистів [7, с. 518]. Л. Балабанова, О. Сардак визначають менеджера як людину, що професійно здійснює управлінські функції [2, с. 9]. В. Розанов вважає, що менеджер є суб'єктом, який здійснює управлінські функції [44, с. 9]. Менеджера як члена організації, який здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські задачі, розглядає О. Виханський [8, с. 23].

Таким чином, *термін «менеджер» вживається стосовно до організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-*

цільових груп; до керівника організації у цілому або його підрозділів; до керівника стосовно підлеглих; до адміністратора будь-якого рівня.

Під менеджером освіти О. Мармаза розуміє керівника, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті [28, с. 63].

На думку Л. Кравченка, менеджером освіти є особистість, яка має спеціальну педагогічну підготовку, володіє креативними й організаторськими здібностями лідера, є професіоналом у сфері управління, наділена відповідними владними повноваженнями з боку держави чи власника. Керує педагогічним колективом закладу, підрозділу, установи освіти відповідно до мети, освітнього стандарту й соціально значущих педагогічних вимог; забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освітніх послуг; здійснює моніторинг зовнішнього і внутрішнього педагогічного середовища; проводить маркетинг освітніх послуг; налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю; володіє відчуттям нового, займається впровадженням інновацій у практику діяльності закладу, підрозділу, установи. До менеджерів освіти вчена відносить не лише очільників закладів освіти, установ, підрозділів організацій, але й їхніх заступників, резерв керівних кадрів, керівників методичних об'єднань районного і шкільного рівня, які здебільшого на громадських засадах виконують значну роботу з координування зусиль організації щодо розробки й упровадження регіональних програм розвитку освітніх послуг, їх маркетингу, визначення якості та кількості тощо. Підкреслює, що саме ці категорії управлінців мають потужний креативний потенціал, проте потребують особистісно орієнтованих технологій їхньої підготовки як високоосвічених лідерів тих колективів педагогів, якими вони керують [25, с. 56-57].

Н. Коломінський менеджером освіти вважає особистість, яка професійно здійснює роботу з вироблення й актуалізації таких психічних станів, якостей і властивостей людей, що стають психологічним підґрунтям їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети [24, с. 15].

Головною особистістю, яка несе відповідальність за здоров'я учасників освітнього процесу є менеджер освіти, який має розуміти і знати специфіку процесів збереження їхнього здоров'я, власним прикладом демонструвати здоровий спосіб життя, відповідальне ставлення до свого здоров'я як провідного професійного ресурсу. В. Шепель виділяє два положення, на яких базується технологія здорового способу життя менеджера освіти: наявність в його свідомості світоглядних стереотипів, які стверджують самоцінність

особистого здоров'я; чітке визначення провідних умов побудови індивідуального способу життя, заснованого на збереженні здоров'я [60].

Л. Карамушка вважає доцільним використання в педагогічній практиці поняття «менеджер освіти» до працівників освітніх організацій, що успішно здійснюють як управлінську, так і педагогічну діяльність [20, с. 117].

У західній практиці менеджер є суб'єктом управління в організації, професійним керівником, який усвідомлює, що він є представником особливої професії, а не просто інженером чи економістом, який здійснює управління. На відміну від вітчизняної практики, де спеціальна підготовка професійних менеджерів лише розпочалася, тому слід із деякою обережністю, на думку Л. Карамушки, ставити знак рівності між поняттями «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську функцію.

Менеджер – це людина, яка обов'язково займає постійну посаду і має підлеглих, діяльність та зусилля яких координує і об'єднує для досягнення ефективної праці, приймаючи стратегічно точні управлінські рішення в найскладніших ситуаціях.

Іншими словами, менеджер – це людина, яка спрямовує роботу інших і несе особисту відповідальність за її результати. Ефективний менеджер урахує у своїй роботі ситуаційні відмінності та діє з випередженням, тобто передбачає майбутнє і готується до нього, а не реагує заднім числом.

У сучасному розумінні поняття «менеджер» – фахівець, який професійно здійснює процеси управління в конкретній галузі діяльності організації, тобто керівник або управлінець, який відповідає за ефективну роботу цілого підприємства, окремого підрозділу або певного напрямку діяльності підприємства (повинен мати відповідні знання й уміння (головне з яких – управляти людьми в процесі їхньої спільної діяльності для досягнення конкретного результату) здійснювати свою професійну діяльність не взагалі в організації, а в конкретній сфері її діяльності). Термін «менеджер» застосовується до: організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програмно-цільових груп; керівника організації у цілому або його підрозділів; керівника стосовно підлеглих; адміністратора будь-якого рівня. За їх статусом поділяють на керівників (наділений повноваженнями приймати управлінські рішення, завжди має у своєму підпорядкуванні виконавців) і виконавців (повинні забезпечувати перебіг процесу управління,

брати участь у підготовці й реалізації рішень, їхньою сферою діяльності є функційний менеджмент).

Іншої думки дотримується А. Бреннер, який у своїх працях поняття «менеджер» та «адміністратор» або «управлінець» чи «керівник» розглядає як синоніми, натомість доводить відмінності між термінами «освітній лідер» і «менеджер». Однак слід констатувати, що різницю між лідером та менеджером він вбачає у тому, що менеджер впливає на підлеглих для виконання ними певної роботи, тоді як під впливом лідера люди виконують її самостійно. Менеджер постійно має приймати рішення, щодня займатися буденними, але життєво-важливими діями. Тоді як лідер не приймає великої кількості рішень, він зосереджений на чомусь одному, на тому, що має вплив на організацію роботи установи.

Авторська модель менеджера ХХІ сторіччя презентована в роботах Р. Тягура, де він акцентує увагу на таких категоріях сучасного керівника, як: глобальний стратег (володіє сучасними технологіями управління), лідер (харизматичні якості), новатор (упроваджує новації) тощо. Л. Калініною запропонована модель «директор-менеджер», де яскраво показано різницю між керівником та менеджером, яка полягає у тому, що керівник школи не є менеджером «у чистому вигляді», а на певному етапі виконує лише менеджерські функції. Такого самого висновку доходить Л. Васильченко, констатуючи, що сучасний керівник школи – це людина, яка чітко усвідомлює мету функціонування, розвитку школи і відповідного внутрішньошкільного управління, а також володіє засобами досягнення поставленої мети.

Ю. Ісаєв зазначає, що виникає необхідність підготовки керівника нового типу, з високим професіоналізмом, який володіє основами науки управління, сучасними інформаційними технологіями, здатний прогнозувати й передбачати. Вчений вважає, що керівник підприємства, установи, організації є посадовою особою, яка обирається, призначається або затверджується для організації й оперативного управління діяльністю підприємства та наділена роботодавцем повноваженнями одноосібно безпосередньо або через інших підпорядкованих їй посадовців здійснювати управління й діяти без доручення від імені перелічених суб'єктів господарювання. Учений зауважує, що в Кодексі законів про працю України відсутнє визначення поняття «керівник», а також немає чіткого визначення його прав і обов'язків, владних повноважень, обмежень, правового та економічного забезпечення, вимог до професійної компетентності, вікових, культурних та інших вимог.

Узагальнюючи представлені погляди провідних науковців щодо сутності поняття «менеджер освіти» та враховуючи основні положення менеджменту освіти, дійшли таких висновків:

- традиційно професійну діяльність менеджера освіти розглядають як поліфункційну, оскільки він виступає в ролі організатора, адміністратора, дослідника, психолога, господарника, суспільного діяча;

- сучасний менеджер освіти – це, по-перше, *компетентний керівник*, який управляє великим колективом людей; по-друге, *лідер*, авторитетна особистість, здатна вести за собою колектив; по-третє, *експерт*, який здійснює аудит напрямів діяльності закладу освіти, оцінює якість освітніх послуг, здійснює моніторинг та ідентифікує ризики, прогнозує перспективи розвитку закладу освіти; по-четверте, *дипломат*, який встановлює контакти зі споживачами освітніх послуг, партнерами і владою, успішно переборює внутрішні та зовнішні конфлікти; по-п'яте, *інноватор*, який створює інноваційне освітнє середовище, без зволікання впроваджує в освітній процес валідні методики та технології навчання, прогнозуючи наслідки; по-шосте, *медіатор*, компетентна особа, що здійснює допомогу сторонам у вирішенні конфлікту в закладах освіти, толерантний до невизначеності; по-сьоме, *гуманна людина*, якій характерно високий рівень культури, розвинені професійно-важливі якості, зокрема, асертивність, емоційний інтелект, чесність, об'єктивність, справедливість, рішучість характеру, здатний бути зразком для оточуючих; по-восьме, *андрагог*, володіє комплексом спеціалізованих андрологічних знань, умінь та навичок, що сприяють професійному самовдосконаленню та забезпеченню освітньої діяльності підлеглим з урахуванням специфіки їх освітніх потреб та вікових особливостей;

- менеджер освіти – це працівник освітньої організації, який наділений повноваженнями і ухвалює в їх межах рішення за певними видами діяльності організації;

- бізнесмен – це людина, яка володіє капіталом, що знаходиться в обороті та приносить прибуток. Він не займає ніякої посади в організації, але володіє її акціями або часткою у статутному фонді;

- підприємець – це людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства, нової продукції, нового виду послуг, пропонованих суспільству. Він може займати певні посади у малій організації та володіти невеликою часткою її акцій або статутного фонду.

Професійна діяльність менеджерів освіти є надзвичайно складною і об'ємною, вона потребує ґрунтовних знань у різних сферах, а саме: педагогіці й методиці, кадровій і господарській роботі, плануванні й організації освітнього процесу, рекламі й політиці тощо, що дає змогу менеджеру освіти належно виконувати свої функціональні обов'язки.

Професійна діяльність менеджера освіти представлена двома складовими: *педагогічною* (функції: дидактична, виховна, громадсько-педагогічна, навчальна, самоорганізаційна) та *управлінською* (функції: стратегічна, організаційно-навчальна, кадрова, фінансова, господарська, комунікативна), які відрізняються за своїми функціями. Зазначимо, що професійну діяльність менеджерів освіти науковці здебільшого вивчають у контексті структурно-функціонального аналізу. Вивченню функцій менеджерів освіти присвячено багато праць таких вчених, як І. Бачило, Б. Гаєвського, Л. Васильченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Кравченко, М. Кириченко, Ю. Конаржевського, В. Крижко, О. Мармази, В. Маслова, Л. Пермінової, В. Пікельної, А. Свенцицького, Р. Шакурова, Т. Шамової, Ф. Хміль та ін.

Узгодженості науковців щодо визначення основних функцій менеджерів освіти немає. Однак, можна констатувати домінування трьох основних підходів щодо їх класифікації: діяльнісний, змістово-цільовий і поліфункціональний.

Так, у рамках діяльнісного підходу поняття «функція» вчені (С. Калашнікова, Н. Черненко та ін.) розглядають як певну діяльність, обов'язок чи роботу менеджера освіти, через яку проявляється суть зовнішніх і внутрішніх зв'язків певної педагогічної системи з навколишнім середовищем – ринком освітніх послуг [54]. Т. Сорочан зазначає: «Управління школою – це сукупність видів діяльності, які є функціями керівника» [47, с. 75]. За О. Мармазою – це основний вид діяльності, який утворюється шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних, які поєднуються однаковою цілеспрямованістю [29, с. 87].

У контексті змістово-цільового підходу вчені (М. Кириченко, Н. Коломінський, Л. Кравченко, О. Цокур, Р. Шакуров та ін.) функцію здебільшого поділяють на певні групи в залежності від змісту або цілей діяльності. Н. Коломінський виділяє планування, як першу функцію, контроль – як завершення управлінського циклу, а між ними визначає організацію виконання плану. Реалізація цих функцій, за словами науковця,

супроводжується виробленням, ухваленням та практичним утіленням відповідних рішень [24, с. 7]. Л. Кравченко і О. Цокур розподіляють функції на три групи: 1) за цілями управління – орієнтовні, 2) за змістом діяльності закладу – змістовні, 3) за процесом управління – операційно-технологічні [55; 25].

На погляд Р. Шакурова, у професійно-управлінській діяльності менеджерів освіти слід визначати такі функції: цільові, соціально-психологічні, оперативні. До цільових належить виробнича функція, яка підпорядкована соціальному замовленню на навчання та виховання дітей, підготовку їх до життя і містить у собі організацію освітнього процесу та створення необхідної для цього матеріально-технічної бази; а також соціально-орієнтована на забезпечення матеріальних і духовних запитів учасників освітнього процесу: створення на роботі комфортних умов праці, сприятливого мікроклімату. Соціально-психологічні функції – організація та активізація педагогічного колективу, згуртування, удосконалення, розвиток самоврядування, формування таких соціально-психологічних якостей і відповідного стану, які б забезпечували продуктивну працю. Операційними, на думку вченого, є функції планування (ухвалення рішень), інструктаж, контроль, аналіз та координація [56, с. 19].

У дослідженнях М. Кириченко розглядаються такі функції професійно-управлінської діяльності менеджерів освіти як: цільові функції або мети діяльності (розкривають основні напрямки, завдання і зміст управлінської діяльності у закладі освіти: управління освітнім процесом, педагогічне керівництво вихованням, підвищення педагогічної майстерності, фінансово-господарська діяльність тощо); друга група висвітлює алгоритм дій у процесі управління; третя – розкриває основні соціально-психологічні аспекти управління закладом освіти (орієнтацію, мотивацію, згуртування, розвиток творчості, попередження конфліктів, стимулювання тощо) [21, с. 108].

Щодо поліфункціонального підходу, то важливо в контексті нашого дослідження вказати на те, що деякі науковці (А. Валицька, Ф. Генів, А. Китов, Л. Кудряшов, В. Лебедєв, В. Рубахін, Д. Трейсі, Р. Уотермен та ін.) виділяють такі функції, як планування, керівництво, організація, координація, контроль, ухвалення рішення, підбір персоналу, вирішення фінансових проблем, об'єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, укладання угод тощо. Інші (Ю. Васильєв, В. Зверєва, В. Лазарєв, Т. Панчук, М. Поташник, В. Симонов, П. Фролов) – аналітичну, організаційну,

стимулюючи, інструктивно-методичну, функцію планування, ухвалення управлінського рішення, інформаційного забезпечення, програмування, регулювання і коригування, обліку та контролю. Вчена Л. Васильченко робить висновок, що обмежити перелік функцій не є реальним, оскільки „багатомірність та невичерпність можливостей управлінської діяльності відкриває для появи нових функцій управління великі перспективи” [4, с. 101]. Підтримують таку позицію і вчені Л. Пермінова і Т. Шамова, які наводять близько двохсот функцій та операцій, що можуть виконуватися менеджерами освіти [39, с. 124].

Особливу увагу хотілося б звернути на точку зору В. Пікельної, яка поділяє функції за двома головними ознаками: за належністю до сфери діяльності – спеціальні (конкретні) функції управління; відповідно до стадій (етапів) управління – загальні (основні або технологічні) функції управління [40, с. 59]. Також вчена зауважує, що різноманітність та розмежування функцій управління є відносними. Це підтверджує у своєму дослідженні й М. Кириченко: „Назва, кількість і послідовність функцій процесу управління у різних авторів не тільки не співпадають, а й мають велику розбіжність, що дало змогу різним дослідникам скласти відповідні таблиці, в яких співставляються підходи до структуризації процесу управління, визначення і систематизації функцій” [21, с. 109].

Системне бачення управління закладом освіти – це бачення того, наскільки кваліфіковано, ефективно, і, головне, взаємозв’язано виконуються усі загальні управлінські функції, як і наскільки забезпечується їх справжнє функціонування. Це також й елементне бачення всієї організаційно-управлінської будови освітнього закладу, а не тільки роботи менеджерів освіти, тобто бачення взаємодії усіх ієрархічних рівнів її організаційної структури, способу та ефективності роботи зв’язків управління, відношень субординації та супідрядності.

Структуру діяльності менеджера освіти науковці (Е. Березняк, В. Бондар, М. Веселов, Л. Даниленко, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, Л. Кравченко, О. Мармаза, В. Маслов, Н. Островерхова, Л. Пермінова, М. Поташнік, І. Раченко, Т. Сорочан, М. Сунцов, П. Фролов, П. Худоминський, Р. Шакуров, Т. Шамова та ін.) досліджували у різних аспектах. Так, В. Маслов діяльність менеджера освіти розглядає як управління освітнім процесом, адміністративну і фінансово-господарську діяльність, викладацьку діяльність, дослідно-пошукову діяльність, комунікативну та творчу діяльності [31, с. 59]; Л. Даниленко,

Л. Карамушка та ін. – бачення стратегії та розвитку, керівництво і моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, внутрішня та зовнішня мотивація [37, с. 20-22]; Р. Вдовиченко – контрольо-аналітичний, прогнозуючий, маркетинг освітніх послуг, інформаційний, фінансовий, менеджерський, викладацький, господарський, діагностичний, суспільно-громадський, економічний, дослідницький та інші [6, с. 193]. Стандартом же професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти передбачено виконання чотирьох функцій: бачення стратегії та розвитку, керівництво та моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, внутрішня та зовнішня комунікації [13, с. 58].

Отже, професійна діяльність менеджерів освіти – це процес забезпечення реалізації стратегічного розвитку закладу освіти та основних завдань його ефективного функціонування.



2. Сучасні підходи щодо моделювання професійної діяльності менеджерів освіти

👉 *Моделі та професіограми менеджерів освіти*

Робота менеджера, зокрема в освіті, складається з комбінації декількох ролей, які на практиці взаємозалежні і взаємодіють, і саме важливість цих ролей змінюється залежно від рівня управління, оскільки ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

Автори моделей спеціалістів в галузі управління освітніми закладами намагались обґрунтувати професіограму директора, яка б відповідала потребам школи в певний період розвитку країни: В. Бондар, М. Гадецький, В. Демчук, Л. Каращук, В. Маслов, О. Мармаза, М. Новоселицький, Н. Тализіна, О. Тонконога та ін. Поступово у науково-педагогічній літературі виокремилось декілька основних підходів до побудови професіограм керівника школи: цільовий, концептуальний, діяльнісний.

О. Мармаза модель керівника школи розглядає як узагальнений професійний образ керівника, що відбиває задачі, які вирішує директор у своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. Автор вважає, що при створенні моделі важливо домагатись достатньої її повноти при найменшій кількості якостей, що оцінюються.

Професіограму О. Мармаза розглядає як узагальнюючий документ, що базується на розробленій моделі, з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника [29, с. 134].

В науковому обґрунтуванні розробленої професіограми керівника сучасної школи вчена О. Мармаза спиралась на такі теоретичні засади: діяльність керівника школи — це система, яка має мету, внутрішню структуру, певний характер зв'язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем та певну енергетику, за рахунок якої функціонує як система; діяльність керівника освітнього закладу має управлінський характер, метою управлінської діяльності є координація зусиль всіх учасників освітнього процесу, впорядкування та розвиток школи; об'єктом діяльності є освітній заклад, який і обумовлює специфіку управлінської діяльності директора школи на відміну від інших об'єктів. Отже, діяльність керівника школи науковець розглядає з позиції теорії управління освітнім закладом.

На підставі державних законів, програм та документів про освіту в Україні, нормативних актів вищих органів управління освітою, результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління, опрацювання та узагальнення кращого досвіду роботи керівників шкіл розроблені посадові вимоги керівника освітнього закладу, які О. Мармаза ділить на три групи: *кваліфікаційні* (передбачають вищу освіту, позитивний досвід та певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційно-дослідної роботи, закінчені спеціальні курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту), *соціально-психологічні* (соціальні — почуття суспільного обов'язку та відповідальності, національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність; моральні — чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність; *комунікативні* — вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби аттракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним в стосунках, з повагою ставитись до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку,

підвищувати творчу активність підлеглих; ділові — установка на безперервну освіту та самоосвіту, нестерпність до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності); професійні (рівень кваліфікації керівника, тобто ступінь оволодіння професією, спеціальністю) [29, с. 135-136].

Таким чином, професійні вимоги до керівника обумовлюють систему знань та умінь, яка є фундаментом моделі компетентності.

Цікавою є спроба О. Мармази розглядати дві підсистеми знань керівника, оскільки за основу авторка бере структуру і зміст моделі професійної компетентності педагога (професійні знання, їх зміст; типи і види знань), які обґрунтував Г. Федоров. Першу підсистему знань складають такі групи: *соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання*. В свою чергу, друга підсистема — це гносеологічний ряд: методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння. Обґрунтовуючи свій погляд, О. Мармаза зазначає, що основний вид діяльності керівника школи є управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління; керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей, а, відтак, він повинен знати основи психології менеджменту; об'єктом управлінської діяльності керівника є школа, що обумовлює необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями та вміннями; керівник школи може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері; директор закладу освіти забезпечує його функціонування та розвиток виходячи із знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань. З точки зору діяльнісного підходу, автор ділить знання на чотири групи, які утворюють гносеологічний ряд: теоретико-методологічні (закони, закономірності, ідеї, теорії); теоретико-нормативні (принципи, правила, нормативи, інструкції, положення); теоретико-предметні або змістові (категорії, основні поняття, факти, явища, процеси); теоретико-процесуальні або способи діяльності (методи, способи, прийоми, операції) [29, с. 137]. Отже, у поєднанні зі специфікою діяльності керівника дана класифікація набуває предметного управлінського змісту.

Зрозуміло, що система основних знань і вмінь керівника, необхідних для ефективного управління, повинна бути адекватною структурі та змісту його

діяльності. Проблему професійної діяльності менеджерів освіти з метою ефективного управління досліджували В. Бондар, В. Кричевський, В. Маслов, О. Мармаза, О. Тонконога. За основу побудови моделі компетентності брали професіограму діяльності, функціональні завдання і пов'язували з питанням змісту підготовки та підвищення кваліфікації спеціаліста.

Обґрунтовує методолого-теоретичні й організаційно-педагогічні засади процесу неперервної педагогічної підготовки менеджера і освітнього лідера в єдності допрофесійного, фундаментального професійного і післядипломного етапів Л. Кравченко. Автор пропонує модель підготовки, яка розроблена з урахуванням сучасних соціокультурних, наукових і технологічних вимог до освіти особистості впродовж життя [25]. Для успішного виконання управлінської діяльності в освіті необхідні: наявність “виняткового” людського матеріалу, що передбачає такі дані, як організаторські й аналітичні здібності, неабиякий інтелект, захоплене ставлення до людей і природи; підбір менеджерів, що мають ґрунтовний культурологічний тезаурус; забезпечення управлінських кадрів різнобічними спеціальними знаннями: екологічними, економічними, педагогічними, психологічними, фінансовими, правовими, управлінськими тощо; навчання менеджерів освіти технологіям застосування вказаних вище знань у практичній діяльності.[25, С. 153]

Отже, орієнтація викладача в сучасних підходах до загальної та професійної освіти допомагає визначити основні напрями, сформувані свою педагогічну філософію, свою позицію й вибудувати на їх основі систему своїх дій. Враховуючи те, що сучасні керівники закладів освіти не мають відповідної професійної підготовки до управління (вони є висококваліфікованими фахівцями із різних учительських спеціальностей), а розвиток системи освіти в цілому і конкурентноспроможності кожного закладу освіти, зокрема потребують підготовки його як менеджера, то можна зробити висновок, що це можливо забезпечити лише на засадах наукового менеджменту. Усвідомлюючи управління як професію, яка використовує різноманітні досягнення міждисциплінарної, поки що дуже молоді, швидко і нерівномірно зростаючої області наукових і практичних знань — менеджменту, Л. Кравченко зазначає, що вона посідає чільне місце в сучасній цивілізації і в практиці діяльності сучасних менеджерів освіти.

Аналізуючи типові обмеження в діяльності початкуючих менеджерів, дослідники у галузі управління персоналом М. Вудкока та Д. Френсіса визначили якості особистості успішних керівників: здатність управляти собою,

розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, спрямованість на постійне особистісне зростання, навички вирішувати проблеми, винахідливість, схильність до інновацій, висока здатність впливати на оточення, знання сучасних управлінських підходів, здатність керувати, вміння навчати та стимулювати до розвитку підлеглих, здатність формувати і використовувати ефективні робочі групи [9].

У своїх працях В. Крижко зазначає: практика свідчить про те, що менеджери освіти не схожі один на одного [27]. Вважає, що керівників освіти потрібно вивчати всебічно, орієнтувати їх на постійне самовдосконалення і саморозвиток; підкреслює, що сучасні керівники шкіл за рівнем оволодіння елементами менеджменту класифікуються: «директор-менеджер», «директор-педагог», «божевільний директор», «директор-завгосп». Кожен із цих керівників по-різному ставиться до підлеглих, але найбільш повною мірою це проявляється у ставленні до позиції учнів, учителів, батьків за принципами: зрозуміти; не ухвалити; придушити. Отже, усі наведені вище характеристики суттєво впливають на поведінку керівника і становлять основу індивідуального стилю керівництва — неповторної сукупності прийомів та методів впливу на окремих підлеглих чи колектив у цілому. На думку Н. Коломінського, стиль керівництва установою освіти є система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені його особистістю [24].

Л. Калініна змальовує моделі директора сучасної школи: директор-вчитель, директор-дослідник, директор-господар, директор-менеджер. Директор-вчитель схильний до педагогічної діяльності, багато уваги приділяє підготовці та проведенню своїх уроків, виховних заходів, бере активну участь у методичній роботі школи, дає відкриті уроки, запрошує вчителів до себе на заняття, залюбки надає консультації з актуальних та складних педагогічних проблем, цікавиться новими підходами до викладання навчальних предметів та особисто впроваджує інновації, створює умови для оптимізації освітнього процесу в закладі освіти, користується авторитетом у дітей та батьків як учитель. Наступна модель — директор-дослідник особливу увагу приділяє експериментально-дослідницькій роботі у школі, відстежує новаторські ідеї, підтримує щільні зв'язки з ВНЗ, ученими, як правило, сам пише дисертацію або допомагає у цьому іншим, створюючи на базі школи експериментальний майданчик, бере участь у конференціях, друкується у фахових газетах та журналах. Директор-господар добре дбає передусім про матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу,

уміє знайти додаткове фінансування, не боїться створювати різного роду благодійні фонди, дбає про своєчасний ремонт будівлі, озеленення шкільної садиби, побудови спортивних майданчиків. І остання модель — директор-менеджер, який орієнтований у своїй діяльності на професійний підхід до управління, має відповідну менеджерську підготовку, володіє знаннями щодо ефективного управління та використовує їх у практичній діяльності, основна управлінська технологія — управління за результатами. З увагою ставиться до персоналу, мотивує та стимулює до новаторства якості роботи педагогів, прагне створити педагогічний колектив з високим творчо-інтелектуальним потенціалом, залучає педагогів, батьків, учнів до співуправління, гідно веде себе з вищими органами управління [19].

Отже, аналіз науково-методичної літератури засвідчив, щодо специфічних особливостей управлінської діяльності в закладі освіти науковці відносять підвищену відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан освітнього процесу в цілому, за техніку безпеки, за ухвалення рішень і т. п.; велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо); домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками освітнього процесу; різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності; різні мотиви діяльності; різні ступені зрілості учасників освітнього процесу; творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника; високе нервово-психічне напруження, постійний стан неспокою, який є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі в мінливих умовах сьогодення, що саме і вимагає підготовки нової ланки керівників, які здібні та здатні працювати в умовах сьогодення.

Управлінська діяльність в освіті — специфічний вид професійної діяльності, оскільки менеджер освіти поєднує в собі якості педагога і лідера, що ставить перед ним вимоги високого професіоналізму.

☞ Характеристика менеджерів освіти за стилем управління

Менеджер, приймаючи рішення, повинен бути впевненим у їх реалізації. З цією метою він вдається до адміністрування, в основі якого — суто формальні важелі впливу, і застосовує свої лідерські якості, що посилює його керівні

позиції, зміцнює формальний статус. Сила впливу лідерських рис у керівника формує певний стиль керівництва, який може бути більш або менш ефективним у різних управлінських ситуаціях.

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, яким чином спрямовується їхня діяльність, які форми впливу використовують для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції керівника.

Керівник — індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють. Керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється з поняттям «менеджер», «керуючий») і неформальні (у цьому разі поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

Між керівництвом і лідерством існує певна різниця.

Термін «керівництво»:

- найбільш ефективний вид управління людьми і колективами, під час якого суб'єкт та об'єкт управління взаємодіють у свідомому прагненні до єдиної мети [42, с. 384];
- право давати офіційні доручення і вимагати їх виконання [15];
- діяльність, праця керівника з підлеглими у безпосередньому зв'язку для вирішення службових задач [26, с. 292-293].

Між поняттями «управління» і «керівництво» існує своєрідний взаємозв'язок: з одного боку, управління містить в собі керівництво як суб'єктивний компонент, а з іншого — воно само є змістом керівництва, оскільки соціальне управління здійснюється людьми щодо інших людей.

Керівництво — процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

Основою ***керівництва є вплив і влада***. Вплив — це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини. Влада — це можливість впливати на поведінку інших.

Лідерство — здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою «начальник — підлеглий» (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо). Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям — компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

З позиції інтересів організації ідеальним є поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. Однак, як свідчить досвід, ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером, і навпаки. Їхні основні характеристики перебувають ніби в різних вимірах.

Основними стилями керівництва є: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Авторитарний стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим. Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирність тощо. Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня. Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і

навіть критику підлеглих тощо. Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

Порівняння стилів керівництва і типів впливу та об'єктивні фактори впливу на формування стилю керівництва наочно представлено у інформаційно-довідкових матеріалах лекції.

Заняття 3.2 Практичне заняття з теми «Стилі керівництва менеджера освіти в сучасних умовах трансформації»

Мета: ознайомлення з різними підходами до визначення стилів керівництва, формування вмінь аналізувати особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу, оволодіння комунікативними навичками взаємодії з різними типами керівників.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

❑ Підготуйте повідомлення відповідно до питань, які виносяться для обговорення, а саме:

- 1. Характеристика стилів керівництва.
- Теорії «X», «Y», «Z».

❑ Спробуйте класифікувати себе і відомих Вам керівників за наведеними параметрами західно-європейської класифікації. Проаналізуйте особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Структура практичного заняття

- Вступне слово (10 хв.)
Навчальну групу поділяють на пари.
- Основна частина (1-1,5 години).

Робота в парах. Кожна пара обирає правильні форми спілкування з типами керівників («деспот», «патріарх», «залізна леді», «дилетант», «старша сестра», «борець-одиначка»), намагаючись звернути увагу на власні сильні сторони. Слід обов'язково зазначити, якими можуть бути сперечання з керівником, що його може образити?

Ознайомившись з характеристиками груп, заповнюють подану нижче таблицю, яку потім колективно обговорюють. Викладач є експертом, який корегує відповіді учнів.

➤ Заключна частина (10 хв.).



Матеріали до практичного заняття

Західноєвропейська класифікація

Ознайомившись з характеристиками груп, заповніть подану нижче таблицю.

«Деспот»

Він характеризується «вмінням» компрометувати своїх підлеглих на великих зборах. Як правило, за його авторитарним стилем криється самотність, комплекс власної неповноцінності чи надмірна вимогливість. Свої недоліки він пильно маскує перебільшеною суворістю. Існують два шляхи співробітництва з таким шефом без шкоди для власного здоров'я: рятуватися від нього втечею або не звертати уваги на його зауваження.

«Патріарх»

«Патріарх» твердо впевнений у тому, що лише він один знає, як буде добре для процвітання організації. Від підлеглих він очікує безумовне ухвалення запропонованого їм маршу. Не дивлячись на авторитарний стиль керування, керівник користується визнанням і навіть любов'ю у колективі. Його цінують за професійну компетентність і турботу. «Патріарх» знає проблеми підлеглих, бере участь в їх розв'язанні порадою та справою.

«Борець-одиначка»

Цей керівник відгороджується від оточуючих щільною завісою. Він охоче й дуже економно видає будь-яку, навіть потрібну інформацію, іноді дуже суперечливу.

«Залізна леді»

Вона холодна, авторитарна, самовпевнена й знає, на що спроможна, знає власні сили. Вона досконало володіє правилами інтриг, відкидає дискусії і наради як неефективний засіб та дарма загублений час. Хто не «приносить» очікуваного успіху, отримує від неї догану.

«Старша сестра»

Практикує повсюди цитувати «жіночий стиль керування», обожнюючи дискусії та колективну роботу. Будучи сильною особистістю, вона любить, щоб поряд з нею працювали дуже сильні колеги. «Старша сестра» вважає за необхідне захищати своїх підлеглих, що, в принципі, позитивно впливає на роботу колективу. Вона сподівається від підлеглих абсолютно такого ж ставлення до роботи.

«Дилетант»

Йому вдається зайняти місце керівника не завдяки професійним рисам, а – добрим стосункам. Тому в колективі слабкі сторони керівника дуже швидко будуть обговорюватися, а разом з цим з'являться неформальні керівники. Якщо Ви підлеглий чи навіть заступник «дилетанта», то пам'ятайте, що маєте велику можливість довести особисті здібності бути керівником. Сподіватись на співробітництво з дилетантом дуже марна справа. Будучи професійно некомпетентним, «дилетант» ніколи не прогавить можливості підвестися за рахунок навіть невеликої помилки свого підлеглого й через роки буде згадувати про неї.

Група керівника	Правильні форми спілкування			
	на що звернути увагу	що ображає керівника	як звернути його увагу на особисті здібності	як відстояти власні ідеї та інтереси
«деспот»				
«патріарх»				
«залізна леді»				
«дилетант»				
«старша сестра»				
«борець-одиначка»				

На що звернути увагу

- ☐ Пам'ятайте, що Ви маєте справу зі слабкою, невпевненою в собі особистістю. Уникайте провокаційних висловлювань типу: «Керувати спроможний не кожний». Навіть якщо Вам буде нелегко, намагайтесь, щоб Ваш супротивник відчув, що він «король» у Ваших очах.
- ☐ Часто цей керівник буває експертом у своїй галузі. Не варто його турбувати з кожної дрібниці. Пояснення в письмовому вигляді, передані через секретаря, будуть ефективнішими, ніж годинна бесіда з ним. Якщо цього

контакту для урегулювання проблеми не вистачить, тоді погодьте у секретаря зручний для керівника час для особистої бесіди.

- ☐ Пам'ятайте, що Ви полестите вітчизняному інстинкту керівника і його «его», вбігши у відкриті двері його кабінету та спитавши його поради з будь-якого важливого для Вас питання.
- ☐ Очікує від свого оточення дисципліни і лояльності. Будучи жінкою – керівником, вона вважає, що керувати колективом зможе лише завдяки жорстокості та непохитності.
- ☐ Важлива не лише професійна, але й соціальна компетенція. Вона цінує у своїх співробітниках відчуття єдиної команди.
- ☐ Відносно легким є випадок, коли керівник добре знає про свою неспроможність, дозволяючи Вам діяти на свій страх і ризик. Набагато гірше, якщо керівник не усвідомлює відсутність необхідної компетенції, намагаючись прикрити її авторитарним стилем керування і непристойними вчинками. У цьому випадку Вам треба захищатись, тому заздалегідь знайдіть собі союзників серед колег.

Що ображає керівника

- ☐ Ваші дії на власний розсуд без попередньої поради з ним.
- ☐ Відмова виконувати її накази. Хто несерйозно виконує покладені обов'язки, сподіваючись на жіноче м'яке серце, той потрапляє в категорію штрафників, яких карають.
- ☐ Ваше «всезнання», подібні висловлювання: «А я все ж таки правий», – можуть вивести його із нормального стану.
- ☐ Ви відкрито намагаєтесь суперничати з ним. Це є поштовхом до початку війни, що за собою тягне відповідні санкції. Скарга у вищі інстанції в таких випадках не ефективна, оскільки саме вони допомогли стати керівником. Саме тому там не будуть визнавати його некомпетентність і власне помилкове рішення.
- ☐ Інтриги співробітників, які відмовляються від роботи в колективі, перекодування відповідальності на плечі іншого, – усе це може довести керівника до нервового зриву.
- ☐ Постійні бесіди та дуже тривалі переговори. Висловлювання вголос про його неефективні методи керування.

Як звернути його увагу на особисті здібності

- ☐ Старанною роботою, але без зовнішніх виявів радості з приводу успіху. На одній із особистих співбесід стримано нагадайте керівникові про досягнутий успіх, спитавши його: «Що Ви думаєте відносно мого докладу?», чи : «Як Вам сподобалася олімпіада, яку я організувала?».
- ☐ Лише успіхи на роботі, щирість і професіоналізм імпонують керівникові. Якщо Ви відвідали семінари, конференції з проблем інновацій та

інтерактивних форм навчання, то покажіть керівнику відповідні посвідчення, програми, сертифікати, вдячні листи.

- ☐ Ніяк – він нічого не розуміє.
- ☐ На загальних зборах колективу, нарадах висувайте цікаві ідеї й пропозиції, творчо та конструктивно розвивайте й удосконалюйте їх. Розкажіть про те, як Вам вдалося підвищити рейтинг учнів, використовуючи нову методику, чи отримати запрошення на участь у конкурсі «Вчитель року».
- ☐ Це не так просто. Краще – результатом власних дій.
- ☐ Добиваючись більшого, ніж на Вас покладено на професійній ниві. Запропонуйте свої послуги в укладанні документів, замість того, щоб чекати диктування. Проект документу лишіть керівникові для розгляду. Звільнивши керівника від цієї справи, ви ж не перебільшуєте власної компетенції та не «перестрибуєте» його «Я».

Як відстояти власні ідеї та інтереси

- ☐ Діловою аргументацією. Якщо у відповідь посварять чи образять, – у жодному разі не демонструйте своєї образи, давши волю емоціям, сльозам, – програте.
- ☐ Керівник вірить лише у власні ідеї. Ваші ідеї побачать світ, якщо ви будете грати роль його розумного учня. Представте власні ідеї як логічний розвиток його думок.
- ☐ Будьте максимально самовпевнені. Якщо керівник висунув проти Вас несправедливе звинувачення, то діловим тоном миттєво оскаржіть його. У жодному разі не влаштовуйте полеміку. Дайте відчуття, що ви стоїте за її спиною, не обмежені ніяк і впевнені у власному професіоналізмі.
- ☐ Зберігайте лояльність. У Вас розв'яжуться руки лише тоді, коли керівник буде вважати Вас своїм союзником.
- ☐ Дискусії та ділові наради є рухомою силою команди. Під час власних виступів на нарадах знайдіть найкращі аргументи підтвердити запропоновану ідею, пропозицію. Критику на адресу вашої роботи ніколи не сприймайте як критику власної особистості. Керівник вважає звичайною справою говорити про слабкі сторони підлеглих, не маючи й думки про їх особисті риси, не бажаючи нікого образити.
- ☐ Пропонуючи добре продумані й точно сформульовані пропозиції, зарекомендуєте себе людиною, яка займається великими справами.

Американська класифікація

Спробуйте класифікувати себе і відомих Вам керівників за наведеними параметрами. Проаналізуйте особисту лінію поведінки при роботі з керівником певного типу. Наскільки актуальні запропоновані класифікації для управлінського середовища менеджерів освіти?

Проведені дослідження сучасної американської культури засвідчили наявність 4 основних типів менеджерів:

- майстри
- борці з джунглями
- люди компанії
- гравці.

Перший тип – **«майстри»**.

Це люди, які дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи робочу етику та повагу до інших людей. Оточуючі люди в більшості випадках оцінюються ними з погляду на те, наскільки вони творчо виконують свої обов'язки. Але ж ці люди бувають настільки зайняті предметом особистих творчих вишукувань, що не спроможні керувати складними й змінними організаційними системами.

Другий тип – **«борці з джунглями»**.

Це люди, які пристрасно, жагуче прагнуть до влади. Вони сприймають себе й оточуючих, як людей, які живуть у «людських джунглях», де кожний намагається з'їсти іншого. Їхні інтелектуальні та інші психічні ресурси спрямовані переважно на забезпечення особистої безпеки та благополуччя. Колег по роботі вони зазвичай розглядають як конкурентів чи ворогів, а підлеглих, – як засіб у боротьбі за владу.

Серед них, у свою чергу, виділяють два підтипи: «леви» і «лиси».

«Леви» – переможці, які досягли успіху і будують «власну імперію».

«Лиси» – влаштувавши свої гнізда в організації, продовжують спритно й обачливо просуватись далі. За рахунок кмітливості вони швидко просуваються службовими сходинками. Однак їхні плани врешті-решт руйнуються в результаті відповідних дій тих, кого вони у свій час обманювали й використовували в корисних цілях.

Третій тип – **«люди компанії»**.

Вони ідентифікують себе з організацією, якій самі належать. Якщо вони психологічно слабкі, то намагаються підкорити себе іншим і швидше досягти безпеки, ніж успіхів. Будучи ж вольовими і достатньо сильними, вони прагнуть до визнання з боку оточуючих, підвищення ступеня згуртованості колективу. Найбільш творчі з них створюють у компанії атмосферу співробітництва й взаєморозуміння, однак, з'ясовується, що вони не спроможні успішно довести справу в умовах сильної конкуренції.

Четвертий тип – «гравці».

Вони розглядають ділове життя взагалі й особисту роботу, зокрема, як своєрідну гру, люблять ризикувати, часто цікавляться інноваціями. На відміну від «борців з джунглями», вони не прагнуть до утворення власної «імперії», а задоволені вже від самої перемоги. Їхня головна турбота – набутти слави переможця. Серед сучасних менеджерів найбільш широко представлений цей тип. Однак у керівників, які обіймають найбільш високі посади, разом із рисами «гравців» присутні характеристики «людей компанії». Вони ведуть гру в більшості випадках в інтересах компанії, ідентифікують себе з нею. Стимулюючи інтерес до роботи у своїх підлеглих, вони заохочують тих, хто сприяє успіхам організації, і карають тих, хто заважає. При просуванні службовими сходами їхні власні інтелектуальні здібності удосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, у якій здатні поєднуватись різні, навіть протилежні риси: прагнення до співробітництва та конкуренції, лаконічність стилю керування й схильність до ризику та тверезий розрахунок тощо.

Однак усе це стосується в більшості інтелектуально-вольових, а не емоційно-душевних рис, тобто тих рис особистості, які необхідні керівникові для правильного спілкування з людьми.



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції №3.1

Таблиця 3.1. Порівняння стилів керівництва і типів впливу

Рис. 3.1. Об'єктивні фактори впливу на формування стилю керівництва

Таблиця 3.1.

Порівняння стилів керівництва і типів впливу

Параметри взаємодії керівника з підлеглим		Стилі керівництва	
	Авторитарний (автократичний)	Демократичний	Ліберальний
Прийоми ухвалення рішень	Керівник самостійно вирішує всі питання	Напередодні ухвалення рішення радиться з колективом, або приймається колективне рішення	Чекає вказівок вищого керівництва або підпорядковується групі чи нараді робітників
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, дає розпорядження, командує	Пропонує, стверджує запропоноване підлеглим, доручає	Просить, часто навіть благає
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на певного виконавця	Поєднує відповідальність з уповноваженнями та завданнями	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Повністю тисне	Заохочує й використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до відбору кадрів	Боїться достатньо кваліфікованих і думаючих робітників з широким кругозором	Підбирає ділових, розумних робітників з широким кругозором	Відбором кадрів не займається
Відношення до недоліків особистих знань	Гіпертрофована самодумка	Постійно навчається, враховує критику, заохочує підлеглих до навчання	Поповнює свої знання, заохочує цю рису в підлеглих
Стиль спілкування	Жорстоко формальний	Налаштований дружньо, спілкується із задоволенням	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їхньої ініціативи, допускає фамільярне звернення
Характер відношень з підлеглими	Диктує настрій	Рівна, дружня манера поведінки з високим ступенем самоконтролю	М'який
Відношення до дисципліни	Схильний до формальної, жорсткої дисципліни	Розумна дисципліна, диференційований підхід до людей	Потребує формальної дисципліни, не вміючи її забезпечити
Відношення до морального впливу на підлеглих	Покарання – основний метод дії, заохочення – для деяких	Постійно використовує різні види стимулів	Використовує заохочення частіше, ніж покарання



Рис. 3.1.Об’єктивні фактори впливу на формування стилю керівництва



Питання для самоконтролю

1. Чи існує різниця між поняттями «менеджер», «бізнесмен» і «підприємець»?
2. У чому полягає специфіка професійної діяльності менеджерів освіти?
3. Яка роль менеджера освіти в організації?
4. Розкрийте модель сучасного керівника?
5. У чому полягає своєрідний взаємозв’язок між поняттями «керівництво» і «лідерство»?
6. Розкрийте сучасні підходи щодо моделювання професійної діяльності менеджерів освіти.
7. Охарактеризуйте стилі управління.



Питання для самостійного опрацювання

- *Влада, її форми та джерела*

- Концепції «X» і «Y» Д. Мак-Грегора.
- Система управління Р.Лайкерта



Рекомендована література

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ» – 2000», 2003. – 336 с.
2. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
3. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
4. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : [монографія] / Л. М. Кравченко. – Полтава : Техсервіс, 2006. – 420 с.
5. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч. посібник. Вид. 2-ге, допрацьоване. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.
6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Видав. група „Основа”, 2007. – 448 с.
7. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика. Монографія. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
8. Тягур Р.С. Основи менеджменту в освіті: Навч. посіб. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2007. – 106 с.
9. Управління навчальним закладом: Навч- метод. посіб. У двох частинах. Ч 2. Ключ до професійного успіху / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Гриораш та ін... – Харків: Веста: Видв-во Ранок, 2003. – 152 с. – (серія «Управління школою»).

Розділ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Мета: узагальнення та систематизація знань щодо принципів, методів, видів та техніки ухвалення управлінських рішень, удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у закладах освіти .

Заняття 4.1 Лекція-презентація з теми «Ухвалення управлінських рішень у закладах освіти»



Питання для обговорення:

1. Управлінське рішення в професійній діяльності менеджерів освіти.
2. Етапи ухвалення управлінських рішень у закладах освіти.
3. Рекомендації менеджерам освіти щодо ухвалення ефективних управлінських рішень.



Ключові слова: рішення, управлінське рішення, типологія, якість та ефективність управлінських рішень, методи, підходи, чинники та етапи ухвалення управлінських рішень



1. Управлінське рішення в професійній діяльності менеджерів освіти

👉 **Поняття – визначення сутності понять «рішення», «управлінське рішення».**

У довідковій, енциклопедичній літературі та словниках поняття **рішення** трактується як:

- спосіб вирішення, зображення, подання, розв’язання чого-небудь; продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином; дія за значенням рішати, рішити, як результат цієї дії [7, с. 1037].
- результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій; як один із необхідних моментів вольової дії [46, с. 1059; 49, с. 324].

Зміст поняття **«рішення»** з позиції загальної теорії ухвалення рішення, розробленої на основі математичних методів і формальної логіки, – це вибір найвагомішої альтернативи з-поміж низки запропонованих. Однак рішення вчені (П. Друкер, О.Гірняк, А. Шегда, С. Платонов, В. Третьяк, В. Черкасов, Р. Пушкар, Н. Тарнавська, Р.Тягур) також розглядають як:

- реакцію на ситуацію, сигнал;
- регламентовану послідовність дій з метою досягнення поставленої мети;
- нормативний документ, що регламентує діяльність системи управління;
- усні або письмові розпорядження, необхідні для виконання конкретної дії, операції, процесу; остаточний вибір шляху, способу й послідовності дій в умовах, що склалися, для задоволення назрілої потреби.

Поняття «рішення» у сучасному житті дуже багатозначне, розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. **Рішення як процес** передбачає певний інтервал у часі, протягом якого воно розробляється, приймається, а потім реалізується; **як акт вибору** підпорядковується встановленим, визначеним правилам; **як результат вибору** — це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, цілей, мотивів поведінки особи, яка його приймає.

Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» укладається в тім, що щораз у це поняття вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень.

Нас цікавить місце і роль рішення в управлінській діяльності, щоб забезпечити ефективне функціонування своїх структурних підрозділів, система управління повинна постійно реагувати на всі зміни, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, регулювати процеси з метою досягнення поставлених цілей. Саме цю роль виконує управлінське рішення.

Відомо, що науковці **управлінське рішення** розглядають у кількох аспектах:

як продукт управлінської праці (є організаційною реакцією на проблему, приймається через вибір певного курсу дій на основі усвідомлення мети, завдань, засобів їх досягнення, способу дій за наявних умов);

як основний вид управлінської діяльності (сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань);

як результат аналізу і синтезу (прогнозування, оптимізації, обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів для досягнення конкретної мети);

як результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану;

як процес (пошук, угруповання і аналіз необхідної інформації, розробка, твердження і реалізація управлінського рішення);

як явище (план заходів, ухвала, усне або письмове розпорядження і тому подібне);

як своєрідний соціальний акт, який містить постановку мети, завдань, а також загальні чи більш конкретні вказівки для засобів їх здійснення.

Отже, роль рішення в управлінському процесі надзвичайно велика, має універсальний характер, що витікає із специфіки людської діяльності, свідомої і цілеспрямованої. Виходячи із його універсального характеру, ряд авторів висловлюють різне тлумачення поняття управлінського рішення. Професор Ф. Русинов під управлінським рішенням розуміє знаходження певного варіанту дій, сам процес діяльності і її кінцевий результат. Коли говорять про вирішення проблем, використовують цей термін в трьох значеннях: 1) знайдений, але ще не здійснений варіант дій; 2) сам процес вирішення проблеми, тобто усунення деяких перешкод і труднощів на цьому шляху; 3) підсумок діяльності.

Категорія «управлінського рішення» має багатоаспектний зміст. У широкому розумінні управлінське рішення можна розуміти як вираження процесу управління на його заключній стадії, як команду, що підлягає виконанню та надходить від керуючої до керованої системи. Управлінське рішення має соціально-економічну природу, воно пов'язане з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, вміння, знання і навички.

Визначаючись термінологічно, слід зазначити, що управлінське рішення є результатом аналізу проблем освіти, прогнозування, оптимізації, економічного та ресурсного обґрунтування і вибору альтернативи із множини варіантів досягнення конкретної мети. Р. Тягур вважає, що управлінське рішення – діяльність із розробки задачі (питання) та його реалізації [50, с. 88]. У своїх працях О. Шегда під управлінським рішенням розуміє – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [59, с. 352]

Таким чином, *під управлінським рішенням ми розуміємо вибір альтернативи, здійснений керівником в рамках його посадових повноважень і компетенції, який спрямований на досягнення цілей закладу освіти.*

Типологія (класифікація) управлінських рішень.

Аналіз вітчизняного та закордонного наукового фонду засвідчив різні класифікаційні ознаки управлінських рішень, зокрема у галузі освіти, що підтверджує відсутність єдиної думки.

Наочно типологію управлінських рішень у менеджменті представлено в таблиці 4.1 (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції). Проаналізувавши сучасні типології управлінських рішень в менеджменті, ми дійшли висновку про можливе їх використання в закладах освіти.

Класифікація управлінських рішень у галузі освіти за Р.Тягур наочно представлена у таблиці 4.2 (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції).

Р. Тягур виділяє наступні класифікаційні ознаки: за причинами виникнення (ініціативні, за розпорядженням, за пропозицією); за організацією ухвалення (одноособові, колективні, колегіальні); за масштабом впливів (загальні, окремі); за ступенем регламентації (регламентні, орієнтуючі, регламентуючі); за функціональною ознакою (економічні, технологічні, організаційні, соціальні, комплексні); за періодом дій (перспективні, поточні, оперативні); за способом фіксації (усні, письмові); за методами розробки (алгоритмічні, евристичні); за спрямованістю впливу (ті, що регулюють зовнішні відносини; ті, що охоплюють внутрішні відносини) [50, с. 77].

Представимо найбільш повну класифікацію управлінських рішень більш детально.

За терміном дії виділяють рішення: довгострокові, середньострокові і короткострокові, або стратегічні, тактичні і оперативні.

За джерелом виникнення: ініціативні, пропоновані знизу, пропоновані зверху.

За частотою ухвалення: одноразові (випадкові) і такі, які повторюються.

За широтою охоплення: загальнотематичні і вузькоспеціалізовані.

За формою підготовки: одноосібні, групові, колективні.

За регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні.

За умовою виконання: директивні і рекомендаційні.

За приналежністю до об'єктів управління: технічні, організаційні, економічні, соціальні й ін.

За суб'єктом, який ухвалює рішення: індивідуальні, колективні, колегіальні, суспільні рішення.

За характером управлінської ситуації: програмні, ініціативні, виробничо-ситуаційні.

За юридичним оформленням: наказ, план, ухвала, інструкція і розпорядження, тощо.

Виділяють також *дослідницькі та кризово-інтуїтивні рішення; програмовані та непрограмовані, рутинні, селективні, адаптаційні і інноваційні рішення.*

Коли приймається те чи інше управлінське рішення, менеджери освіти сподіваються отримати певний результат, який підвищить якість освіти, її ефективність. Оцінюючи систему освіти, в цілому можна виокремити декілька основних процесів: навчання; виховання; наукові дослідження; керування.

Якість та ефективність управлінських рішень

Найважливішим резервом підвищення ефективності роботи закладу освіти є підвищення якості рішень, ухвалених керівниками. Досить часто, кажучи про вимоги до управлінських рішень, змішують поняття «якість» і «ефективність». Розглядаючи процес ухвалення рішень як послідовність двох взаємозв'язаних, але в той же час самостійних стадій – розробки рішення і його реалізації – необхідно відзначити відповідно до цього дві модифікації управлінського рішення: теоретично знайденого і практично реалізованого. По відношенню до першого слід застосовувати поняття якості, а до другого – ефективності. У великому тлумачному словнику української мови ефективний трактується як такий, що приводить до потрібних результатів, наслідків, дає найбільший ефект [7, с. 268]. Якість управлінського рішення можлива, її необхідно оцінювати ще на стадії його ухвалення, не чекаючи отримання фактичного результату, використовуючи для цього сукупність характеристик, що виражають основні вимоги до рішення. Іншими словами, **якість управлінського рішення** – це ступінь відповідності параметрів вибраної альтернативи рішення певній системі характеристик, що задовольняє його розробників і споживачів, забезпечуючи можливість ефективної реалізації.

Для ухвалення якісного управлінського рішення необхідно враховувати принципи, підходи, методи ухвалення управлінських рішень та чинники, які впливають на цей процес.

Принципи ухвалення управлінських рішень наочно представлено на рис. 4.1 (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції).

Для підвищення якості й ефективності управлінських рішень, зокрема і стратегічних, вчені рекомендують враховувати та застосовувати залежно від ситуації такі наукові підходи: системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизація, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесуальний, структурний, ситуаційний (варіантний), нормативний, оптимізаційний, директивний (адміністративний), поведінковий, діловий, які наочно представлено у таблиці 4.3. (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції).

До основних методів належать такі три групи: методи вивчення проблеми (діагностування), методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей) та методи обґрунтування рішень, які наочно подані на рис. 4.2. (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції).

Розглядаючи властивості якісних рішень, слід зазначити, що на розробку і ухвалення якісного управлінського рішення впливає низка чинників, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. Л. Карамушка чинники, що впливають на процес ухвалення керівником управлінського рішення, об'єднує у дві основні групи: об'єктивні (або зовнішні) і суб'єктивні (або внутрішні) [20, с. 165-167]. У процесі ухвалення управлінських рішень в конкретних управлінських ситуаціях простежується тісна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних чинників, які наочно представлені у табл. 4.4 (див. Інформаційно-довідкові матеріали до лекції).

До **зовнішніх чинників** відносимо рівень важливості й складності завдань, які необхідно виконати:

- якість і обсяг інформації щодо проблеми;
- фінансові, матеріально-технічні можливості;
- наявність науково-методичного забезпечення;
- фактору часу; мотиваційний фактор;
- рівень компетентності виконавців;
- ступінь конфліктності інтересів.

Внутрішні чинники зосереджені в особистості, яка приймає рішення. Тому на якість і ефективність рішення впливають:

- інтелектуальний рівень особистості;
- морально-етичні цінності; рівень загальної культури;
- творчі здібності; компетентність в обраній діяльності справи;
- емоційно-вольові якості; темперамент.



2. Етапи ухвалення управлінських рішень у закладах освіти

Ухвалення управлінських рішень

Процес розробки та ухвалення рішення являє собою обґрунтований вибір стратегії поведінки працівника управління між декількома варіантами (альтернативами) для досягнення поставленої мети. Характерними особливостями процесу є зв'язок з майбутнім, наявність альтернатив і їх раціональний вибір, вольове зусилля і знання особи, яка приймає рішення. Метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів ухвалення рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

Ухвалення управлінського рішення:

- це вибір керівником оптимального, адекватного конкретній ситуації, способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів, з його аргументацією як для себе, так і для оточуючих;
- є визначальним процесом управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників.

Ухвалення управлінського рішення – складний за своєю структурою, поетапний процес певних логічно виважених дій, які забезпечують просування від визначення мети до її практичного втілення (результату).

Перший етап – визначення проблеми. Цей етап має принципово важливий характер, оскільки він дає можливість обґрунтувати важливість виконання всього проекту.

На цьому етапі, насамперед, необхідно:

- ✓ визначити симптоми проблемної ситуації;
- ✓ проаналізувати законодавчу й інституційну базу в тих сферах, де виявляються ці симптоми;
- ✓ показати масштаб проблеми (територія, час, сфера, соціальні групи, відсоток населення);
- ✓ визначити новизну (абсолютно нова, прогнозована, повторна ситуація);
- ✓ представити коротку історію проблеми (як вирішувалася раніше і в якому вигляді виявляється тепер);
- ✓ описати інструменти й механізми проведеної політики в цій сфері;

- ✓ оцінити результативність та ефективність проведеної політики;
- ✓ проявити наполегливість вирішення.

Другий етап – характеристика зацікавлених осіб. Він може називатися етапом «консультації». На цьому етапі необхідно:

- ✓ проаналізувати політичне середовище, у якому розвивається дана проблемна ситуація;
- ✓ дати характеристику відносин усіх зацікавлених осіб, груп, лідерів, засобів масової інформації до проблеми (кого стосується, торкається ця проблема і хто має важелі впливу на можливі варіанти дозволу (поглиблення) проблеми.

Третій етап – пошук аналогій. На цьому етапі необхідно проаналізувати досвід вирішення аналогічної ситуації в районі, області, країні в цілому або закордонний досвід.

Четвертий етап – побудова можливих альтернатив вирішення проблеми. Обов'язковою першою альтернативою повинна бути – «залишити все як є». Тут необхідно показати, що буде з проблемною ситуацією, якщо нічого не змінювати.

Дуже важливо спробувати сформулювати ті альтернативи, що за тими чи іншими параметрами перевершували б вище названі альтернативи. При аналізі альтернатив необхідно виокремити переваги й недоліки кожної альтернативи.

П'ятий етап припускає порівняння альтернатив. Для порівняння альтернатив необхідно визначити критерії. Кожна альтернатива веде до визначеного результату, отже, потрібно обґрунтувати свій вибір за допомогою конкретних критеріїв. Серед найбільш використовуваних критеріїв такі:

- **ефективність.** Тут враховують ресурсне питання та можливість його використання для одержання сприятливого результату. Необхідно прорахувати, які ресурси мають бути витрачені для здійснення даного варіанта рішення та який ефект буде досягнутий;

- **справедливість.** Це один із критеріїв ціннісного аналізу. Необхідно відповісти на питання про соціальні наслідки ухваленого даного варіанта рішення;

- **законність.** Цей критерій припускає, що ухвалення рішення не буде суперечити Конституції, чинному законодавству, програмам, затвердженим Кабінетом міністрів та інших державних інститутів;

- **реалістичність.** Не можна робити пропозиції про можливий варіант рішення, виходячи з утопічних, нездійснених перспектив. Не можна приймати

бажане за дійсне. Реалістичність припускає таку ситуацію, коли навіть при визначених труднощах здійснення, запропоноване рішення все-таки дасть позитивний результат;

- **поліпшення ситуації.** Це критерій, що також допоможе орієнтуватися у висновках. У будь-якому випадку ваші висновки і пропозиції (навіть у дуже суперечливій ситуації) повинні сприяти хоч якомусь поліпшенню ситуації.

Шостий етап – обґрунтування обраної альтернативи. Порівнюючи альтернативи, може виявитися необхідним об'єднати деякі з них цілком або знайти компроміс і об'єднати лише частини деяких альтернатив. Це об'єднання повинне бути обґрунтованим.

Сьомий етап – формулювання рекомендацій для виконання обраної альтернативи. На цьому етапі необхідно перевірити всі свої дії, оцінити всю проведenu роботу. Навіть, якщо ця робота проведена не для ухвалення власного рішення, а виконана за замовленням, потрібно поставити себе на місце приймаючого рішення й оцінити все, що зроблено. Варто взяти за правило, якщо ви не змогли переконати самого себе в правильності зробленого аналізу, ви не зможете переконати в цьому й інших.



3. Рекомендації менеджерам освіти щодо ухвалених ефективних управлінських рішень

Цікаво знати....

Процес ухвалення рішення вимагає великої майстерності та використання багатьох прийомів. Для з'ясування власних прогалин при ухваленні рішень рекомендуємо використовувати анкету Джейн Сміта, яка наочно подана у додатку А (див. інформаційно-довідкові матеріали до лекцій) [14, с. 20-21]. Непросто швидко приймати складні рішення, але це, мабуть, найважливіша складова діяльності менеджера.

Враховуючи зазначений алгоритм ухвалення ефективного управлінського рішення рекомендуємо на першому етапі при постановці цілей використовувати п'ять основних принципів постановки цілей: точність визначення, вимірність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі.

Процес постановки цілей охоплює три фази:

- знаходження мети: чого я хочу?
- ситуаційний аналіз: що я можу?
- формулювання цілей: до чого я конкретно приступаю?

Спробуйте якомога більш конкретно відповісти на наступні питання:

- Яких цілей Ви хочете досягти?
- Чи погоджуються вони між собою?
- Чи існують так звана вища мета й певні проміжні цілі на шляху до головної?

• Чи знаєте Ви, якими необхідними для досягнення мети якостями Ви вже володієте (Ваші сильні сторони) і над чим Вам ще треба працювати (Ваші слабкі сторони)?

Найголовніше – намагайтеся домогтися ясності мети. Спробуйте встановити цілі, які можуть бути звернені в безпосередні дії. Це безумовна, основна передумова успіхів у роботі та в житті!

Отже, постановка цілей – перманентний процес, оскільки цілі не задаються раз і назавжди, вони можуть змінюватися з плином часу, наприклад, якщо в процесі контролю за реалізацією наміченого плану дій з'ясовується, що колишні уявлення були по суті неправильними або що запити виявилися завищеними або заниженими. Важливо постійно пам'ятати, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші у відповідності зі своїми цілями.

Ухвалення рішень припускає вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості. Встановити пріоритетність – означає ухвалити рішення про те, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися «сортувати» справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети. Запропоноване Дуайтом Ейзенхауером правило більш детально описано у лекції 5.

Накопичення інформації передбачає якість інформаційних матеріалів, які, у свою чергу, необхідно оцінювати за допомогою таких **критеріїв**:

1) **об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- *повнота інформації* (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для ухвалення рішення);
- *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
- *переконливість інформації* (доведеність, достовірність інформації);

2) **лаконічність** – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) **актуальність** – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) **своєчасність** – здатність задовольняти інформаційну потребу у ухваленій для виконання термін;

5) **комунікативність** – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

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

- **взаємовиключеність альтернатив** – впливає з визначення категорії «ухвалення рішення» як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- **забезпечення однакових умов опису альтернатив**: часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових «стартових» умов для кожної альтернативи).

Ефективне ухвалення рішень необхідно для виконання управлінських функцій, саме тому процес ухвалення рішень займає центральний пункт у теорії управління. Погоджуючись з американським соціологом М. Рубінштейном, рекомендуємо враховувати 10 принципів, якими слід керуватися при ухваленні будь-яких рішень:

1. Перш ніж вникати в деталі, спробуйте уявити проблему в цілому.
2. Не приймайте рішення, поки не розглянете всі можливі варіанти.
3. Сумнівайтеся. Едісон вирішив загадку електрики тільки тому, що засумнівався в усьому, що стверджували його знамениті колеги.
4. Намагайтеся подивитися на висунуту перед вами проблему з різних точок зору, навіть якщо шанси на успіх здаються мінімальними.
5. Шукайте модель або аналогію, яка допоможе вам краще зрозуміти сутність вирішуваної проблеми.
6. Задавайте якомога більше питань.
7. Не задовольняйтеся першим рішенням, яке прийде у голову.
8. Перед ухваленням остаточного рішення поговоріть з ким-небудь про ваші проблеми. Варто також послухати, що скажуть інші.

9. Не нехтуйте своїми почуттями. При ведучій ролі логічного мислення та здорового глузду в аналізі проблем і ухвалення рішень не можна применшувати значення, яке мають почуття переживання та інтуїції.

10. Пам'ятайте, що кожна людина дивиться на життя і виникаючі повсякденні проблеми зі своєї точки зору, і тому різниця в поглядах на життя – основна перешкода на шляху ухвалення рішення, яке задовольнило б усіх.

Аналіз науково-методичної літератури дозволяє сформулювати такі рекомендації з аспектів, які необхідно враховувати при ухваленні рішень:

- ✚ повністю визначте всі цілі, які вам необхідно досягти, і твердо їх пам'ятайте.
- ✚ Ясно уявляйте собі кінцеву мету рішення, виробіть звичку все добре обдумувати.
- ✚ Не бійтеся покладатися на свою інтуїцію, однак обов'язково застосовуйте наукові підходи.
- ✚ Будьте готові витратити час на збір достовірної інформації.
- ✚ Знайдіть час поміркувати над проблемою.
- ✚ Вмійте розрізняти термінові і важливі рішення.
- ✚ Залучіть як можна більше людей і використовуйте їх знання.
- ✚ Записуйте та оцінюйте варіанти рішень.
- ✚ Обговорюйте ваші проблеми з колегами, друзями, в сім'ї.
- ✚ Використовуйте всі доступні вам ресурси.
- ✚ Приймайте рішення частіше, з часом у вас це буде виходити все краще і краще.

Заняття 4.2 Практичне заняття з теми «Етапи ухвалення управлінського рішення»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, формування навичок колективного вироблення рішення.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- продумайте тематику, яку будете обговорювати;
- надайте декілька альтернатив її розв'язання.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

- групу учасників, залежно від кількості присутніх, поділяють на чотири-п'ять команд, кожна з яких надає декілька альтернатив до розв'язання нагальної проблеми у закладі освіти, суспільстві. Тему обирають учасники.



Матеріали до практичного заняття:

Перший етап – визначення проблеми. Цей етап має принципово важливий характер, оскільки він дає можливість обґрунтувати важливість виконання запропонованого завдання.

Другий етап – характеристика зацікавлених осіб.

Третій етап – пошук аналогій.

Четвертий етап – побудова можливих альтернатив вирішення проблеми. Обов'язковою першою альтернативою повинна бути – “залишити все, як є”. Тут необхідно показати, що буде з проблемною ситуацією, якщо нічого не змінювати. При аналізі альтернатив необхідно виокремити переваги й недоліки кожної альтернативи.

П'ятий етап припускає порівняння альтернатив.

Усі варіанти рішень, альтернатив необхідно порівняти, ґрунтуючись на ці критерії і відбити в таблиці, що дозволить швидко оцінити всі альтернативи за різними параметрами. Таблиця може виглядати так:

Таблиця. Порівняльний аналіз альтернатив

Критерії	Оцінки варіантів (альтернатив)			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Результативність	висока	низька	середня	середня
Ефективність				
Справедливість				
Законність				
Політичн.прийнятлив.				
Реалістичність				
Поліпшення сит.				
Рейтинг варіанта				

Шостий етап – обґрунтування обраної альтернативи.

Сьомий етап – формулювання рекомендацій для виконання обраної альтернативи.

Заняття 4.3 Практичне заняття з теми «Вплив внутрішніх чинників на ухвалення управлінського рішення»

Мета: удосконалення навичок ухвалення управлінського рішення, враховуючи вплив внутрішніх чинників.

Форма проведення: ділова гра

Інструментарій заняття – набір із шести різнокольорових капелюшків (синій, зелений, білий, червоний, жовтий, чорний), аркуші паперу та олівці за кількістю учасників бліц – гри, файлові папки з правилами гри, текст оповідки про старого майстра капелюшків.

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ ознайомтеся з ситуацією, яку будете обговорювати і продумайте альтернативи її розв'язання;

➤ ознайомтеся з довідкою для гравців.

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

➤ групу учасників залежно від кількості присутніх поділяють на шість команд відповідно до кольору (синій, зелений, білий, червоний, жовтий, чорний);

➤ враховуючи особливості кольору кожна команда учасників отримує чітку інструкцію поведінки, надає декілька альтернатив до розв'язання нагальної проблеми у закладі освіти, суспільстві.



Матеріали до практичного заняття:

Аналіз конкретної ситуації

Директор школи отримав скаргу від учнів 8 класу, де вони просять призначити викладати англійську мову молоду вчительку Віру Іванівну, яка заміняла хвору колегу з досвідом роботи, апелюючи тим, що завдяки інноваційним технологіям і нестандартним проведенням занять за дуже малий термін - три тижні - учні відчули суттєві зміни і набагато краще склали тест.

За дорученням директора класний керівник намагалася переконати учнів та їх батьків, що колега з досвідом роботи працює не гірше, а діти завжди прагнуть, щоб вчили їх молоді.

Протягом місяця були отримані скарги і на інших двох колег з англійської мови.

Довідка для гравців

Кожна група обирає колір капелюшка, що виставляється перед членами команди, і знайомиться з текстом, в якому міститься інформація про колір. Так, група, яка обрала зелений колір, одержує таку інформацію:

«В зеленому капелюсі Ви творчо натхнені».

Інформація для гравців:

«Зелений - колір, середній між жовтим і голубим, який має трава, листя, зелень. Це колір природи, самого життя, весни. Той, хто віддає йому перевагу, боїться чужого впливу, шукає способи самоутвердження, бо це для нього життєво важливо. Людина, яка його не любить, побоюється життєвих проблем, зрадливості долі, взагалі всіх труднощів».

Інструкція :

Володар зеленого капелюха має можливість творчо подивитися на проблему. Проте під час «володіння» зеленим капелюхом, відкривається можливість прояву латерального мислення, яке торкається виключно видозмінення сталих понять, точок зору, колекцій моделей і стереотипів мислення, що складаються у процесі нашого життєвого досвіду. Латеральне мислення – це зміна стереотипів.

Зелений – це колір творчості, креативного мислення. Якщо ви обрали цей колір для гри, пам'ятайте, що будь – яку ситуацію, одержану інформацію тощо, можна представити з гумором, у віршах або пісні, тобто відтворити її творчо.

Володар зеленого капелюшка – це, передусім, володар творчого настрою, основним призначенням якого є цілеспрямований пошук альтернатив.

Учасникам гри, які обрали для себе білий капелюшок, пропонується аркуш паперу, на якому надруковано такий текст:

«В білому капелюсі Вам необхідно зіграти комп'ютер».

Інформація для гравців:

Білий - це синтез усіх кольорів, тому він є «ідеальним» кольором, «кольором мрії». У ньому закладено багатозначний смисл: одночасно передається виблиск світла і холод льоду. Цьому кольору може віддати перевагу людина з будь-яким характером, він нікого не відштовхує».

Інструкція:

Необхідно розмовляти тільки мовою цифр і фактів. Спілкуватися з гравцями необхідно об'єктивно і неупереджено. Володар «білого капелюшка» – це суддя, мислення якого достатньо практичне. Практичність у даному випадку – це вміння виокремити раціональне зерно фактів від рясних здогадів і

здатність побудувати факти у порядку достовірності інформації, яка в них міститься.

Мислення у білому капелюшку – це дисципліна і самоконтроль.

Будь ласка, ніяких емоцій.

Отже, у процесі гри, Вам буде необхідно забути про емоції, викладати тільки факти, послідовність подій тощо. Інформацію, яку Ви будете одержувати від гравців, необхідно записати або уявити у вигляді такої схеми : спочатку → потім → наступного разу → у подальшому → наприкінці → отже...”

Для тих , хто обрав чорний капелюшок для гри, можна підготувати такий текст:

«Чорний капелюшок – бродячий символ песимізму».

Інформація для гравців:

«Чорний - протистоїть білому. Це колір невпевненості, що символізує сприйняття життя в темному світі. Той, хто віддає перевагу чорному одягу (за винятком траурної символіки, яка лише підкреслює значення цього кольору), нерідко бачить дійсність у темних тонах, невпевнений у собі, нещасливий, схильний до депресії, переконаний, що його життєві ідеали недосяжні. Досить часта зміна костюма або сукні чорного кольору на інше забарвлення - яскравіше та виразніше - показник того, що песимістичний настрій часом зникає».

Інструкція :

Вам необхідно критично ставитися до всього і до всіх, знайти достатньо похмурі боки проблеми, тому що Ви можете підкреслено тверезо дивитися на речі. Ваша роль – не піддавати все сумнівам, як це робить захисник у суді, а вказати на наявність у проблемі, що розглядається, слабких сторін. Девіз – «Все це може й не спрацювати»...

Ваше завдання – вказати на те, що не спрацює і попередити про небезпеку. Володар чорного капелюшка не повинен аргументовано обстоювати свою позицію або розпочинати дискусію. Ваше призначення – нанести на картку нашого ставлення до проблеми максимальну кількість зон підвищеної небезпеки та ризику.

Отже, у процесі гри, Вам необхідно знаходити в ситуації найбільш негативні ракурси, наслідки, які можуть бути наявні у такій ситуації, тобто співвіднести шанси проекту на виживання і закономірний висновок, що все придумане відвічно приречено на провал, тому що...»

Для групи учасників бліц – гри, які висловили побажання одержати червоний капелюшок, ми готуємо такий текст : **«Червоний капелюшок – це океан пристрастей та емоцій».**

Інформація для гравців:

«Червоний - один із основних кольорів; колір крові, це колір пристрастей. Людина, улюбленим кольором якої є червоний, смілива, вольова, з владним характером, запальна, товариська. У людей, котрих цей колір роздратовує, яскраво виражений комплекс неповноцінності, страх перед сварками, схильність до усамітнення, стабільності у взаєминах».

Інструкція :

Девіз – «Доказів не треба!». Цей тип мислення відкриває перед Вами простір для висловлення своїх думок, а червоний капелюшок дозволяє висловлювати будь – які Ваші почуття, які вже давно інтуїтивно відчували. У цьому капелюшкові Ви можете зіграти особу екзальтовану, експансивну, екстравагантну, яка не завжди прислуховується до голосу розуму, а тільки й відшукує можливість «виплеснути» на оточуючих фонтан почуттів.

Проте не слід забувати, що червоний капелюшок дарує унікальну можливість познайомитися з почуттями оточуючих.

Отже, у процесі гри, Ви – винятково емоційні особи, які бачать ситуацію тільки через призму емоційного впливу.

Гравцям, які обрали жовтий капелюшок, можна запропонувати такий зміст тексту: **«Жовтий капелюшок – це джерело позитивних сподівань».**

Інформація для гравців:

«Жовтий - колір яєчного жовтка, золотий, символізує спокій, невимушеність у взаєминах з людьми, інтелігентність. Той, хто його любить, - товариський, допитливий, сміливий, легко пристосовується й дістає задоволення від можливості подобатися й приваблювати до себе людей. Неприємний він людині зосередженій, песимістично настроєній, з якою важко заприятелювати».

Інструкція :

Позитивна оцінка проблеми, а також пошук позитивних шляхів вирішення може ґрунтуватися на досвіді, інформації, яку Ви одержали, низці логічних умовиводів тощо. Слід пам'ятати, що будь-яке створення передусім пов'язане з позитивним ставленням до справи, тобто це – конструктивне мислення, а не оптимістичне до дурості.

Ваше завдання – знайти позитивне в ситуації, яка пропонується для обговорення і довести оточуючим, що необхідно бачити не тільки чорне, але й позитивне у проблемі, «не акцентуватися» на ній, тобто шукати подальші можливі шляхи її вирішення.

Отже, володар жовтого капелюшка, це – передусім – конкретні пропозиції.

Так, гравцям, які обрали синій капелюшок, можна запропонувати такий текст: **«Синій капелюшок – це всеосяжний контролер».**

Інформація для гравців:

«Синій - колір, середній між голубим і фіолетовим, це колір неба, тому його звичайно пов'язують з духовним піднесенням людини, її чистотою. Якщо він подобається, це свідчить про скромність та меланхолію; такій людині треба часто відпочивати, вона швидко стомлюється, для неї украй важливе почуття впевненості, доброзичливості оточуючих. Неприйняття цього кольору свідчить про її бажання справити враження своєю всесильністю, тоді як насправді вона - взірець невпевненості й відлюдькуватості. Байдужість цього кольору підтверджує певну легковажність, хоча й приховану під маскою привітності, ввічливості».

Інструкція :

Володар синього капелюшка повинен задіяти «картографічний» тип мислення, тобто привести думки до певної структурної спрямованості, тобто скласти чітку схему послідовності дій у певний проміжок часу. Краще за все використати методику визначення «ПЛЮМІН»(плюс – мінус – інтерес).

Отже, людина у синьому капелюсі – це спостерігач, який пильно слідкує за процесом вирішення проблеми. Це – хореограф, який придумує партію для кожного учасника балетної вистави, і водночас прискіпливий глядач, що слідкує за усім, що відбувається на сцені.

Якщо Ви – володар синього капелюшка, Вам необхідно виявити максимум мудрості і відповісти на запитання «Чому навчила мене ця ситуація (проблема)?» і давати коментар всьому, що відбувається навкруги».



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції №4

Рис. 4.1. Принципи ухвалення управлінських рішень

Таблиця 4.1 Типологія управлінських рішень в менеджменті

Таблиця 4.2. Класифікації управлінських рішень у галузі освіти

Таблиця 4.3. Сучасні підходи до ухвалення управлінських рішень

Рис. 2.1. Методи ухвалення рішень

Таблиця 4.4. Об'єктивні і суб'єктивні чинники, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень (Л. Карамушка)

Таблиця 4.5. Порівняльний аналіз альтернатив при ухваленні рішення

Додаток А Анкета Джейн Сміта

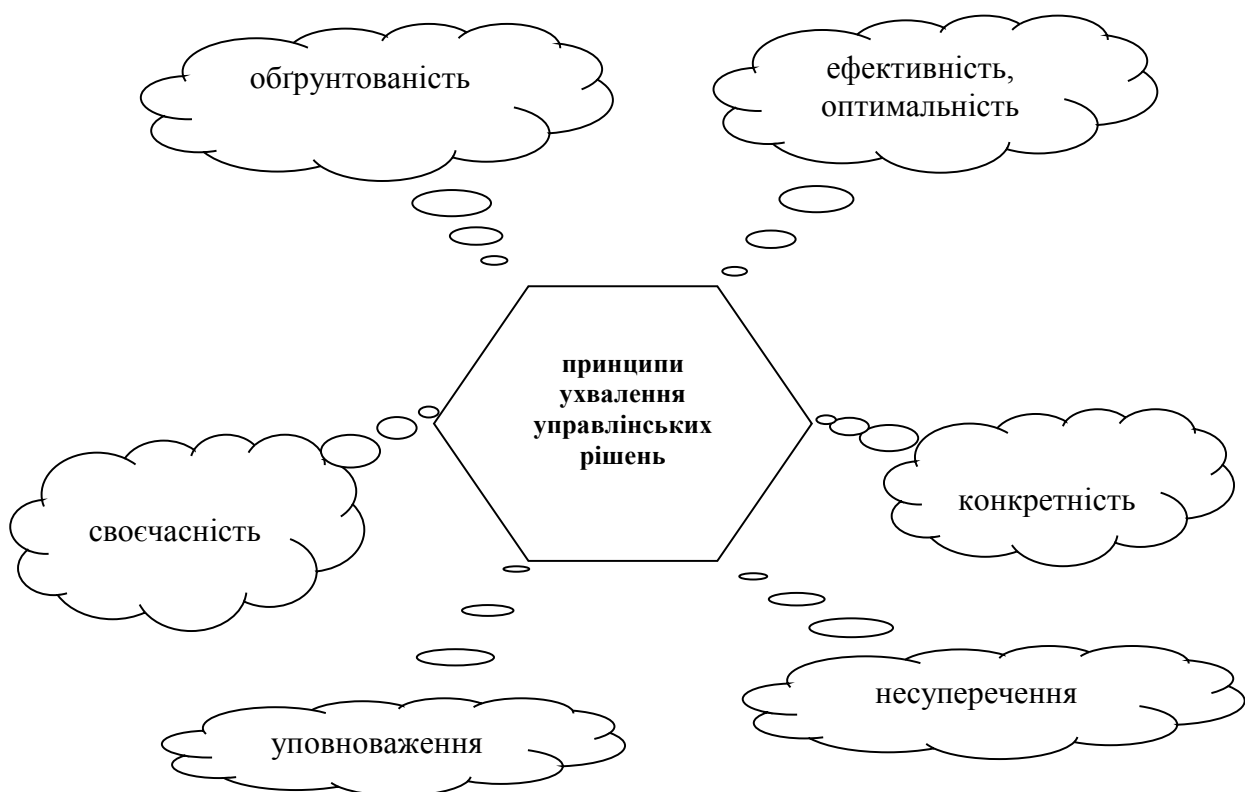


Рис. 4.1. Принципи ухвалення управлінських рішень

Типологія управлінських рішень в менеджменті

№	Класифікаційна ознака	Різновиди
1.	За суб'єкт-об'єктною ознакою	➤ приймається державою ➤ приймається суб'єктом
2.	За ступенем визначеності ситуації	➤ в умовах визначеності ➤ в умовах невизначеності ➤ в умовах ризику
3.	За формою	➤ письмові ➤ усні ➤ кодовані
4.	За характером мети та тривалості дій	➤ стратегічні ➤ тактичні ➤ операційні
5.	За змістом і функціями в процесі управління	➤ інформаційні ➤ організаційні ➤ технологічні (операційно-технологічні)
6.	За алгоритмом	➤ запрограмовані ➤ незапрограмовані
7.	За підставами	➤ інтуїтивні ➤ за судженнями ➤ раціональні
8.	За змістом завдання ухваленого рішення	➤ економічні ➤ організаційні ➤ технічні ➤ технологічні ➤ політичні
9.	За ступенем охоплення об'єкту управління	➤ загальні ➤ часткові ➤ локальні

Класифікації управлінських рішень у галузі освіти

№	ПІБ	Класифікаційні ознаки	Різновиди
1	Тягур Р.	за причинами виникнення	➤ ініціативні ➤ за розпорядженням ➤ за пропозицією
		за організацією ухвалення	➤ одноособові ➤ колективні ➤ колегіальні
		за масштабом впливів	➤ загальні ➤ окремі
		за ступенем регламентації	➤ регламентні ➤ орієнтуючі ➤ регламентуючі
		за функціональною ознакою	➤ економічні, технологічні ➤ організаційні ➤ соціальні ➤ комплексні
		за періодом дій	➤ перспективні ➤ поточні ➤ оперативні
		за способом фіксації	➤ усні ➤ письмові
		за методами розробки	➤ алгоритмічні ➤ евристичні
		за спрямованістю впливу	➤ ті, що регулюють зовнішні відносини ➤ ті, що охоплюють внутрішні відносини

Таблиця 4.3.

Сучасні підходи до ухвалення стратегічних управлінських рішень

Назва підходу	Сутність підходу
Системний підхід	– методологія дослідження об'єктів як систем; складається з двох складових: 1) зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, її зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємозв'язаних компонентів, що забезпечують процес дії суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи.
Відтворювально-еволюційний підхід	орієнтований на постійне відновлення виробництва об'єкту для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (в порівнянні з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту; кожна нова модель повинна бути краще замінюваною
Інноваційний підхід	орієнтований на розробку і впровадження нововведень, де чинники виробництва й інвестиції повинні бути засобами науково обґрунтованої інноваційної діяльності, а не етапами розвитку
Комплексний підхід	передбачає одночасну розробку технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних і інших аспектів управління в їх взаємозв'язку
Глобальний підхід	передбачає формулювання й вирішення більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності крупних об'єктів в глобальній системі, а не на рівні, де знаходиться аналізований об'єкт. По суті огляд повинен відповідати вимогам системності, логічності, комплексності в рамках світової спільноти.
Інтеграційний підхід	націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків: а) між окремими підсистемами і компонентами системи; б) між стадіями життєвого циклу об'єкту управління; в) між рівнями управління по вертикалі; г) між суб'єктами управління по горизонталі.
Віртуальний підхід	полягає в застосуванні глобальної мережі Інтернет, стільниковою та іншими засобами електронного зв'язку з метою формування віртуальних організаційних структур, отримання, обробки, використання і передачі інформації для задоволення відповідних потреб, діючи на місцевому рівні.
Підхід стандартизації	полягає у встановленні стандартних, єдиних для якої-небудь системи (організація, регіон, галузь, країна, світова спільнота) норм, правил і характеристик з метою забезпечення безпеки, технічної та інформаційної сумісності і взаємозамінюваності, єдності вимірювань, економії ресурсів і підвищення якості

Продовження таблиці 4.3.

Маркетинговий підхід	передбачає орієнтацію підсистеми, що управляє, на споживача при вирішенні будь-яких завдань. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв управління будуть наступні: 1) підвищення якості об'єкту (виходу системи) відповідно до потреб споживачів; 2) економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості об'єкту і його сервісу і інших чинників; 3) економія ресурсів при виробництві об'єкту за рахунок реалізації чинників масштабу, науково-технічного прогресу, ресурсозберігання, вдосконалення системи менеджменту організації.
Ексклюзивний підхід	полягає в придбанні суб'єктом управління виняткового права на користування на свій розсуд нововведенням або конкурентною перевагою в будь-якій області діяльності.
Функціональний підхід	полягає в тому, що потреба розглядається як результатуєча функцій, які потрібно виконати для задоволення потреб (<i>потреби - функції - показники майбутнього об'єкту - зміна або формування структури системи</i>).
Процесуальний підхід	розглядає всі загальні функції управління як взаємозв'язані, виконувані в наступній послідовності: стратегічний маркетинг, планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація, регулювання. Якщо ці функції представити у вигляді круга із стрілками від попередньої функції до подальшої, то в центрі круга буде загальна функція – координація
Структурний підхід	передбачає визначення значущості, пріоритетів серед чинників, методів, принципів й інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення (структури) і підвищення обґрунтованості розподілу відповідних ресурсів.
Ситуаційний (варіантний) підхід	концентрується на тому, що придатність різних параметрів і методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці в конкретний час.

Продовження таблиці 4.3.

Нормативний підхід	полягає у встановленні нормативів управління у всіх підсистемах системи стратегічного менеджменту. Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності застосування по масштабу і в часі.
Оптимізаційний підхід	полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою застосування методів дослідження операцій, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок і ін.
Директивний (адміністративний) підхід	полягає в регламентації функцій, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, положення, методики і т. п.).
Поведінковий підхід	полягає в наданні допомоги працівникові (об'єкту управління) в усвідомленні власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови фірми і управління нею. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності функціонування організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.
Діловий підхід	є найбільш комплексним (після системного) і складним, оскільки у кожного своє розуміння цього підходу, індивідуальне виховання і освіта. Це дуже широке поняття, що визначає якість, ефективність і перспективність діяльності людини, його культуру, професіоналізм, обов'язковість і інші якості

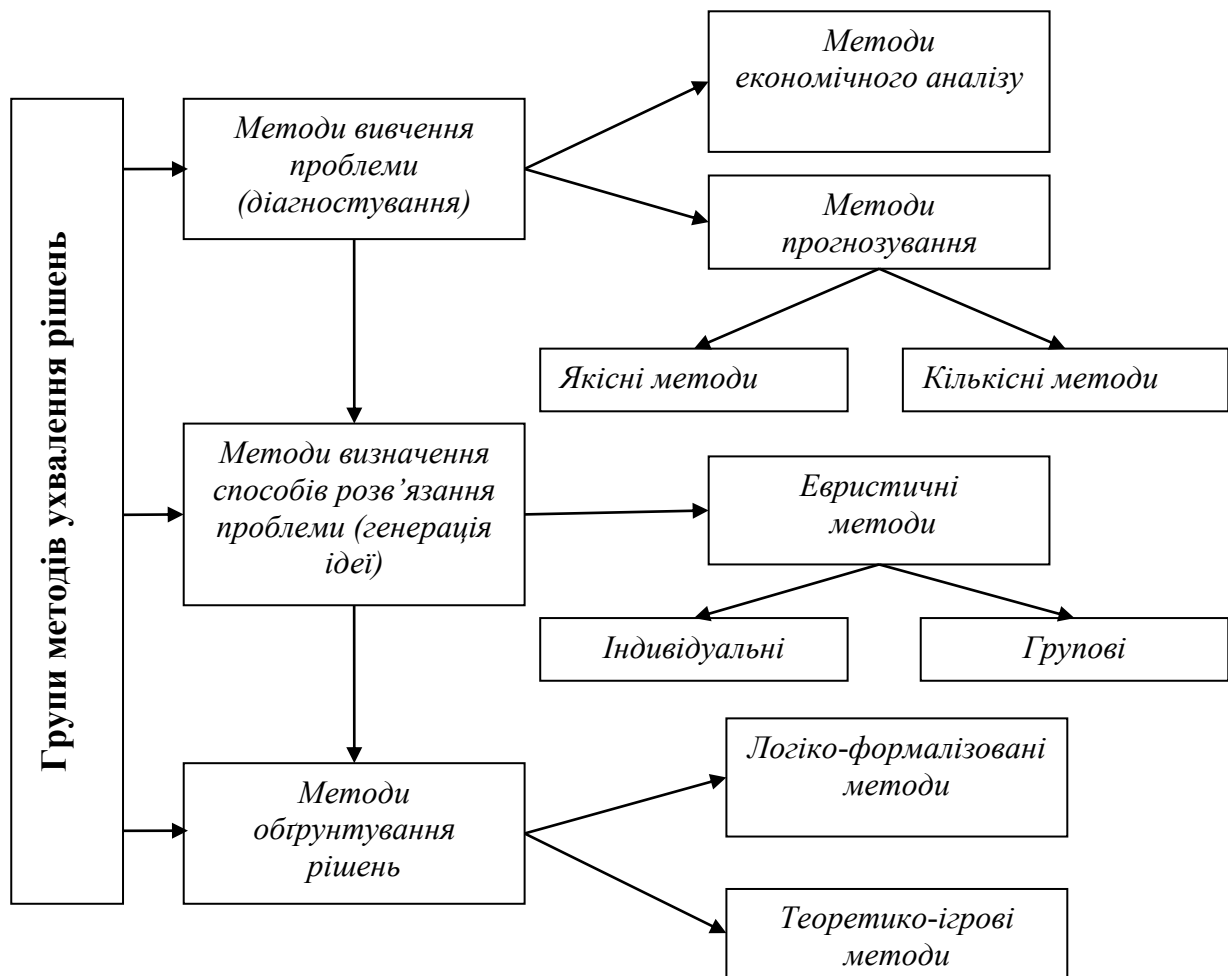


Рис. 2.1. Методи ухвалення рішень

Таблица 4.4

Об'єктивні і суб'єктивні чинники, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень (Л. Карамушка)

Об'єктивні (або зовнішні) чинники	
<u>Перша група</u> — чинники, пов'язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період	. Їхній вплив на процес ухвалення управлінських рішень полягає в тому, що: соціальні та політичні реформи, які відбуваються нині в нашій державі, зумовлюють лише початок становлення стабільних соціальних механізмів та законодавчої основи для вирішення більшості управлінських проблем у різних соціальних сферах, а це потребує від керівників постійного оновлення правових і економічних знань.

<u>Друга група</u> — чинники, зумовлені особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі	Складність і унікальність цілей, що стоять перед освітніми закладами (виховання, навчання та розвиток підростаючої особистості), а також несформованість психіки дітей потребують великої відповідальності керівників під час ухвалення управлінських рішень; складність та багатоаспектність об'єкту управління, що детально диференціюється за соціально-професійними, віковими та психологічними показниками, особливо на рівні батьків, швидкий ритм життя, притаманний зазвичай шкільним колективам, вимагають від керівників освітніх закладів динамізму й водночас виваженості в ухваленні управлінських рішень.
<u>Третя група</u> — чинники, які стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії	Більш високий рівень управління (діапазон таких рівнів управління може простягатися від звичайної школи до Міністерства освіти і науки України), потребує від керівника ухвалення більш відповідальних, значущих управлінських рішень. Зрозуміло, що керівники середньої освіти, які орієнтуються на демократичний стиль управління, повинні враховувати пропозиції, думки, оцінки своїх працівників.
<u>Четверта група</u> — чинники, пов'язані з типом керівного освітнього закладу.	Управління школами нового типу (гімназіями, ліцеями) потребує прогресивніших управлінських рішень, з урахуванням останніх наукових досягнень, оскільки вищий соціальний статус гімназій та ліцеїв передбачає й більш вагомі науково-методичні підходи для організації освітнього процесу; управління так званими змішаними типами шкіл (школами-гімназіями, школами-ліцеями), які перебувають у стані переходу від традиційної школи до школи нового типу, спонукає керівників до максимальної гнучкості, лабільності, продуманості, оскільки їхні рішення мають забезпечити оптимальну співпрацю в одному закладі освіти педагогів та учнів, які працюють за різними програмами й належать до звичайних та “елітарних” класів.

Продовження таблиці 4.4.

<u>П'ята група</u> – чинники, що стосуються <i>безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв'язати</i>	З характеристик управлінської проблеми, що впливають на процес ухвалення управлінського рішення, можна назвати такі: складність і міра значущості проблеми; новизна проблеми, наявність необхідної для її розв'язання інформації; ставлення до проблеми членів педагогічного колективу.
<u>Шоста група</u> – чинники, які мають <i>відношення до умов розв'язування управлінської проблеми</i>	З-поміж них найважливішими є: матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності установи середньої освіти, високий рівень якого дозволяє керівникові приймати складні та відповідальні рішення; час, який відведено на розв'язання проблеми; наявність (відсутність) управлінської команди в організації. Особливості педагогічного колективу, з яким взаємодіє керівник – рівень його компетентності, творчого потенціалу, характеристики соціально-психологічного клімату, ступінь довіри до керівника; соціально-фахові, вікові й статеві показники, психофізіологічний стан та рівень психічного здоров'я тощо.
Суб'єктивні чинники зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, особливостями виконання діяльності, особистісними характеристиками тощо).	
<u>Перша група</u> – чинники, пов'язані <i>зі змістом управлінської діяльності керівника</i>	рівень компетентності; творчий потенціал; організаторські здібності; ставлення керівника до проблеми, яку необхідно вирішити.
<u>Друга група</u> – чинники, які характеризують <i>особливості виконання керівником управлінської діяльності:</i>	ступінь складності завдань, які керівник ставить перед собою та колективом, що очолює ; схильність керівника до ризику; готовність керівника брати на себе відповідальність за наслідки розв'язання тих чи інших проблем; тип темпераменту керівника визначає активність, динаміку й тонус ухвалення управлінських рішень; психофізіологічний стан керівника в момент ухвалення ним управлінського рішення.

Продовження таблиці 4.4.

<u>Третя група</u> – чинники, які відображають особливості спілкування керівників з іншими учасниками управлінської взаємодії	стиль керівництва управлінця; ставлення керівника до окремих виконавців діяльності; ступенем довіри керівника до підлеглих.
<u>Четверта група</u> – чинники, пов'язані з саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки	особливості самооцінки керівника; самовладання керівника Сукупність індивідуально-психологічних характеристик визначає особистісний профіль ухвалення керівником управлінських рішень.

Таблиця 4.5.

Порівняльний аналіз альтернатив при ухваленні рішення

Критерії	Оцінки варіантів (альтернатив)			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Результативність	висока	низька	середня	Середня
Ефективність				
Справедливість				
Законність				
Реалістичність				
Поліпшення сит.				
Рейтинг варіанта				

Додаток А
Анкета (Джейн Сміт)

№	Ви чините:	Часто	Інколи	Ніколи
1	Обираєте потрібний метод ухвалення рішення			
2	Залучаєте членів вашої команди кожного разу, коли це можливо			
3	Перш ніж почати діяти, обдумуєте, якій меті має слугувати ваше рішення			
4	Перед ухваленням рішення збираєте всю необхідну інформацію			
5	Чи використовуєте логічне мислення			
6	Чи використовуєте творчий підхід			
7	Ретельно розглядаєте різні варіанти, щоб обрати найкращий			
8	Чи доводите інформацію про рішення до кожного, кого воно стосується			
9	Чи слідкуєте за тим, чи приносить рішення очікувані результати			
10	Чи визнаєте, що ви не праві, якщо з'ясується, що ухвалене рішення було помилковим			

Отже, якщо ви відповіли «інколи» або «ніколи» на запитання:

- 1 або 2, – необхідно звернути увагу на різні способи ухвалення рішень;
- 3 або 4, – зверніть увагу на рекомендації, як ставити мету і збирати інформацію;
- 5 або 6, – зверніть увагу на те, як виробляються різні варіанти ухвалення рішення (див. пар. 1.3, 2.1.);
- 7, 8, 9 або 10, – зверніть увагу на оцінювання різних варіантів рішення і як домагатися їх виконання.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «рішення», «управлінське рішення».
2. Охарактеризуйте принципи ухвалення управлінських рішень.
3. Обґрунтуйте чинники, що впливають на ухвалення управлінських рішень та їх реалізацію.
4. Які методи ухвалення управлінських рішень Ви знаєте?
5. Охарактеризуйте етапи ухвалення управлінських рішень.
6. Розкрийте класифікацію управлінських рішень.
7. Що Ви розумієте під якісними управлінськими рішеннями?
8. Які рішення Ви вважаєте ефективними?



Питання для самостійного опрацювання

- Сучасні підходи до ухвалення стратегічних управлінських рішень
- Методи ухвалення управлінських рішень у закладах освіти



Рекомендована література

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібн. для студ. вищих закл. освіти. – К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: “Магнолія плюс”, 2003. – 336 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
4. Тягур Р.С. Основи менеджменту в освіті: Навч. посіб. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2007. – 106 с.

Розділ 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

Мета: систематизувати знання з просторово-часової організації професійної діяльності менеджерів освіти, удосконалити механізми та методи упорядкування планів робочого часу.

Заняття 5.1 Лекція-презентація з теми «Тайм-менеджмент як механізм удосконалення професійної діяльності менеджерів освіти».



Питання для обговорення:

1. Сутність поняття «тайм-менеджмент».
2. Механізми удосконалення просторово-часової організації професійної діяльності менеджерів освіти.
3. Методи упорядкування планів робочого часу.



Ключові слова: *тайм-менеджмент, інтелектуальний інжиніринг, матриця Ейзенхауера, метод Альпи, АБВ аналіз, система Франкліна.*



1. Сутність поняття «тайм-менеджмент»

👉 Поняття – визначення сутності поняття «тайм-менеджмент»

Традиційно учені **тайм-менеджмент** розглядають як галузь менеджменту, що динамічно розвивається, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом.

Поняття «часу» відноситься до числа фундаментальних філософських і природничо-наукових категорій і поряд з категоріями «простір», «рух» та «матерія» служать тим природним водоподілом, з якого беруть початок різноманітні за своїм змістом філософські школи і наукові напрями.

За визначенням Д.Пивоварова терміном «час» позначають три різних феномени:

а) **хронологічний час**, вимірюваний ходом годин (кореляція подій, рухів, просторових переміщень щодо Сонця);

б) **психологічний час**, що являє собою якусь тривалість досвіду в континіумі свідомості й тотожну потоку свідомості; уві сні або в несвідомому стані час для нас може не існувати;

в) **реальний час** як об'єктивну послідовність світових подій.

З браком часу в тій чи іншій мірі доводиться стикатися кожній людині, зайнятій якою-небудь діяльністю. Уміння управляти власним часом потрібне всім: і менеджерам крупних компаній, і рядовим службовцям, зокрема і менеджерам освіти. Міжнародна консультативна компанія Chipin&Partner провела дослідження і з'ясувала, що

36% робочого часу люди витрачають практично даремно,

36% – це 78 днів у році! Не кращим чином люди витрачають і свій неробочий час

П. Берд стверджує, що

80% робіт виконуються менеджерами за якихось 20% робочого часу,

що 20% робіт забезпечують 80% кінцевого результату,

що 20% менеджерів роблять 80% всієї роботи?..

Приклади, підтверджуючі вірність принципу 80/20, можна відшукати всюди, що ще раз безсумнівно підкреслює актуальність і переваги тайм-менеджменту.

Таким чином, фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що

тайм-менеджмент потрібний для тих, менеджерів, хто:

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч би один раз в тиждень затримується на роботі більш ніж на годину; завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;
- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, яке саме слід вибрати;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу і мучиться тому, що не знає, як його витратити.

Л. Зайверт в тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

- *швидкості*, в рамках якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;
- *повільності*, в рамках якої тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду *парадигми швидкості*, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. *Швидкісний менеджмент* підвищує робочий тиск на співробітників.

Прискорення означає вимога добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію.

Сутність поняття тайм-менеджмент дуже суперечливе та дискусійне:

■ мистецтво управління часом, яким можна оволодіти, і йому потрібно навчитися;

■ комплексна система управління собою і своєю діяльністю;

■ процес, спрямований на усвідомлене і відповідальне використання свого часу (ділового, особистого і ін.), дозволяє ставити осмислені цілі і досягати їх за мінімальні проміжки часу;

■ самоорганізація;

■ це область знань, присвячена вивченню проблем і методів оптимізації тимчасових витрат в різних сферах людської діяльності, за допомогою якої будь-яка людина може грамотно управляти своїм часом, без зусиль визначати, що для нього важливе, на що в першу чергу необхідно згяти час;

■ загальні питання управління організаційними структурами і процесами, іноді – з персональними навиками і особовими компетенціями менеджера.

Справжній тайм - менеджмент, перш за все, включає на думку Л. Образцової:

- уміння ставити перед собою цілі;
- планування своєї діяльності: формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей;
- розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій;
- облік витрати часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Взагалі-то вчені зазначають, що *тайм-менеджмент* – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Цілком виправдано, на нашу думку, Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається. І недаремно все

частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою.

Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.



2. Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів освіти

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і добиватися їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме і передбачає врахування відповідних механізмів (див. рис. 5.1.), а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип ДППВ.

Хід **біологічних часів** проявляється у періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в рамках природнього ритму. Говорять зазвичай про «людину ранку», або «жайворонок», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («арітміки» або «голуби»).

- «Жайворонок», пік активності доводиться на ранній годинник, ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або відчуваєте ранню втому увечері). «Жайворонки» можуть особливо добре працювати вранці, але швидко втомлюються в другій половині дня і мають потребу, відповідно, в ранішому закінченні роботи.

- «Сова», любить поспати вранці, зате увечері бадьора і весела. «Сови» по-справжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм краще всього працюється вечорами, до глибокої ночі.

- «Змішаний» тип, немає чітких установок: тільки рано вставати або, навпаки, завжди прокидатися ближче до обіду. Ви легко можете пристосуватися до обставин, і це ваш величезний плюс!

Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за інший, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності у них доводиться на різні періоди дня.

У *психологічному часі* виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле і майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього.

Згідно з В. Ковальовим можна виділити чотири типи регуляції часу особистості:

1. Стихійно-повсякденний тип: особистість залежить від подій і обставин життя. Вона не встигає за часом, не може організувати послідовність подій, передбачати їх наставання або запобігати здійсненню. Цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміновою і пасивною регуляцією.

2. Функціонально-дійовий тип: особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності. Однак, ініціатива охоплює тільки окремі періоди протікання подій, але не їх об'єктивні або суб'єктивні наслідки; відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія. Даний тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу (подійний час).

3. Споглядально-пролонгований тип: особистість пасивно відноситься до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя.

4. Творчо-перетворювальний тип: особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов'язуючи його із змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом.

Наступний механізм – *інтелектуальний інжиніринг*, під яким Л.Зайветр, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем (див. рис.5.2.).

Домінування правої півкулі – типова *неорганізована людина*, яку постійно доводиться закликати до порядку, на робочому столі або робочому місці громадаються купи і стопки паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому потрібне. Менеджер ніколи не складає списку своїх справ, а якщо складає, то втрачає листочок із списком, або забуває в якій-небудь справі. Як правило, менеджер одночасно працює над шістьма-сімома завданнями, проектами і раз у раз перестрибує з одного на іншій – залежно від того, що приходить йому в голову на даний момент. Такий менеджер бере на себе

більше завдань, чим інші, і затягує терміни виконання, дуже добре працює, коли часу небагато, і радіє, якщо вдається закінчити роботу в останню хвилину. Зазвичай менеджер не встигає на початок наради, із запізненням здає звіти і затримується в установі після закінчення робочого дня.

Таким чином, менеджери, у яких домінує права півкуля, передбачено непередбачувані! Якщо придумують правила, то забувають їм слідувати. Провівши всю суботу за наведенням ладу в улюбленій кімнаті, в понеділок менеджер замислюється: чи не варто все-таки залишити все те «добро», яке він вже вирішив викинути?

Домінування лівої півкулі – типова організована людина, любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж взятися за наступне. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб все було в порядку, і хоче знайти потрібні речі, коли буде потрібно. Менеджер складає списки, встановлює пріоритети, слідує інструкціям і вважає за краще працювати крок за кроком. Пунктуальні і хотіли б, щоб останні так само відносилися до часу. Влаштовуючи нараду, менеджер заздалегідь розсилає його учасникам порядок денний, щоб могли підготуватися. Менеджер починає і закінчує зустріч точно вчасно, живе за правилами.

Отже, якщо все це здається менеджерам знайомим і майже повністю відповідає структурі потреб, то він погодиться, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі і прекрасно працює. Якщо у менеджера домінує *права півкуля* і він хоче слідувати лівопівкульним системам, то він не зможе по ним працювати, хоча традиційні правила тайм-менеджменту цілком розумні, однак вони просто не відповідають домінанті мозку менеджера.

Цікаво, що в партнерських взаєминах нас, як правило, привертають люди з протилежною мозковою домінантою. У робочих групах і командах, що займаються одним проектом, зазвичай збираються люди, що мають схожі мозкові домінанти, проте для продуктивної колективної роботи необхідна взаємодія протилежних навиків мислення і праці. Якщо менеджер в змозі побачити і оцінити ці різні здібності, стилі поведінки і мотиви, не варто топтатися на місці і втрачати дорогоцінний час. Якщо менеджер, крім того, знає, як організувати групову роботу, щоб можливості ліво і правопівкульних колег конструктивно доповнювали один одного, він зможе досягти набагато більшого за набагато менші терміни і при цьому отримати масу задоволення.

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить менеджер – у монохронному або в поліхронному?

Монохронний тайм-менеджер – людина, яка робить точно по годиннику, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку, в більшості випадках типово для лівопівкульних людей. Годинник - єдине мірило, і хороший тайм-менеджер справляється з усім швидко, вчасно і згідно з планом.

Якщо у менеджера домінує права півкуля, то швидше за все, – *поліхронний тайм-менеджер*, який звертається з часом по-різному в залежності від різних і всебічних обставин, які неможливо передбачати, – таких, як інтуїція або настрої. Менеджер не може заздалегідь сказати, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити із співробітниками й улагодити конфлікт, щоб обидві сторони почули один одного, відчули, що їх зрозуміли, і підтримали ухвалене рішення.

Стрижневим у професійній діяльності менеджера, зокрема у галузі освіти, є переробка інформації. Менеджери, у яких *домінує права півкуля*, частіше переробляють інформацію *дивергентно*, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, думати у всіх напрямках. Вони проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Менеджери, у яких *домінує ліва півкуля*, частіше переробляють інформацію *конвергентно*, енергія спрямована на те, щоб працюючи у запропонованих рамках, концентруватися на завданні і досягнути бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня.

Цікаво і важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного менеджера до роботи і мотивує її, дратує і стомлює конвергентного – і навпаки. Кожному з них необхідне те, що краще всього уміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри менеджерам дуже корисні, але якщо вони дуже концентруються на них, доходячи до заперечення протилежного стилю поведінки, то достоїнства перетворюються на недоліки.

Порівнюючи конвергентно та дивергентно мислючих менеджерів, слід зазначити, що конвергентно мисляча людина з багато чого створює одне, стягує в центр, обводить кружком, працює крок за кроком, обмежує себе, терпляча,

робить плани на майбутнє, слідує логіці, любить надійність, віддає перевагу жорстким датам і фактам, шукає єдину вірну відповідь, вважається упертим.

Однак на відміну від дивергентно мислячого менеджера – з одного створює багато чого, розширює межі, перевіряє всю картину на дотик, хапається за різні справи, прагне розширити своє Я, робить все негайно, слідує інтуїції, любить відкриті простори, легко оперує неоднозначними даними, припущеннями і передчуттями, шукає, наскільки можливо, більше відповідей, вважається розсіяним і ніяковим.

Отже, слід констатувати, що індивідуальне звернення менеджерів з часом кардинальним чином залежить від типу особи. *Залежно від* типу і ситуації виявляються величезні відмінності, наприклад, в тому як менеджер реагує на тимчасові зобов'язання і тиск часу; наскільки послідовно менеджер уміє бути дисциплінованим сам або примушує бути дисциплінованими інших людей; скільки енергії у менеджера на те, щоб вчасно вирішити питання; і як менеджер ставить і досягає мети. Менеджери абсолютно по-різному реагують на проблеми з часом, в більшості випадків полягає в зіткненні різних типів особи.

Модель ДПВ допоможе менеджерам краще розпізнати власний часовий тип і стиль тимчасової поведінки інших менеджерів, щоб спілкуватися з ними правильно, тобто адекватно їх типу. У кожній людині закладено чотири основних моделі поведінки, що виявляються з різною інтенсивністю. Модель особи ДПВ розрізняє чотири стилі поведінки, які складаються з пар протилежностей інтровертівний/ екстравертівний і що орієнтується на людей / що орієнтується на справи.

На підставі цих двох осей американський психолог *Уільям Мултон Мерстон* ще в двадцяті роки виділив і описав чотири основні стилі поведінки людини: домінантний – ініціативний – постійний – відповідальний. Ці моделі поведінки ДПВ з різною інтенсивністю виявляються у кожної людини. На їх основі складаються чотири основні типи особи.

- *Домінантні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і добитися результату. Домінантні люблять приймати виклик і перемагати.

- *Ініціативні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони екстраверти і прагнуть мотивувати інших, проявити себе; їм потрібно, щоб їх почули. Ініціативні хочуть переконувати людей і впливати на них.

- *Постійні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності і гармонії. Постійні хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини.

- *Відповідальні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі. Відповідальні хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

При цьому у кожного менеджера, як правило, виявляються поведінкові тенденції, характерні для *кожного* з цих чотирьох стилів. Проте відповідно до умов професійного або особистого оточення менеджери схильні частіше вибирати тільки один з них. Менеджери зможуть підвищити *ефективність* в управлінні своїм часом і самим собою, якщо в повсякденних справах уважніше враховуватимете як власні якості, так і якості людей, що оточують їх.

Практика свідчить, що у більшості людей домінують, щонайменше, дві з поведінкових тенденцій (той, хто в рівній мірі «домінантний» і «ініціативний» в складній ситуації схильний відсунути справу на другий план, а в сприятливішій атмосфері виявить свої сильні сторони в плані відносин з іншими людьми).

Отже, не існує хороших або поганих особових типів, важливо знати свої сильні і слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно і упевнено управляти своїм часом і самим собою.



3. Методи упорядкування планів робочого часу.

Проведений контент-аналіз науково-методичної, управлінської літератури та врахування досвіду практиків засвідчує такі найпоширеніші методи упорядкування планів робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод «Альпи», система Франкліна.

Матриця Ейзенхауера

Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості.

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися «сортувати» справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість (наскільки швидко треба виконати цю справу) і важливість (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашого закладу освіти) справи.

В залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ (див. табл. 5.1.).

I. Термінові / важливі справи - це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. Менш термінові / важливі завдання. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи.

Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

➤ Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внесок у досягнення мети) складає, однак, приблизно 65%.

➤ Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% загального числа і також 20% значущості завдань і справ керівника.

➤ Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній «вартості» всіх справ, які повинен виконати менеджер.

Метод «Альпи»

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) ухвалення рішень щодо пріоритетів та передорученню окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій

При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервного часу для несподіваних справ.

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

Система Франкліна

Багато менеджерів та керівники західних компаній з успіхом використовують систему планування, вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать один одному. Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися. Третій поверх передбачає за системою

Франкліна складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети. Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню, якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказівку конкретного терміну. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктом генерального плану відповідає досягнення даної мети. П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?» Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: «Закінчити педагогічний університет», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «Подати документи до педагогічного університету», «Пройти курси з підготовки до іспитів» і т.п. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди - це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи в протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у рамках одного дня у системі Франкліна використовується наступний прийом планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як впливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (добре б, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Заняття 5.2 Практичне заняття з теми «Механізми удосконалення просторово-часової організації менеджерів освіти»

Мета: виявити особистісні проблеми менеджерів в управлінні часом, оцінити власний стиль використання робочого часу, домінування півкулі та персональну компетентність у часі.

Форм проведення: тренінг

Інструктивно-методичні матеріали студентам, які будуть використані на практичному занятті:

Тест «Персональна компетентність у часі»

Тест «Рациональне використання часу (часовий менеджмент)»

Тест «Ви жайворонок або сова»

Малюночний тест «Персональна концепція часу»

Тест «Оцінка власного стилю використання робочого часу»

Тест «Домінуючі півкулі»

Тест «Який ваш часовий тип?»

Тест «Проблеми в управлінні часом?»



Матеріали до практичного заняття:

Тест «Персональна компетентність у часі»

Інструкція до тесту: «До вашої уваги пропонується тест, який дозволяє оцінити сформованість у вас основних навичок управління часом і вашу компетентність у часу в цілому. На кожне із питань можна дати одну із трьох можливих відповідей: «Так», «Інколи», «Ніколи». Відповідайте відверто!».

Питання:

1. У будь-якій роботі я прагну мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторканий час» про всяк випадок.
2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в умі і періодично обмірковую способи їх досягнення.
3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене задач.
4. Я детально планую кроки, етапи досягнення своєї мети.
5. Я розумію, що спілкування з друзями у робочий час – перешкода, і намагаюсь уникати таких ситуацій.
6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюсь досягти поваги до свого часу і від інших людей.
7. Для планування свого часу я використовую записи.
8. Кожен робочий день я починаю з визначення того, що необхідно зробити у

першу чергу.

9. У своїх справах я суворо притримуюсь встановлених мною термінів.

10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням своїх «внутрішніх часів».

11. Я вмію і намагаюсь коротко розмовляти по телефону.

12. Я досить наполеглива людина і звичайно, не зважаючи на перешкоди і відволікання, продовжую працювати по плану.

13. Перед початком будь-якої роботи я детально обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни і етапи роботи тощо.

14. Я вмію говорити «ні» несподіваним справам і людям.

15. У кінці робочого дня я аналізую все, що відбулося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало своєчасно виконувати роботу.

16. Рутинні справи я намагаюсь робити крупними блоками, швидко, немовби «потокком».

17. Я регулярно працюю з органайзером, записною книжкою тощо, засобами, які допомагають мені краще управляти своїм часом.

18. Я вмію братися за будь-яку роботу і рішуче, без зайвої «раскачки».

19. Навіть випадкові втрати часу (стояти в черзі) я намагаюсь використовувати з користю.

20. Я вважаю, що відпочинок – це зміна діяльності, його також потрібно планувати і продумувати.

21. Мені легко просити допомоги у інших людей, особливо, якщо це допомагає мені краще розподіляти і планувати мій час.

22. Зазвичай я легко розумію, які із моїх справ є найбільш важливими, і їх треба виконати в першу чергу.

23. Я маю чітку уяву про свою майбутню кар'єру.

24. Я раніше вже цікавився різними системами і методами управління часом.

25. У мене є особлива система управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

1. За кожную відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали,

за відповідь «Іноді» – 1 бал,

за відповідь «Ні» – 0 бал.

2. Підсумуйте отримані вами за кожне питання бали.

3. Якщо ваш результат від 40 до 50 балів – ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 29 до 39 балів – у вас середня (нормальна)

компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 18 до 28 балів – низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Скоріше за все, ви непродуктивно витрачаєте драгоцінні хвилини і часи свого життя, або їх розкрадають оточуючі.

Тест «Рациональне використання часу (часовий менеджмент)» [43]

Часова компетентність передбачає правильне сприймання часу («відчуття часу»), вміння оптимально розподіляти його, будувати реалістичну програму реалізації цілей у часі. Запропонований тест сприяє підвищенню часової компетентності спеціаліста.

Інструкція

Встановіть, що вам заважає краще використовувати свій час. З цією метою до кожного із запропонованих фраз напишіть не менше п'яти закінчень:

1. У мене дуже мало часу, тому що... _____

2. У мене було б більше часу, якщо б _____

3. Я витрачаю надто багато часу дарма, тому що _____

4. Я дуже мало можу впливати на планування свого часу, тому що _____

Добре обміркувавши ці питання, ви з'ясуєте ті перешкоди, які заважають більш оптимальній самоорганізації.

Тест «Ви жайворонок або сова» [4, с. 103]

1.	О котрій годині Ви встаєте без будильника?	до 6 ранку
		о 6-8 годині
		після 8 години.
2	О котрій годині Ви б піднялись самі, якби у Вас була така можливість?	о 5-7 годині.
		7-8 година.
		8-9 година.
		після 9 години.
3	Хотілося б Вам поспати вдень?	Так
		Ні
4	Чи страждаєте Ви, коли Вас будять?	Так
		Ні
5	Чи сердитесь Ви, якщо Вам доводиться вставати одному?	Так
		Ні
6	Ви з апетитом снідаєте?	Так
		Ні
7	Коли Ви починаєте відчувати пообідню утому?	В 14-15 годин.
		В 15-16 годин.
		В 16-17 годин.
8	Подобається Вам проводити вечір поза будинком?	Так
		Ні
	або за телевізором?	Так
		Ні
	або краще раніше лягти спати?	Так
		Ні
9	О котрій годині вечора Ви відчуваєте втому?	До 21 години.
		О 21-23 годині
		Після 23 години.
10	Ви пізно йдете спати?	Так
		Ні

Складання графіку денної активності

Згадайте свій звичайний робочий день і відпишіть на наступні питання:

- Коли Ви починаєте почувати втому протягом звичайного робочого дня?
- Коли Вам просто необхідно зробити невелику паузу в роботі, щоб зняти втому?
- Коли Ви відчуваєте зльоти працездатності й інтелектуальний підйом?

- У який час протягом робочого дня Ви відчуваєте себе майже нездатним до роботи?

- У який час Ви можете займатися рутинною механічною роботою, але не в змозі сконцентруватися й ухвалити важливе рішення?

Рекомендації: Побудуйте наступний графік. За віссю «Час» відкладете Ваші години роботи. За віссю «Готовність до роботи» відкладете у відсотковому відношенні Вашу готовність виконувати поставлені завдання. Візьміть за зразок графік біологічної активності, наведений нижче. Візьміть за 100% готовність ухвалити важливе рішення, провести важливу нараду, успішно виступити з доповіддю та ін., тобто пік Вашої інтелектуальної та ділової активності.

Інші цифри залишаються на Ваш розсуд, тобто залежать від Ваших особистих якостей, здатностей і часу дня. Ви повинні побудувати графік залежності Вашої працездатності як функції часу дня.

Після того, як Ви побудували такий графік, знайдіть у Вашому щотижневику розклад будь-якого робочого дня. Не забудьте відзначити важливість, тобто пріоритетність Ваших занять. Розподіліть виконання найбільш важливих, пріоритетних завдань у той час, коли Ви знаходитесь на піку Вашої інтелектуальної форми. Завдання, що вимагають мінімуму інтелектуальних витрат, виконуйте, коли Ваша утомленість й Ваша працездатність майже мінімальні. У часи, коли Ваша працездатність досягає 50% від максимальної (дуже гарний показник), плануйте виконання завдань помірної розумової активності – листи, договори, контроль за виконанням завдань, телефонні дзвінки, зустрічі з колегами й клієнтами.

Малюночний тест «Персональна концепція часу»

Малюночний тест «Персональна концепція часу» дозволяє здійснити експрес-діагностику найбільш ймовірної для вас внутрішньої концепції часу.

Інструкція до виконання тесту: «Відобразіть вашу уяву про час у вигляді трьох кіл. Одне коло повинно символізувати вашу уяву про минуле, друге – про теперішнє, третє – про майбутнє».

При виконанні тесту дотримуйтесь наступних правил:

1. У цьому тесті ви оцінюєте ваш власний час.
2. Розмір кожного кола – довільний (кола не обов'язково повинні бути однаковими).
3. Місцезнаходження кіл у просторі одне відносно другого – довільне (кола можуть пересікатися, бути вкладеними одне в одне тощо).

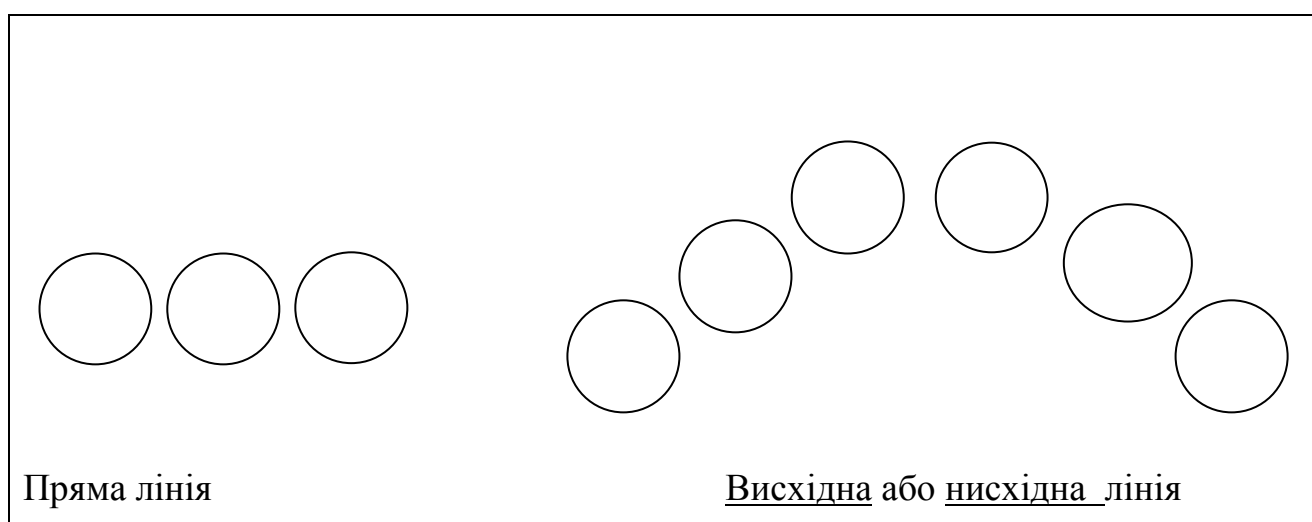
4. *Не забудьте підписати, яке із кіл символізує ваше минуле, яке-теперішнє, а яке –майбутнє.*
5. *При виконанні цього тесту головне – уява та інтуїція. Не роздумуйте довго, як вам намалювати кола,- намалюйте перший же варіант, який прийде вам у голову!».*

Малюнок виконується всередині квадратної рамки. Для малювання можна використовувати будь-які зручні засоби – ручки, олівці, фломастери тощо. Малюнок, за бажанням, може бути кольоровим або чорно-білим. Час для малювання необмежений, але, як показує практика, 3-5 хвилин для виконання цього завдання більше, ніж достатньо.

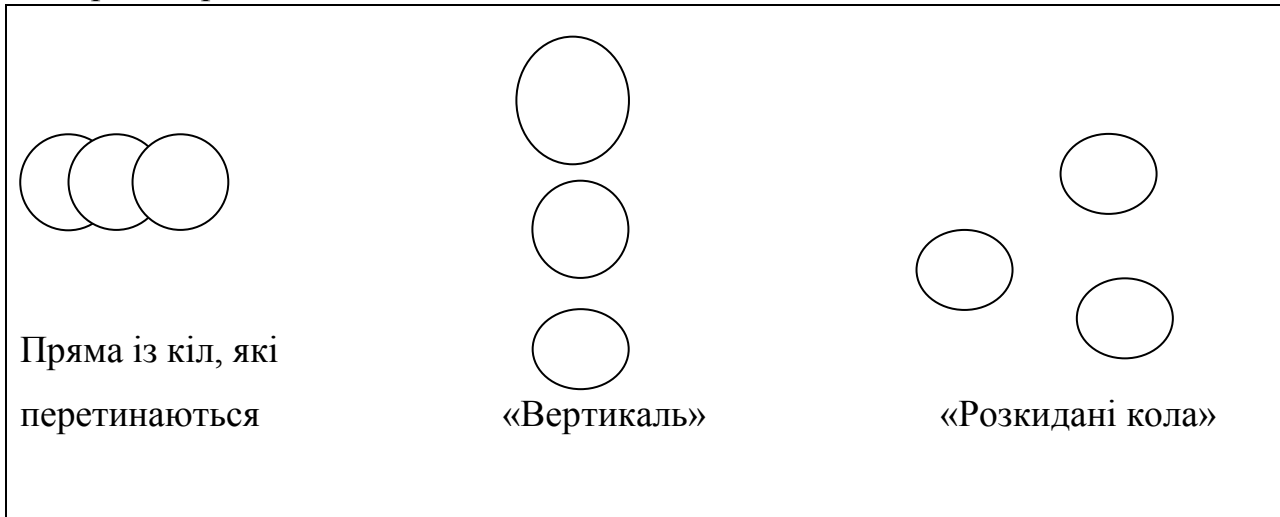


При виконанні завдання можуть бути отримані, наприклад, наступні результати:

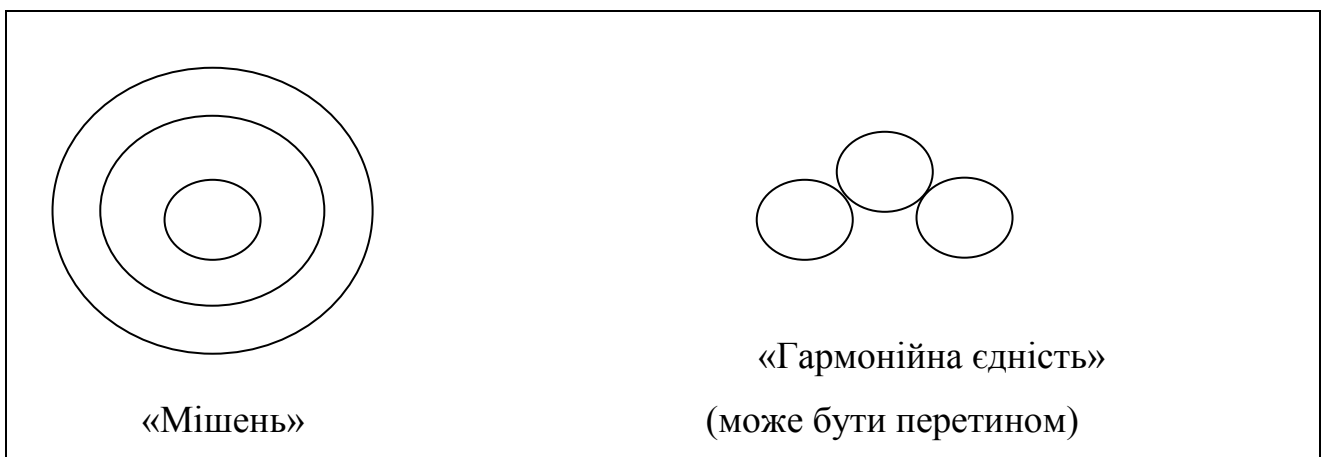
1. Час як лінійний ланцюг окремих подій. 1-й тип зображається як горизонтальна пряма лінія, де кола «Минуле», «Теперішнє» і «Майбутнє» слідує одне за одним зліва направо (рідше, навпаки, справа наліво). Іноді подібна лінійна транспектива зображається як висхідна або нисхідна лінія.



2. Час як безперервний потік альтернатив, який вітвиться. 2-й тип особистісної концепції часу частіше задається за допомогою трьох видів зображень: 1) у вигляді горизонтальної (рідше похилої) прямої із кіл, які перетинаються, в якій минуле, теперішнє і майбутнє немов би зчеплені один з одним; 2) у вигляді «вертикалі» («минуле» звичайно знизу, «майбутнє» - зверху) із «разобщенных» кіл, або кіл, які перетинаються; 3) у вигляді хаотично розкиданих (іноді 2 із 3 кіл можуть перетинатися) усередині квадратної рамки кіл.



2. Час як постійна величина, «простір», «поле». Для особистісної концепції часу 3-го типу характерно зображення рівноважного (з центральною або радіальною симетрією) сполучення кіл у вигляді «мішені» (порядок розташування минулого, теперішнього і майбутнього може бути різним) або у вигляді так називаємої «гармонійної єдності» (кола рівні, розташовані по вершинах рівностороннього трикутника, може бути, при цьому перетинаються одне з одним).



Примітка: малюночна методика «Персональна концепція часу» є скоріше ілюстративним

Тест «Оцінка власного стилю використання робочого часу»

На питання тесту необхідно відверто відповісти «Так», «Інколи», «Ні»:

1. Чи плануєте ви наперед те, що треба виконати на наступному тижні?
2. Чи достатньо буває у вашому розпорядженні працівників для виконання дорученого об'єму роботи?
3. Чи плануєте ви наперед розподіл робіт між окремими робітниками?
4. Чи здійснюються роботи на ділянці, за яку ви відповідаєте, достатньо швидко і гнучко або виникають зупинки?
5. Чи достатньо компетентний і добре підготовлений персонал для виконання завдань, які на нього покладені?
6. Чи підготували ви собі помічника, який при необхідності спроможний допомогти?
7. Чи є у наявності у помічника або секретаря сучасні засоби оргтехніки, які необхідні для забезпечення ефективної роботи?
8. Чи підготували ви свого помічника для того, щоб він міг ефективно вирішувати проблеми, які виникають?
9. Чи прагнете ви проводити якомога менше різноманітних нарад?
10. Чи намічаєте ви ділові зустрічі через секретаря?
11. Чи готуєте ви завдання у кінці робочого дня або вранці для того, щоб секретар зміг їх виконати протягом робочого дня?
12. Ви користуєтесь диктофоном?
13. Чи знає секретар, кого він може безпосередньо з вами з'єднати?
14. Чи назначає особисто секретар час ваших ділових зустрічей і поїздок?
15. Чи досить зрозуміло ви даєте завдання персоналу?
16. Чи є можливість з'єднатися з вами, якщо кому-небудь із співробітників терміново потрібна ваша допомога?
17. Ви пунктуальні у питаннях використання робочого часу?
18. Чи починаєте ви свій робочий день із невідкладних справ?
19. Чи прагнете ви знайти перерву протягом робочого дня?
20. Ви завжди приймаєте рішення швидко?
21. Ви завжди дієте рішуче, коли помічаєте, що персонал тиняється по коридорах або сидить без діла на своїх робочих місцях?
22. Чи об'єктивно ви визначаєте ефективність роботи своїх підлеглих?
23. Чи знаєте ви, на основі яких критеріїв підлеглі визначають вашу власну

ефективність в роботі?

24. Чи даєте ви оцінку використанню свого робочого часу?

25. Чи проводять ваші підлеглі контроль за використанням свого робочого часу?

26. Чи складаєте ви перспективний план використання свого робочого часу?

Обробка тесту і інтерпретація результатів:

1. За кожну відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали, за кожну «Інколи» - 1 бал, «Ні» - бали не отримуєте.

2. Підрахуйте суму балів.

3. Сума балів вище 46 вказує на ефективне використання робочого часу; 46-26 – задовільне; 25-15 – не достатньо задовільне; нижче 14 – незадовільне.

Висновки:

1. Уважно прочитайте всі питання і з'ясуйте, чому ви відповіли на них так, а не інакше.

2. Оцініть відповіді на кожне питання, співвідносячи його із загальним балом тесту. Зробіть висновки:

а) мої позитивні сторони:

б) мої недоліки:

Тест «Домінуючі півкулі»

Прочитайте запропоновані вислови, вирішіть, що вам більше всього підходить, і обведіть кружечком той номер, який ви привласнили б собі на лінії між двома полюсами. Перший полюс - **Л5** - **означає** «надзвичайно організовано, планомірно, завжди відповідно до звичного точного порядку», інший полюс - **П5** - **означає**: «надзвичайно спонтанно, гнучко, випадково, ніколи не повторюючись, непередбачувано».

Якщо ви пригадаєте, що іноді поступаєте методично, а іноді - ні, ви, ймовірно, опинитеся десь між ЛЗ і ПЗ. Якщо ви зрозумієте, що на роботі ви виключно організовані, дотримуетесь плану і пам'ятаєте про терміни, а удома є повною протилежністю цьому, ви можете на одній лінії обвести дві цифри, одна з яких описуватиме ваше перебування на роботі, інша - у приватному житті.

Даючи собі ці оцінки, підкоряйтеся інтуїції. *Слідуйте першому імпульсу*

1. Як ви починаєте свій день? Чи складаєте ви спочатку список пріоритетів, якого потім дотримуетесь?	Або ви просто починаєте працювати і незабаром займатися багатьма справами одночасно?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П
2. Проробляєте ви щоранку певні дії в одній і тій же послідовності, коли готуетесь до роботи?	Або ви змінюєте звичний порядок в залежності від того, як ви себе відчуваєте, і вважаєте себе достатньо непередбачуваним?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П
3. Чи вважаєте ви, що краще за все працюєте в тому випадку, якщо спочатку закінчуєте одну справу, перш ніж узятися за наступну?	Чи ви вважаєте, що краще працюєте тоді, коли прямуєте спонтанному спонуканню до того чи іншого заняття і жонглюєте багатьма завданнями?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П

4.	Якщо ви продумали в дрібницях, як провести вихідні, а ваш (а) чоловік(дружина) раптом пропонує альтернативний план, це викличе у вас роздратування?						Або ви можете захопитися цим новим планом - просто тому, що любите несподіванки і зміну ритму?					
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
5.	Чи віддасте Ви перевагу повністю завершити справу і подбати про те, щоб всі дрібниці були обдумані та закінчені?						Чи вам цікавіше придумувати нові ідеї та плани, а їх подальшу детальну розробку ви охоче надасте іншим?					
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
6.	Якщо вас просять допомогти в роботі над проектом і ви знаєте, що це забере багато часу, чи легко вам сказати «ні»?						Або спочатку ви скажете «так», не маючи у подальшому часу на те, щоб допомагати, як пообіцяли?					
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
7.	Скільки спонтанних справ ви починали за останні два тижні? Не багато?						Чи багато?					
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
8.	Чи вважаєте ви, що перед тим, як йти у гості, обов'язково потрібно попередити господарів, по можливості - за кілька днів?						Або ж ви любите спонтанно запросити гостей на вечерю, або виходити ввечері на прогулянку?					
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
9.	Роблячи незаплановані покупки, чи думаєте ви про те, можете собі це дозволити, або ви заздалегідь відкладаєте гроші на цей випадок?						Або ж, роблячи покупки, ви підпорядковується імпульсу і лише потім замислюєтесь про те, чим будете платити?					
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П

10. Якщо вам належить виконувати неприємну справу, чи займаєтеся ви цим у першу чергу, щоб скоріше позбутися?

Або ж, займаючись неприємною справою, ви намагаєтеся, наскільки можливо, урізноманітнити її виконання або знайти нові, більш цікаві шляхи, або відкладаєте справу до тих пір, поки нарешті вона не починає «вас турбувати, тому що терміни виконання підходять»?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

11. Якщо б я без попередження заглянув до вас на роботу, побачив би більшість предметів на своїх місцях, зрозумів би, що більшість з них має своє певне місце?

Або б я побачив таку звичайну картину: папери лежать купами, там і сям приклеєні десятки листочків з телефонними повідомленнями – безладдя зайнятої людини? Чи часто ви говорите; «Коли-небудь я наведу порядок, як тільки буде більше часу»?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

12. Закінчивши роботу над проектом, забираєте ви зазвичай папери, щоб звільнити свій стіл для тієї справи, за яку беретесь?

Або на вашому столі, як правило, лежить безліч паперів і папок - для того, щоб ви про них не забули? Чи зручніше Вам, якщо папери знаходяться під рукою, а не сховані в «картотеці»? (Якщо зареєстрований проект більше ніж під однією рубрикою для вас це є складним чи ви врешті-решт не зможете пригадати, в якому секторі у вас зберігається проект або документ, - це явне свідчення правої півкулі.)

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

13. Чи пишаєтесь ви тим, що витримуєте строки, чи любите ви бути пунктуальними, йдучи на зустрічі або наради?

Або ж ви зазвичай біжите з однієї зустрічі на іншу і при цьому часто спізнюєтеся?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

14. Складаючи робочий графік, чи передбачаєте ви зазвичай час для «закулісної» роботи?	Або ви вносите до плану тільки час нарад, терміни поставок і дати зустрічей і потім відчайдушно намагаєтеся знайти час, щоб провести всю необхідну підготовку?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	
15. Для вас не складає труднощів закінчувати роботу у строк? Ви часто виконуєте свою роботу раніше встановленого часу?	Або ви часто відчуваєте, що «заганяєте себе у кут», намагаючись зробити роботу вчасно ... але для вас це не так вже й страшно - ви знаєте, що під тиском ви працюєте краще?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	
16. Ви збираєте факти, аналізуєте дані і потім приймаєте однозначне рішення, якого зазвичай і дотримуетесь?	Або при ухваленні рішень для вас велику роль відіграють передчуття та інтуїтивні відчуття? Чи вважаєте ви, що ваш «внутрішній голос» часто виявляється прав і ви можете йому довіряти?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	
17. Чи віддаєте ви перевагу працювати на самоті? Чи любите ви записувати свої думки на папір? Чи віддаєте ви перевагу, щоб інші люди спочатку записали свої міркування, а потім презентували їх вам для розгляду?	Або ви любите думати вголос, стоячи, разом з іншими людьми, які підтримують вас у роздумах? Чи важко вам точно викласти справу на папері?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	
18. Чи впевнено ви приймаєте рішення, чи покладаєтеся на себе, чи рідко змінюєте свою точку зору?	Або ж, вирішивши, згодом ви часто міняєте свою думку, а один день кажете «так», на наступний - «ні» і врешті-решт - «може бути»?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	

19. Чи вважаєте ви залишатися на одній посаді, щоб ставати все більш компетентним у своїй справі? (Сім років і більше)	Чи ви віддаєте перевагу міняти посади, сфери відповідальності та напрямки діяльності як мінімум кожні три-п'ять років (й навіть частіше), щоб зберігати свіжу голову й удосконалюватися?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П
20. Якщо ви організовуєте діловий обід, чи ви надаєте перевагу за краще піти туди, де ви вже були і де ви можете замовити із меню страви, які вже їли, свою улюблену їжу?	Або ви любите знаходити нові ресторани - просто тому, що це доставляє задоволення, і спробувати щось нове - завжди хвилююча справа?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П
21. Чи поділяєте ви роботу і вільний час? Розповідаєте ви жарти й історії тільки під час кави-брейк чи під час обіду? Цінуєте ви тих співробітників, які не заважають іншим працювати своїм базіканням?	Або ж ви щедро весь свій день жартуєте, тут гумор, там - каламбур, там жарт у телефонній розмові? Гумор та гра - ваша друга натура?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П
22. Згадайте, які газети та журнали ви читаєте та виписуєте. Чи надаєте перевагу ви швидше тим, в яких на першому місці -- слово (такі, як «Комерсант» або «Новини»)?	Або ви любите гарні фотографії, барвисті й енергійні видавництва?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П
23. Як ви читаєте улюблену газету? Прочитує до кінця одну статтю, перш ніж перейти до наступної?	Або ви часто читаєте фрагменти багатьох статей, а потім повертаєтесь назад, щоб дочитати до кінця тільки те, що вам дійсно цікаво?
Л 5 4 3 2 1	0 1 2 3 4 5 П

24. Коли ви вибираєте нову книгу, ви передивляєтесь палітурку, перший і останній розворот і зміст, щоб з'ясувати, про що йде мова? Чи починаєте ви, як правило, читати з початку і послідовно читаєте до кінця?

Або ви віддаєте перевагу книзі з ілюстраціями в гарному оформленні, з різноманітними шрифтами, з текстом різного розміру? Ви часто передивляєтесь від кінця до початку і при цьому читаєте той чи інший фрагмент, щоб зрозуміти, чи варто читати далі?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

25. Коли ви їдете в місто, чи прагнете ви, як правило, знайти хороший, швидкий шлях, за яким і їздите у подальшому?

Або ви часто знаходите нові шляхи, щоб приїхати до звичних місць в місті, (наприклад, шукаючи провулки?)

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

26. Якщо у вас виникла проблема з автомобілем, то, щоб усунути її, ви зазвичай перебираєте один варіант за іншим, або, можливо, за допомогою спеціаліста або довідника по ремонту машини?

Або ви зазвичай визначаєте причину несправності на слух або по тому, як машина «веде себе» на дорозі?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

27. Чи завжди ви роздаєте речі, які вам не потрібні? Ви пишаєтесь тим, що у вас не накопичується безкорисний мотлох?

Чи вам важко розібратися на горищі, в садовому сараї чи в коморі, тому що ви знаєте - те, що ви сьогодні викинете, знадобиться вам наступного тижня?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

Після того, як ви відповіли на всі питання, визначите загальну тенденцію у ваших відповідях. Чи потрапляли ви частіше в лівий або в правий край? Або в середину? Почніть з питання № 1 і спочатку складете всі числа, які ви обвели праворуч від нуля. Отримане число - ваш П-результат. Потім складете ті числа, які ви обвели зліва від нуля. Це ваш Л-результат.

Тепер ви можете записати підсумковий результат на узагальнювальній числовій лінії.

135 118 101 84 67,5 51 34 17 0 17 34 51 67,5 84 101 118 135

Л -домінантність лівого

домінантність правого – П

Рекомендації

Пам'ятаєте, що жодна півкуля мозку не «краща», ніж інша, обидві по-своєму цінні і важливі. Підвищити ефективність своєї діяльності можливо, якщо усвідомлено розвивати свої здібності, задіювати всі області нашого мозку.

- Якщо ваші відповіді знаходяться на правому або на лівому краю лінії, спробуйте налагодити співпрацю з людьми, у яких домінує інша півкуля.

- Інша можливість удосконалюватися полягає в тому, щоб свідомо брати на себе завдання, для виконання яких особливо необхідні здібності іншої півкулі мозку.

- Якщо ваші відповіді сконцентровані в середині прямої, то спробуйте вийти з цього спокійного стану, працюючи в обох напрямках шкали.

Тест «Який ваш часовий тип?»

Що робити: уявіть собі певну, по можливості конкретну ситуацію на вашій роботі. Потім з чотирьох тверджень

1-ій категорії (Коли я замислююся про цілі...) виберіть те, яке, на вашу думку, більше всього вам підходить. Впишіть цифру 4 над багатокрапкою у відповідному рядку (1-й стовпець). Інші варіанти поведінки в 1-ій категорії відзначте цифрами по нисхідній - 3, 2 і 1. Так само дійте і в наступних категоріях.

Увага: кожне число може зустрічатися тільки один раз в кожній категорії! Тут немає неправильних або правильних відповідей – мова йде про стиль поведінки, якому ви віддасте перевагу в певній ситуації.

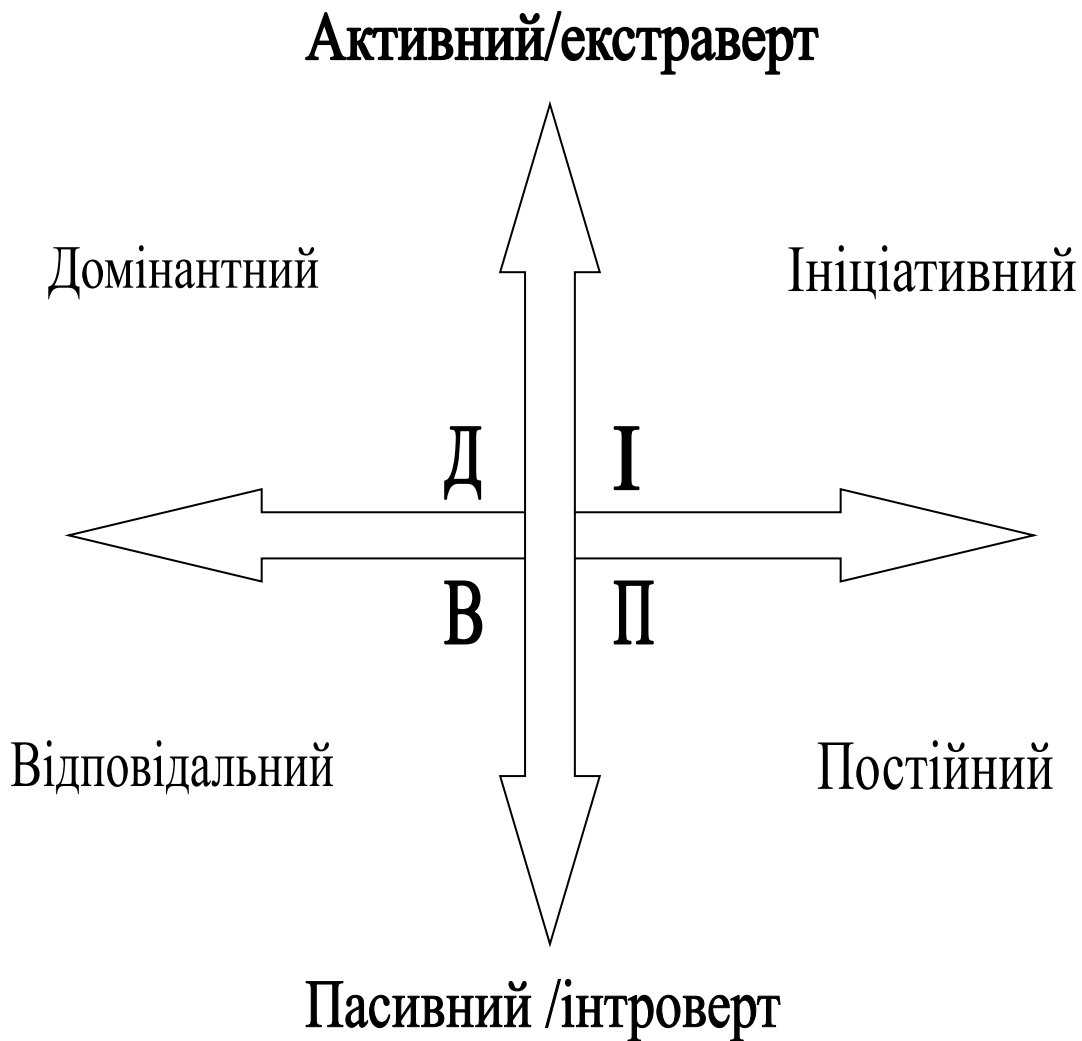
Стислий тест ДППВ. Який ваш часовий тип?
Аналіз вашої поведінки з точки зору тайм-менеджменту

1. Коли я замислююсь про цілі ...	1	2
... мені в голову приходять тисячі міркувань про те, чого б мені хотілося.	...	▲
... мені потрібен час. Було б добре з ким-небудь поговорити.	...	●
... я точно знаю, чого хочу. Але іноді я хочу дуже багато чого одночасно.	...	◆
... я складаю докладні, детальні плани. Іноді я гублюся в дрібницях.	...	■
2. Коли я на нараді ...	...	■
... я пунктуальний, добре підготовлений, коректний і точний.	...	◆
... я емоційний, привожу яскраві аргументи, багато жестикулюю.	...	●
... я часто спокійний і доброзичливий.	...	▲
... я дію прямо й іноді жорстко ставлюсь до інших людей.	...	
3. Коли мене відволікають ...	...	●
... це для мене іноді невеликий стрес, але його не уникнути.	...	
... я часто реагую з роздратуванням і даю відчути це тому, хто мене відвернув.	...	▲
... я відчуваю невдоволення, але рідко його висловлюю.	...	■
... я охоче роблю паузу. Гарне спілкування - важлива річ.	...	◆
4. Коли я розбираю купу паперів ...	...	●
... то доводиться витратити багато часу, щоб все прочитати і розподілити	...	◆
... я знаходжу багато цікавого. Іноді я не встигаю прочитати всі журнали.	...	▲
... більшість з них я відправляю в кошик - це мій найкращий друг в офісі.	...	■
... мені дуже важливо отримати точну інформацію. Я збираю їх, розкладаю по місцях і можу знайти, коли буде потрібно.	...	
5. Коли я працюю з іншими людьми ...	...	■
... я іноді відчуваю занепокоєння, тому що вони працюють не досить ґрунтовно.	...	
... мені часто здається, що справа рухається дуже повільно.	...	▲
... мені це дуже подобається: працювати разом з іншими одне задоволення.	...	◆
... я вважаю за краще закінчувати одну справу і тільки потім переходити до іншої.	...	●
6. Коли я відчуваю тиск часу ...	...	●
... я відчуваю, що перевантажений роботою, для мене це стрес.	...	◆
... я краще концентруюся. Іноді я роблю це занадто пізно.	...	▲
... я концентруюся на істотному й енергійно беруся за роботу.	...	■
... я побоююся, що завдання не вдасться виконати належним чином.	...	
7. Коли я розмовляю з іншими ...	...	▲
... як правило, я перехоплюю ініціативу.	...	◆
... я швидко знаходжу спільну мову і вношу свої пропозиції.	...	●
... я доброзичливий, терплячий і на початку розмови зазвичай стриманий.	...	■
... я спостерігаю, відповідаю дипломатично і не перериваю інших.	...	
	...	●

8. Коли я відчуваю труднощі ...		
... я легко приходжу в занепокоєння і намагаюся відновити стабільний стан справ.	...	■
... я очікую гіршого і намагаюся проаналізувати проблему.	...	▲
... я часто стаю агресивним і шукаю винних.	...	◆
... я намагаюся діяти так, щоб у результаті не залишитися в дурнях.		
9. Коли мені несподівано доручають нову справу ...		...
... я задаю питання і прошу додаткову інформацію, щоб не бути захопленим зненацька (застигнутим врасплох).	...	◆
... у мене дуже швидко народжуються міркування про те, як діяти.	...	●
... мені потрібен час, тому що я цього не очікував.	...	▲
... я відчуваю приплив сил та ентузіазму.		
10. Коли мені потрібно ухвалити рішення ...		...
... я дуже швидко вирішую питання, недовго подумавши та врахувавши наявні факти і дані.	...	●
... мені потрібен час, щоб впевнено зробити правильний вибір. Я просуваюсь крок за кроком.	...	■
... я логічно аналізую ситуацію, оцінюю можливий ризик і збираю всю інформацію.	...	◆
... я швидко вирішую питання. Дещо потрібно просто перевірити на досвіді.		

Підрахунок результатів: коли ви виставили всі оцінки, підрахуйте кількість балів за кожною з фігур (другий стовпець), наприклад: 3 ■, 1 ▲, 2 ◆, 4 ●, 2 ■ тощо = 12 балів на ■ = варіант О. Впишіть отримані результати в таблицю (для перевірки: загальна сума повинна бути дорівнювати 100):

Таблиця результатів			
▲ = Д	◆ = І	● = П	■ = О
... балів	... балів	... балів	... балів



Чотири варіанти поведінки Д-І-В-П

Щоб визначити ваш індивідуальний профіль, перенесіть ваші результати на ДІПВ-діаграму. Для цього відзначте відповідні крапки на діагоналях.

Аналіз результатів: на верхній діаграмі, приведений як приклад, ви бачите дані постійного тайм-менеджера, поведінку якого можна визначити як значною мірою ініціативну. Спираючись на цей зразок, запишіть ваші *результати тесту* на нижній діаграмі. При цьому на найбільш характерну для вас поведінку вказує буква того сектора, *кількість балів* в якому є *найбільшою*; решта сум вказує на поведінкові тенденції в трьох інших сферах. Ви побачите, що у вашій поведінці виявляються *всі чотири* тенденції.

Не існує, наприклад, домінуючої або відповідальної людини в чистому вигляді - число можливих комбінацій чотирьох сфер безмежне. Кожна людина *унікальна*. Наш короткий тест може показати вам лише загальні тенденції.

Залежно від структури особи розрізняються *домінантні, ініціативні, постійні і відповідальні* тайм-менеджери зі своїми сильними і слабкими якостями.

Фігури або букви, яким відповідають дві найбільші суми показують вам, в яких сферах лежать ваші сильні сторони, з чим ви краще всього справляєтеся щодня:

- Д: домінантний тип прагне вирішувати проблеми і швидко добиватися результатів, критично дивиться на існуюче положення справ, віддає перевагу прямим відповідям, любить різноманітну діяльність і незалежність. Поведінка в плані тайм-менеджменту: отримує задоволення від ухвалення рішень, діє безпосередньо. Працює над головним, мислить заголовками, прагне зробити якомога більше за якомога можна менші терміни. Домінантним менеджерам часто вистачає плану на тиждень, кожного дня справи не розписують. Йому необхідно, в першу чергу, головне, потрібний загальний погляд.

- І: ініціативний тип прагне переконувати людей і впливати на них. Відкритий; виражаючи свої думки і відчуття, висловлюється, як правило, оптимістично. Любить працювати з іншими людьми. Поведінка в плані тайм-менеджменту: безнадійно плутається в листочках-нагадуваннях. Оскільки така людина записує мало або майже нічого, він багато що забуває і постійно шукає те, що кудись засунув. Як правило, закінчує справи «в останню хвилину» або навіть спізнюється. Для нього записничок – це статусний символ. Особливо тісно йому в рамках добре структурованих систем планування часу, тому дуже часто кращий вибір для нього – план на тиждень. Для цього типу особливо вірний вираз: менше означає більше.

- П: постійний тип прагне створювати передбачений, організований робочий простір, терплячий, уміє слухати інших. Лідерство віддає одному з членів команди. Більше любить слухати, чим говорити самому, потребує стабільності, має природний талант до тайм-менеджменту. Записує інформацію, оскільки вважає, що інакше забуде її, приступає до справи заздалегідь, щоб встигнути зреагувати, якщо виникнуть труднощі. З погляду вибору системи планування часу якнайкращий вибір для нього – два аркуші на один день. Якщо він опиняється під тиском, то негайно настає стрес, більше всього часу він втрачає із-за непередбачених змін і невміння говорити «ні».

- В: відповідальний тип прагне добиватися високих результатів. Прагнучи уникнути непорозумінь, така людина любить бути акуратною і точною. Відповідальний тип дуже дипломатичний, зважає всі «за і проти». Вважає за

краще знати, чого слід чекати. Поведінка в плані тайм-менеджменту: головний укладач планів, любить планувати через природну схильність, але часто проявляє зайве завзяття – йому потрібно навчитися вже на стадії планування використовувати закон «80 до 20». Втрачає час із-за прагнення до зайвої досконалості. Схильний жити за принципом «Робити або добре, або зовсім ніяк», йому необхідно навчитися передоручати справи іншим. Що стосується спільної роботи, відповідальна людина повинна зрозуміти, що у інших людей можуть бути інші критерії при ухваленні рішень і інші способи дій.

З погляду вибору системи планування часу, якнайкращий вибір для нього – два листки на один день, потребує структурованості, передбаченості й чекає (в першу чергу, від себе самого) дуже багато чого.

Тест «Проблеми в управлінні часом?»

На питання тесту відповідайте: «Так», «Ні», «Не знаю».

1. Мені постійно потрібний додатковий час, щоб закінчити свою роботу.
2. Я регулярно беру роботу додому.
3. Я готую щоденний перелік справ.
4. На роботі в мене практично не залишається часу на себе.
5. Мені часто доводиться виконувати непередбачену термінову роботу.
6. Я люблю зранку зробити роботу легку, залишаючи більш складні й забарні справи на пообідній час.
7. Я витрачаю багато часу на наради й зустрічі.
8. Мені завжди важко приступитися до виконання якоїсь складної справи або проекту.
9. Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня і їхати додому набагато пізніше його офіційного завершення.
10. Багато часу в мене йде на поїздки.
11. Я постійно беру участь у вирішенні всіх спірних питань у моєму відділі (фірмі).
12. Щодня я ставлю перед собою певну конкретну мету.
13. Я самостійно розбираю свою пошту.
14. Мені часто буває важко довести до кінця велику й складну справу самостійно.
15. Мій шеф постійно цікавиться тим, як іде робота з того або іншого ключового завдання.

16. Я люблю вникати в деталі проекту, щоб знати, що робота йде в правильному напрямку.
17. Я постійно беру участь у всякого роду нарадах і зборах.
18. Я завжди пишу перелік завдань, які потрібно виконати.
19. Мені подобається обговорювати різні питання з колегами по роботі, хоча іноді на це йде багато часу.
20. У мене є посадова інструкція.
21. Мій робочий стіл завалений паперами, не завадило б навести на ньому порядок.
22. Мені бракує часу на читання, щоб бути в курсі всіх новинок з моєї спеціальності.
23. Я витрачаю багато часу на паперову роботу.
24. У мене не залишається часу на родину, відпочинок, друзів.
25. У мене існує внутрішнє гальмо, коли мова йде про якусь складну або велику справу.
26. Мені простіше все зробити самому, чим просити когось.
27. Свій робочий день я починаю із читання газет, дружніх бесід, кави.
28. Мене постійно відривають від справ.
29. Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації.
30. Неприємні справи я завжди відкладаю на потім.
31. Мені важко боротися з перевантаженнями й стресами.
32. Нерідко я просто забуваю зробити те, що мені доручено.
33. У мене буває багато сторонніх відвідувачів під час роботи.
34. Я зариваюся в дріб'язках, через це в мене постійні затори в роботі.
35. У мене є відчуття, що мої ділові наради могли б бути більш ефективними.
36. Я люблю працювати допізна.
37. Я перестрибую з однієї справи на іншу й нічого не доводжу до кінця.
38. При бажанні я завжди можу викроїти кілька хвилин, щоб перевести подих і розслабитися.
39. У мене є спеціальний план навчання для себе й для своїх підлеглих.
40. Я постійно зустрічаюся з підлеглими, щоб бути в курсі всіх робіт.
41. Після нарад у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого.
42. Я часто не обертаю уваги на дуже важливі деталі.
43. На вихідні я часто беру роботу додому.

44. Багато справ займають у мене більше часу, ніж передбачалося із самого початку, і часом мені доводиться завершувати кілька справ одночасно.
45. Я часто не використовую свою відпустку до кінця.
46. Мені подобається змінювати звички й здобувати нові.
47. Моїм підлеглим доводиться працювати надурочно.
48. Моя система роботи з документами може бути поліпшена.
49. Всі наради, які я проводжу, тривають рівно стільки, скільки заплановано, починаються й закінчуються вчасно.
50. Справлятися з більшими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів.
51. На моєму робочому місці постійно дзвонить телефон.
52. Мій секретар завжди в курсі моїх щоденних планів.
53. У мене є чіткий план роботи на найближчі півроку.
54. Я доручаю підлеглим тільки ті справи, на які в мене бракує часу.
55. Я завжди контролюю результати своєї роботи й роботи своїх підлеглих.

Обробка результатів тесту.

Немає «правильних» або «неправильних» відповідей, одні твердження демонструють ефективність щоденної роботи, інші – недогляд, недоліки в її організації.

Нижче приводиться розбивка питань за групами, які заслуговують найбільш пильної уваги з точки зору управління часом.

Перша група запитань

У Вас є загальні **проблеми зі стратегічним плануванням робіт**, якщо Ви позитивно відповіли на питання 8, 14, 25, і негативно – на питання 53. Питання даної групи пов'язані з тим, чи плануєте роботу заздалегідь, здійснюєте поетапне планування, чи контролюєте хід виконання тривалої роботи.

Друга група запитань

У Вас є **проблеми з оперативним плануванням робіт**, якщо Ви позитивно відповіли на питання 22, 24, 32, 43 і негативно – на питання 3, 18, 38, 55. Питання даної групи пов'язані з тим, як саме Ви плануєте свій робочий день, щоб домогтися оптимальних результатів, чи фіксуєте всі події, що відбуваються, чи контролюєте оперативне використання робочого часу.

Третя група запитань

У Вас є **проблеми в постановці цілей і визначенні строків виконання роботи**, якщо ви відповіли «так» на питання 1, 37, 41, 44, 45 і «ні» на питання

12, 20, 39, 49. Всі ці профільні питання спрямовані на те, щоб з'ясувати, чи можете Ви концентрувати свою енергію й зусилля на рішенні певних завдань, і якими засобами Ви цього досягаєте. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам прояснити ситуацію з результатами Ваших зусиль.

Четверта група запитань

Проблеми з визначенням робочих пріоритетів є у Вас, якщо Ви ствердно відповіли на питання 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам з'ясувати, як саме використовується Ваш робочий час, чи не йде він цілком на «рутинні» справи, а також, чи є розриви тим часом, що Ви хотіли одержати від роботи й тим, що є насправді.

П'ята група запитань

Ви неправильно організували свою взаємодію з начальством і/або підлеглими, якщо ствердно відповіли на питання 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Спільна робота - це обов'язкова складова нашої виробничої діяльності, хочемо ми цього чи ні. Ми часто грішимо на інших, обвинувачуючи їх у тім, що вони не стільки допомагають, скільки заважають, а може, варто іноді й «на себе обернути».

Шоста група запитань

Проблеми з делегуванням повноважень є у Вас, якщо Ви ствердно відповіли на питання 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Можливо, Ви просто боїтеся передавати справи іншим людям і відчуваєте себе в більшій безпеці, коли займаєтеся дріб'язками. Ви повинні зрозуміти, що нічого не доручаючи, неможливо домогтися того, щоб щось робили інші.

Сьома група запитань

Ви любите довго «розгойдуватися» і намагаєтеся відкласти справи «на потім», якщо Ви позитивно відповіли на питання 6, 8, 14, 25, 27, 30. Ці питання стосуються Вашого звичаю починати роботу без зволікання, не відкладати справи в довгий ящик, не затягувати виконання відповідальних доручень. Незважаючи на те, що більшість із нас люблять починати з рішення більше простих питань і завдань, це не завжди представляється правильним і розумним. Починати треба не із простого, а з найважливішого й термінового.

Восьма група запитань

У Вас багато часу відбирають зовнішні «поглиначі» (тобто співробітники, телефонні дзвінки й відвідувачі, які заважають Вам ефективно працювати), якщо Ви позитивно відповіли на питання 10, 28, 33, 35, 51. «Поглиначі» порушують наші плани, ламають розпорядок робочого дня,

знижують ефективність і продуктивність нашої праці. Дана група питань допоможе Вам визначити, який баланс між часом, витраченим на чисто виробничі справи, й на те, що не має безпосереднього відношення до роботи.

Дев'ята група запитань

У Вас є проблеми з організацією й проведенням нарад, якщо Ви *ствердно* відповіли на питання 7, 17,35, 41 і *негативно* – на питання 49. Дана група питань дозволяє визначити, наскільки ефективно Ви плануєте й ведете різні заходи й скільки часу на них витрачаєте.

Десята група запитань

У Вас є проблеми в роботі з документами, якщо Ви *ствердно* відповіли на питання 21, 23, 29,48. У будь-якій роботі не обійтись без документів. Дана група питань покликана допомогти Вам прояснити, як саме Ви працюєте з ними: довго шукаєте потрібну інформацію, довго знайомитеся з документами, не даєте їм ходу, перетворюючи свій стіл у склад для паперів.

Отже, питання поставлені, відповіді отримані й проаналізовані. Ви одержали загальну картину Вашого ставлення до роботи, включаючи й деякі з Ваших найбільш яскраво виражених проблем і звичок.

Заняття 5.3 Практичне заняття з теми «Методи упорядкування робочого часу»

Мета: удосконалити уміння менеджерів застосовувати методи упорядкування планів робочого часу, встановлювати пріоритетність справ, підвищити персональну компетентність у часі.

Форма проведення: кейс-стаді

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - Просторово-часова організація професійної діяльності менеджерів освіти.
 - Методи упорядкування робочого часу.
- доберіть літературу з обраної теми (документи, книги, статті) та використовуйте інтернет джерела.



Матеріали до практичного заняття:

Завдання 1. Встановіть пріоритетність запропонованих справ та заповніть матрицю Ейзенхауера:

- Вирішення кризових ситуацій
- Невідкладні справи
- Проекти, в яких підходять терміни здачі
- Планування нових проектів
- Оцінка отриманих результатів
- Налагодження стосунків
- Визначення нових перспектив, альтернативних проектів
- Переривання, перерви
- Деякі телефонні дзвінки
- Деякі наради, розгляд невідкладних матеріалів
- Суспільна діяльність
- Рутинна робота
- Деякі листи
- Деякі телефонні дзвінки
- “Поглиначі” часу
- Розваги

Матриця Ейзенхауера

	Термінові справи	Нетермінові справи
	I	II
Важливі		
	III	IV
Неважливі		

Завдання 2.

У рамках одного дня у системі Франкліна всі завдання діляться на три категорії: а) першочергові, б) другорядні, в) малозначні. Заплановані справи розділіть за категоріями пріоритетності:

1. Закінчити розробку програми стратегічного розвитку для Вашого клієнта.
2. Закінчити статтю для журналу «Маркетингові дослідження».
3. Привітати співробітника Вашої фірми Петрова з днем народження.
4. Отримати інформацію про квітневий семінар з маркетингу, в якому Ви збираєтеся взяти участь.
5. Забрати куртку з хімчистки.
6. Відповісти на лист читачки Кудрявцевої, переданий Вам редактором журналу «Маркетингові дослідження».

Відповіді:

А _____, Б _____, В _____

Завдання 3. Складіть список завдань на день, застосовуючи метод "Альпи".

Перша стадія – складання завдань. Для цього запишіть під відповідними рубриками формуляру «План дня» все те, що Ви хочете або повинні зробити наступного дня:

- завдання зі списку справ або з тижневого (місячного) плану;
- невиконане напередодні;
- додалися справи;
- терміни, які треба дотриматися;
- періодично виникаючі завдання.

Вживайте при цьому скорочення, що відповідають виду діяльності або рубриками у формулярі «План дня», наприклад: В – Шишкін (комп'ютерна програма);

Скорочення:

В - візити, наради;

Д - делегування справ;

К - контроль; П - в процесі, у справі;

ПК - поїздки, відрядження;

ПР - письмова робота, ділові листи, диктування;

С - секретар; Т - телефонні розмови;

Ч - процес читання (звітів, циркулярів, газет і т. п.).

Завдання 4. Зробіть аналіз своїх завдань за методом АБВ і заповніть запропоновану таблицю наступним чином.

1. Складіть список всіх запланованих Вами задач на певний період часу (декаду, день і т.ін). Для цього використайте запропонований формуляр.

Дата	Приоритетність			Завдання, справа, акція	Кому доручено	Початок	Закінчено	Примітка

2. Систематизуйте завдання за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для Вашої діяльності. Не забувайте про те, що терміновість принципово не має нічого спільного з важливістю або значущістю відповідного завдання.

3. Пронумеруйте свої завдання.

4. Оцініть Ваші завдання відповідно до категорій А, Б, В.

А. Перші 15% всіх завдань, що відносяться до категорії А (дуже важливі, які мають найбільшу значимість для виконання Ваших функцій), не підлягають передорученню.

Б. Наступні 20% завдань складають категорію Б (важливі, суттєві, можуть бути доручені для виконання іншим особам).

В. Інші 65% всіх завдань є завданнями категорії В (менш важливі, незначні, в будь-якому випадку повинні бути передоручені).

5. Перевірте виходячи з першочерговості завдань категорії А свій часовий план на відповідність виділеного Вами бюджету часу значенню завдань:

- 65% запланованого часу (близько 3 год) - завдання А;
- 20% запланованого часу (близько 1 год) - завдання Б;
- 15% запланованого часу (близько 45 хв) - завдання В.

6. Проведіть відповідні коригування. Орієнтуючи свій часовий план на завдання А, Ви тим самим автоматично забезпечуєте те, що не менш важливо, але поглинають час завдання В виділяється стільки часу, скільки відповідає їх значенню.

7. Оцініть завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Завдання 5. Поглинчі часу

Заповніть таблицю, згадавши, що або хто мені заважав працювати протягом попередніх трьох днів.

Таблиця поглиначів робочого часу					
№	Дата	Час	Чим я займався	Що або хто мені заважав працювати	Що зробити, щоб це не повторювалося у майбутньому

Немає нічого більш подразнюючого, ніж різні перешкоди, що відбирають той час, коли Ви зайняті. Кожен раз, коли Ви перемикаєте увагу на те, що нерідко виявляється незначним, Ви втрачаєте дорогоцінний робочий час.

Ваші втрати робочого часу можуть бути обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Ваших «внутрішніх поглиначів» робочого часу швидше за все можна класифікувати наступним чином:

- звичка відкладати справи,
- небажання займатися «нелюбимою» роботою,
- надмірна захопленість «улюбленими» справами
- невміння сказати «ні» необґрунтованим проханням,

До «зовнішніх поглиначів» часу відносяться:

- Ваші підлеглі або колеги по роботі,
- непрохані «гості» (відвідувачі),
- телефонні дзвінки.

Кожен раз, коли Вас відволікають від основної роботи, просто записуйте в таблицю, чому це відбувається. Через кілька днів у Вас набереться достатньо матеріалу, щоб зрозуміти, хто або що найбільше заважає Вашій роботі



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції №5.1

Рис. 5.1. Удосконалення професійної діяльності менеджерів освіти механізмами тайм-менеджменту

Рис. 5.2. Інтелектуальний інжиніринг як механізм отримання знань про потенціал менеджера

Таблиця 5.1. Матриця Ейзенхауера

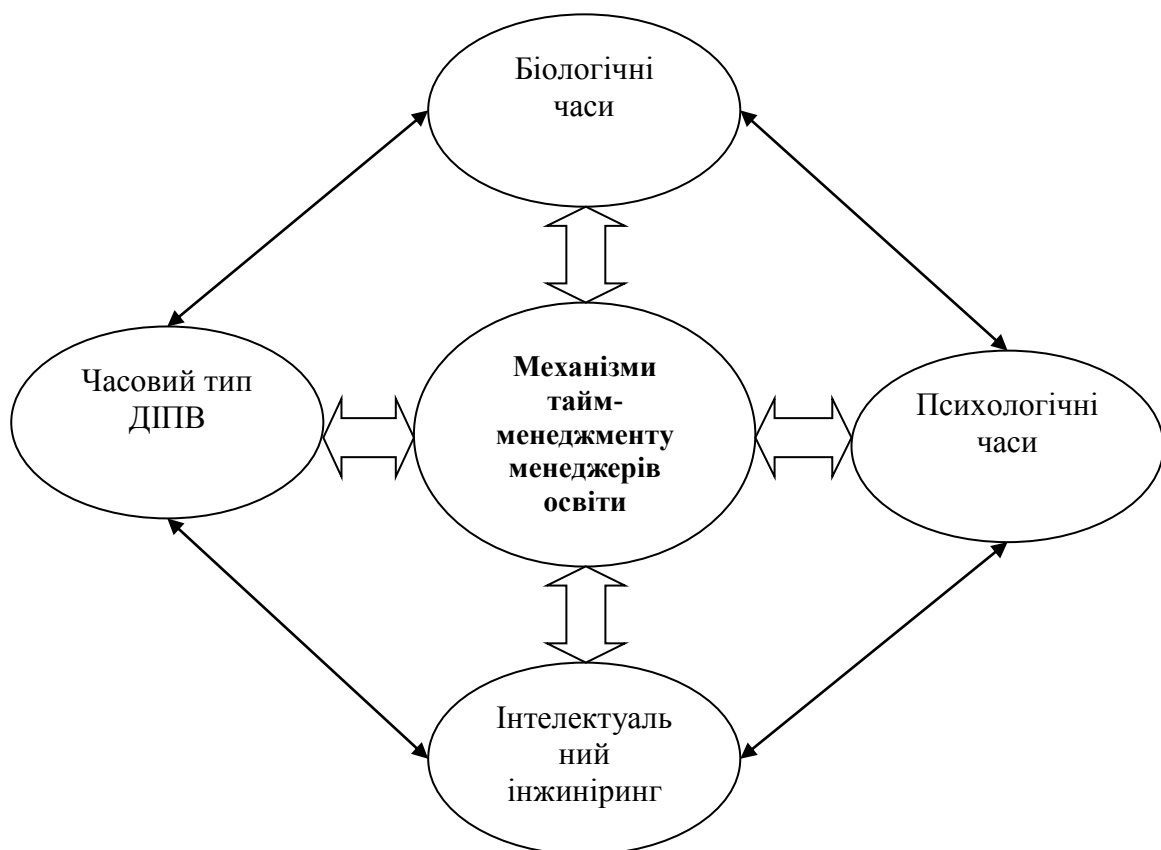


Рис. 5.1. Удосконалення професійної діяльності менеджерів освіти механізмами тайм-менеджменту

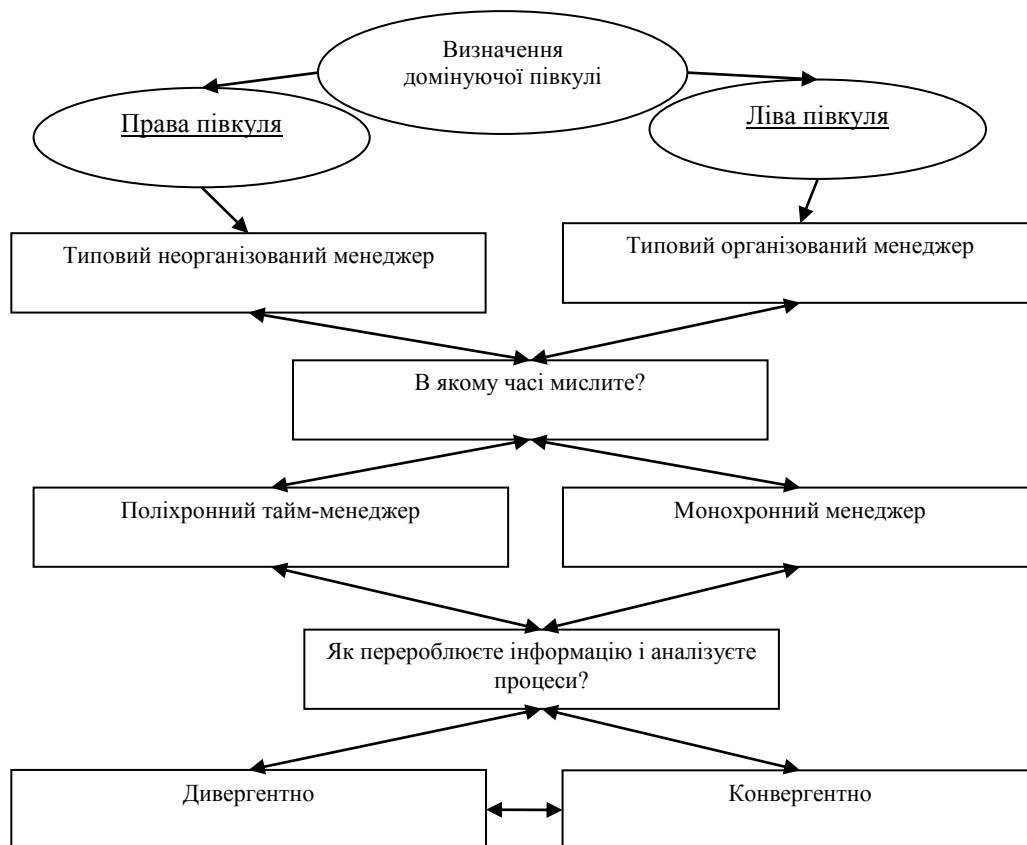


Рис. 5.2. Інтелектуальний інжиніринг як механізм отримання знань про потенціал менеджера

Таблиця 5.1.

Матриця Ейзенхауера

	Термінові справи	Нетермінові справи
	I	II
Важливі	Несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати	Їх не треба виконувати терміново, складнощі тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.
	III	IV
Неважливі	Завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей	Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «тайм-менеджмент».
2. Обґрунтуйте сутність матриці Ейзенхауера.
3. Розкрийте методи упорядкування планів робочого часу.
4. Обґрунтуйте механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів освіти (біологічні, психологічні..).
5. Розкрийте сутність та необхідність використання методу АБВ аналізу.



Питання для самостійного опрацювання

- *Критерії оцінки використання особистого часу.*



Рекомендована література

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
2. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2. – М.: Издательский дом “ДМК-пресс”, 2007. – 128 с.
3. Зайверт Лотар Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. – М.: АСТ Астрель, 2007. – 255 с.
4. Новак Б.В. Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно + (CD). – СПб: Питер, 2007. – 128 с.
5. Образцова Л. Время – деньги. Как управлять своим временем. – М.: АСТ, СПб: Сова, 2007. – 126 с.

Розділ 6. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Мета: узагальнення та систематизація знань щодо стратегічного планування, методів, принципів та інструментів, удосконалення процесу планування у закладах освіти .

Заняття 6.1 Лекція-презентація з теми «Стратегія розвитку закладу освіти»



Питання для обговорення:

1. Планування роботи закладу освіти.
2. Основи стратегічного управління закладом освіти.



Ключові слова: *план, планування, методи, підходи, принципи, концепція та процедура розробки програми розвитку закладу освіти.*



1. Планування роботи закладу освіти

Основи планування в закладах освіти

Узальнюючи погляди науковців, слід констатувати, що поняття «план» тлумачать як:

- проект діяльності школи;
- система скоординованих рішень;
- порядок дій для досягнення певної мети.

Планування – це підготовчий етап кожного управлінського циклу.

Планування роботи закладу освіти – це передбачення тих дій, які будуть спрямовані на поліпшення, на підвищення ефективності процесу розвитку, навчання і виховання в умовах освітнього закладу.

Сучасні тенденції розвитку планування:

- перехід від централізованого та адміністративного планування до децентралізованого і демократичного;
- перехід до колегіального планування;
- планування роботи закладу освіти в режимі розвитку та інновацій;
- орієнтація планування на потреби внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принципи планування: цілевстановлення (визначення мети діяльності закладу освіти, передбачення кінцевого результату); науковості (врахування

вимог суспільства до освіти, впровадження наукових досягнень у педагогічну діяльність колективу); конкретності (планування конкретної роботи); послідовності (врахування результатів роботи за попередні роки); демократизму (залучення до розробки і реалізації планів роботи закладу освіти педагогів, батьків, учнівського/студентського самоврядування); диференціації (визначення найбільш актуальних проблем в діяльності, виділення головних найсуттєвіших завдань); педагогічної доцільності (врахування соціального замовлення на особистість як члена суспільства); об'єктивності (планування роботи закладу освіти на підставі даних діагностики стану та результативності його функціонування); координації (узгодження всіх видів планування окремих підрозділів закладів освіти з метою забезпечення єдності дій колективу).

Елементи планування (за Р. Акоффом):

результати (визначення мети і завдань)  **засоби** (вибір тактики, тобто програм, процедур, що сприяють досягненню мети і виконанню завдань)  **ресурси** (люди, час, матеріали, їх кількість, способи придбання і розподілу) **впровадження** (ухвалення рішень і способи їх організації для виконання плану)  **контроль** (процес забезпечення того, що організація дійсно досягає своїх цілей) і знову  **результати** (визначення мети і завдань).

Напрями діяльності, які можуть бути відображені в річному плані роботи закладу освіти:

□ **Організація роботи закладу освіти** – розподіл педагогічних доручень працівникам, навчальне навантаження, облік дітей мікрорайону, розпорядок роботи гуртків, бібліотеки, лікарського кабінету, їдальні тощо.

□ **Забезпечення якості освіти, що відповідає стандарту.**

□ **Робота з педагогічними кадрами** – розподіл класного керівництва, організація внутрішньої системи якості, підвищення рівня педагогічної компетентності і педагогічної майстерності педагогів, графіки направлення на курси підвищення кваліфікації, стажування тощо.

□ **Удосконалення освітнього процесу** – поширення використання в практиці педагогів інтерактивних технологій навчання, комп'ютерних навчальних програм, засвоєння нових розвиваючих технологій тощо.

□ **Робота вченої/педагогічної ради** – тематика педрад, перелік актуальних проблем, питань, що можна винести на обговорення в логіці, що визначається концептуальною і аналітичною частиною плану.

□ **Робота з батьками** (для закладів ЗЗСО) – участь батьківської громади в управлінні з метою покращення умов роботи закладу освіти, участь батьків у

спільному вихованні, корекція сімейного виховання, пропаганда педагогічних знань серед батьків.

❑ **Внутрішній контроль** – труднощі в плануванні цього напрямку роботи виникають у зв'язку з тим, що об'єктів контролю багато, а можливості для його проведення обмежені. Багато перевірок здійснюється поверхнево, часто без перевірки виконання результатів контролю. Тому ці недоліки можна усунути за рахунок зменшення числа перевірок і покращення їх якості.

❑ **Виховна робота закладу освіти.**

❑ **Зміцнення навчально-матеріальної бази закладу освіти.**

👉 **Основи стратегічного управління закладом освіти.**

Суть управління полягає в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, в умінні обирати такі дії, які забезпечували б при найменших витратах сил, часу і засобів ефективне виконання поставлених завдань та досягнення цілей.

Процес стратегічного планування необхідно розпочинати з визначення місії закладу освіти та формулювання основної ідеї стратегічного розвитку.

Місія закладу освіти повинна відображати його специфіку, бути зрозумілою для споживачів освітніх послуг, відображати їх потреби, але обов'язково реалістичною, враховуючи людські, матеріально-технічні та інформаційні ресурси.

Небезпідставно В. Григораш наголошує, що вибір місії зумовлює розроблення системи стратегічних планів, що забезпечують рух організації в напрямку реалізації місії.

Традиційно стратегічне планування передбачає створення стратегічних, тактичних та оперативних планів діяльності. У галузі освіти такими документами є концепція та програма розвитку закладу освіти (стратегічний план), перспективний та річний плани (тактичні плани), комплексно-цільові програми та мініпроекти (оперативні плани).

Концепція стратегічного управління закладом освіти – це система поглядів, ідей, положень, уявлень, що детермінують мету, завдання функціонування і розвитку організації, механізми суб'єкт-об'єктної взаємодії, характер відносин у внутрішній організаційній структурі, ступінь урахування факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на її розвиток.

Згідно з концепцією розробляють модель системи стратегічного управління закладом освіти.

Моделюють:

- ⇒ управлінські й освітні процеси,
- ⇒ кадрову політику,
- ⇒ ресурсне забезпечення,
- ⇒ культуру організації,
- ⇒ зв'язки закладу освіти із зовнішнім середовищем.

Концепція розвитку закладу освіти є документ, в якому визначено основну стратегічну ідею розвитку (місію, цілі, завдання); теоретично обгрунтовано шляхи реалізації обраної проблеми; визначено основні зміни, що мають відбутися в освітньому процесі, у виховній, методичній роботі, управлінській діяльності; описано очікувані результати й основні шляхи їх досягнення (В. Григоращ). Підставою для розроблення програми розвитку є концепція. Програма розвитку складається з самої концепції та цільових програм, планів дій, що конкретизують діяльність щодо реалізації концепції розвитку. Дії – це певні операції, конкретні заходи, збори тощо. Водночас наголосимо, що дія – це тільки засіб для досягнення певної мети, а не сама мета.

Мета на відміну від місії повинна відбивати конкретні результати, що заплановано досягти в результаті реалізації концепції.

Результат – це кінцевий підсумок, заради якого і проходили всі дії, це рівень навчальних досягнень, це ступінь навченості, вихованості учнів/студентів, їх загальнокультурна підготовка, сформована соціальна компетентність тощо. Це прогнозований результат.

Стратегічне планування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та освітнього процесу закладу освіти робиться керівниками у вигляді перспективного плану роботи.

Більшість учених і практиків вважають, що доцільним є складання таких планів на п'ять років.

Існує три основні стратегії розвитку закладів:

1. *Стратегія локальних змін*, яка передбачає покращення, раціоналізацію, оновлення окремих напрямків життя закладів.

2. *Стратегія модульних змін*, яка передбачає здійснення декількох комплексних нововведень, які не пов'язані між собою.

3. *Стратегія системних змін* передбачає повну реконструкцію закладу, торкається всіх компонентів діяльності (мети, змісту, організації, технології тощо), всіх структур, зв'язків, ланок.

Планування стратегії розвитку закладу – це своєрідний пошук відповіді на чотири основні питання:

- Яким є сьогодні заклад, його сильні й слабкі сторони?
- Яким хотілося б бачити заклад в майбутньому?
- Чи можна реалізувати поставлену мету і які можуть бути перешкоди?
- Що необхідно зробити і в якій послідовності, аби досягти мети?

У процесі розробки *програми розвитку* закладу доцільно виділити шість етапів:

- Проблемний аналіз стану закладу
- Формування концепції майбутнього закладу.
- Розробка стратегії, основних напрямків і задач переходу до нового закладу.
- Формування завдань першого етапу побудови нового закладу.
- Формування плану дій.
- Експертиза програми.

Педагогічний аналіз – це цілеспрямована аналітична діяльність, що передбачає виділення основного, суттєвого у роботі, встановлення причинно-наслідкових зв'язків в ній шляхом розчленіння її на окремі напрями й оцінку кожного з них: чого досягли (результат), чому не виконано (причин), що сприяло виконанню/невиконанню (фактори).

Алгоритм педагогічного аналізу передбачає збір інформації про стан діяльності: по-перше, визначення основних досягнень та їх аналітичне обґрунтування;

по-друге, визначення основних недоліків та їх аналітичне обґрунтування;

по-третє, визначення заходів щодо усунення недоліків;

по-четверте, визначення напрямків перспективного розвитку, враховуючи основні досягнення;

по-п'яте, узагальнення завдань та визначення пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти;

по-шосте, проектування бажаних результатів.

Заняття 6.2 Практичне заняття з теми «Удосконалення видів і напрямів діяльності закладу загальної середньої освіти/ закладів вищої освіти»

Мета: удосконалити уміння менеджерів планувати діяльність закладів освіти, скласти мета-план, на основі аналізу проблеми формулювати цілі.

Форма проведення: акс.

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - ⇒ стратегічний менеджмент закладу освіти;
 - ⇒ методи та інструменти стратегічного планування;
 - ⇒ формулювання цілей за допомогою «Критерії SMART».



Матеріали до практичного заняття:

Вправа «Метаплан»

Мета: проаналізувати ситуацію щодо роботи учнівського самоврядування в місті, виробити чітке бачення того, як кожен учасник запроваджуватиме роботу в своїй школі.

Хід вправи

Що таке «проблема»?

Тренер об'єднує учасників у малі групи по 5-6 осіб. Вправа проводиться поетапно.

1 етап: визначення проблем, які виникають при впровадженні учнівського самоврядування в школі, місті.

Час виконання 5 хв.

Кожна група визначає якусь одну проблему.

2 етап: аналіз ситуації в місті з визначеної проблеми.

Час виконання - 15 хв.

Кожна група працює над вирішенням своєї проблеми.

Учасники індивідуально відповідають на такі питання:

1. *Якою є ситуація з функціонування самоуправління в дійсності? (Назвати позитивні і негативні моменти)*

2. *Якою може бути ідеальна ситуація? (Які ключові практичні моменти для функціонування самоуправління).*

3. *Чому в дійсності ситуація не є такою, якою вона має бути? (Назвати причини, які заважають ситуації бути ідеальною).*

Кожну відповідь учасник записує на окремому аркуші певного кольору і наклеює їх у відповідному секторі «Метаплану» (див. схему)

МЕТАПЛАН

Проблема

1. Якою ситуація є в дійсності?

--	--	--	--	--

2. Якою має бути ідеальна ситуація?

3. Чому в дійсності не є такою, якою вона має бути?

--	--	--	--	--	--

4. Що необхідно зробити, щоб усунути причини цього?

5. Які ресурси ми маємо для реалізації своїх пропозицій?

--	--	--	--	--	--

3 етап: шляхи вирішення проблеми.

Час виконання: 15 хв.

На цьому етапі учасники малих груп працюють разом – обговорюють та узагальнюють думки з перших трьох питань, а потім відповідають на запитання:

1. *Що необхідно зробити, щоб усунути причини цього?* (Учасники відпрацьовують пропозиції. Кожну записують на окремому аркуші певного кольору і наклеюють на відповідному секторі).

2. *Які ресурси ми маємо для реалізації цих пропозицій?* (Перелік ресурсів теж записують – кожен на окремому аркуші – і наклеюють у відповідному секторі).

4 етап: презентація мета планів.

Час виконання : по 5 хв. Для кожної малої групи.

5 етап: обговорення вправи.

Запитання для обговорення

- Що дала нам робота над цією вправою?

Вправа «Проблема –ціль»

Мета: навчити учасників на основі аналізу проблеми формулювати цілі.

Інформаційне повідомлення

Ціль не процес, а кінцевий результат. Ціль – це стан справ, якого ми сподіваємось досягти внаслідок певних дій.

Правильне визначення цілі є першим кроком у її досягненні. Чим зрозуміліші цілі, тим легше спланувати свою діяльність так, аби якнайшвидше їх досягти.

Кожна ціль має бути сформульована таким чином, щоб ви могли зрозуміти, що ви її можете досягти. Під час формулювання цілі **уникайте слів**, що позначають процес: *підтримувати, поліпшувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудовувати*.

Використовуйте слова: *підготувати, організувати, встановити, провести*.

«Критерії SMART», необхідні для формулювання цілей.

S (specific)- конкретність: чи конкретна ціль достатньо зрозуміла?

M(measurable)- обчислюваність: чи піддається ціль обчислюванню(наприклад який % зростання, яка кількість населення задіяна тощо).

A(area – specific)- територіальність : чи окреслюють цілі певний регіон, місто або групу населення?

R(realistic)- реалістичність: чи спричиниться виконання наміченого плану до зрушень, передбачених цілями?

T(time – bound)- визначеність: чи відображає ціль період часу, впродовж якого вона має бути досягнута?

Використовуючи подані критерії, сформулюйте на основі попереднього аналізу цілі запровадження учнівського самоврядування. Наприклад: проблема – відсутність команди; ціль – створення команди. Ми можемо чітко визначити, скільки часу нам потрібно для того, щоб сформувати команду, кого конкретно ми хочемо бачити в команді, які методи використовуватимемо при її формуванні, чи можлива реалізація наміченої цілі.

Вправа «Мої плани запровадження»

Мета: виробити чітке бачення того, як кожен учасник організовуватиме роботу самоуправління в закладах освіти.

Хід вправи

Учасникам пропонується розглянути подану схему плану та індивідуально визначити першочергові завдання, які необхідно вирішити, розрахувати кроки до реалізації попередньо сформульованої мети.

	Що я зроблю?	Які це дасть результати (що? Для кого? Термін)?	Які ресурси я вико-ристаю?	Що зроблять інші(хто?, що?)?	Які це дасть результати(що? Для кого? Термін?)?	Які ресурси для цього будуть задіяні?
Крок 1						
Крок 2						
Крок 3						
.....						
Крок N						

Ціль

Заняття 6.3 Практичне заняття з теми «Процедура розробки стратегічної програми розвитку»

Мета: удосконалити уміння менеджерів планувати організацію з використанням методу послідовного опису дій справ, розробляти етапи щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

Форма проведення: ігрове моделювання (аукціон)

Інструктивно-методичні рекомендації студентам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, які будуть обговорюватись, а саме:
 - ⇒ планування організацію з використанням методу послідовного опису дій справ,
 - ⇒ розробляти етапи щодо змісту діяльності новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.



Матеріали до практичного заняття:

1. Визначення цілей

Частина перша. Необхідно дати відповіді на наступні запитання:

1. Якою справою Ви хотіли б займатися?
2. Які потреби людей Ви хочете задовольнити?
3. Яких клієнтів Ви хочете обслуговувати?
4. Як Ви плануєте це робити?

Частина друга. Сформулюйте мету Вашого підприємства фразою із 20-25 слів.

2. Характеристика послуг

Частина перша. Побудуйте таблицю, в якій перерахуйте всі види послуг, які пропонує Ваша фірма. Вкажіть, яким чином Ви хочете їх надати. Їх властивості (у чому вони полягають?), їх користь (що вони дають клієнту? Чому клієнт ними користується?).

Частина друга. Дайте відповідь на запитання, використовуючи наступну шкалу оцінок: відмінно, добре, задовільно, погано. Дайте пояснення до кожного запитання:

1. Якою буде якість Ваших послуг?
2. Наскільки Ваші послуги виправдовують очікування клієнта?
3. Якою мірою найменування Ваших послуг розкривають їх користь для клієнта?
4. Якщо пропонує Ваша фірма різні види послуг, то чи сумісні вони між собою?
5. Чи є в розпорядженні Вашої фірми все необхідне для надання даного виду послуг?

6. Чи є у Вас необхідні матеріали і чи легко Ви їх дістанете?

3. Ціноутворення

1. Які ціни на Ваші послуги? (В порівнянні з середньоринковими).

2. Ви здійснюєте оплату готівкою чи обслуговуєте в кредит?

3. Які види знижок пропонує Ваша фірма?

4. Чи берете Ви оплату за непередбачені послуги?

5. Які ціни передбачаєте встановити?

6. Як на Ваш погляд клієнти будуть сприймати ціни?

7. Чи вважаєте Ви Ваші ціни конкурентоздатними?

Узагальніть Ваші відповіді.

4. Реклама

Дайте повні відповіді на наступні запитання:

1. Як можна переконати людей користуватися Вашими послугами?

2. Як організувати пряму пропозицію послуг?

3. Як краще використати засоби інформації?

4. Які слід організувати публічні виступи?

5. Які слід використати особисті зв'язки з метою реклами?

6. Які стимули необхідно запропонувати?

7. Як організувати рекламу поштою?

8. Якою мірою слід використовувати платні оголошення?

9. Як краще використовувати телефон з метою реклами?

Узагальнюючи відповіді на дані запитання, підготуйте план реклами й пропаганди послуг Вашої фірми.

5. Характеристика клієнтури

1. Який середній вік Ваших клієнтів? (Молодше 25 років; 26-30; 31-35; 36-40; 41-50; 51-60; старші 60 років).

2. Яке співвідношення чоловіків і жінок серед Вашої клієнтури?

3. Де мешкають Ваші клієнти?

4. Який середньорічний дохід Ваших клієнтів?

5. Яка основна причина, що спонукає їх до користування Вашими послугами?

6. Клієнти-підприємства:

1. Які підприємства є Вашими клієнтами (за чисельністю персоналу, величиною основного капіталу)? Як давно вони існують? Яка їх перспектива?

2. Де вони знаходяться?

3. Який середньорічний обсяг реалізації їх продукції?

Висновки: узагальніть всі відповіді на запитання і визначіть п'ять загальних характеристик Вашої клієнтури.

7. Спілкування й обслуговування клієнтів

Частина перша. Спілкування з клієнтами.

1. Погляньте на рекламні брошури, фірмові бланки й візитки Вашої фірми. Яке враження справлять ці предмети про фірму у клієнта?

2. Чи допускаються описки в листах, які посилаються Вашою фірмою?

3. Як Ви чи Ваші службовці відповідатимуть по телефону? (Як часто Ви будете піднімати телефонну слухавку? Яким тоном будете розмовляти? Який у Вас буде темп мовлення? Як часто Ви будете вимовляти слова?).

4. Чи завжди Ваш телефон буде працювати в робочі години?

5. Як швидко Ви будете реагувати на ділові дзвінки й візити?

6. Яким чином Ви будете залагоджувати суперечки між фірмою та клієнтом?

7. Яке враження справить Ваше приміщення на клієнтів?

8. Як довго Ваш відвідувач буде чекати прийому?

Частина друга. Обслуговування клієнтів.

1. Чи маєте Ви намір посилити інформування клієнтів щодо надання послуг?

2. Наскільки терміново Ви плануєте виконувати замовлення Вашої клієнттури?

3. Який порядок обслуговування клієнтів Ви встановите на Вашій фірмі? (Сформулюйте однією фразою).

4. Чим обслуговування на Вашій фірмі буде відрізнятися від обслуговування клієнтів на інших фірмах?

Висновки: узагальнюючи відповіді на поставлені вище запитання, викладіть коротко порядок відносин, які Ви будете будувати з Вашими клієнтами і як будете їх обслуговувати на Вашій фірмі.

8. Конкуренція

1. Охарактеризуйте своїх конкурентів.

Конкуруюча фірма	Послуги	Ціни	Способи реклами	Клієнти

2. Проаналізуйте переваги і слабкі сторони конкурентів.

Конкуруюча фірма	Переваги	Недоліки

9. Прогноз на майбутнє

1. Складіть і заповніть таблицю за формою.

Фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства	Як можуть дані фактори вплинути на діяльність підприємства

2. Стисло викладіть прогнози щодо діяльності Вашого підприємства в поточному і майбутньому роках.

10. Тенденції у Вашій галузі та їх вплив

1. Які назріваючі зміни у Вашій галузі можуть вплинути на діяльність Вашого підприємства?

2. Які майбутні зміни у сфері послуг галузі можуть вплинути на Вашу діяльність?

3. Які зміни в оплаті праці можуть віддзеркалитися на діяльності Вашому підприємства?

4. Які зміни в системі управління можуть стосуватися роботи Вашого підприємства? Зробіть загальні висновки і внесіть зміни в проект (робочий документ).

11. Підготуйте презентацію відповідно до новоствореного підприємства з надання певного виду освітніх послуг.

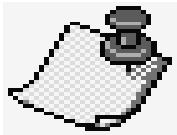


Інформаційно-довідкові матеріали до лекцій №6.1.

Рис. 6.1. Концептуальна модель стратегічного управління закладу загальної середньої освіти



Рис. 6.1. Концептуальна модель стратегічного управління закладу загальної середньої освіти



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «план», «планування», «стратегія», «місія», цілі тощо.
2. Обґрунтуйте вибір стратегії розвитку закладів.
3. Перелічте види планів та охарактеризуйте їх відмінності.
4. Розкрийте основні принципи та елементи планування.
5. Чому необхідно володіти основами стратегічного управління закладом освіти?
6. Чим концепція відрізняється від програми розвитку закладу освіти?
7. Навіщо при плануванні використовують результати педагогічного аналізу?



Питання для самостійного опрацювання

Види і напрями діяльності закладу освіти

- види і напрями освітньої діяльності закладу освіти.

Стратегія розвитку закладу освіти.

- розробка і реалізація стратегії;
- фактори вибору стратегії розвитку.

Процедура розробки стратегічної програми розвитку.

- Етапи процесу стратегічного планування.
- Перспективні плани роботи закладу освіти. Аспекти проектного аналізу. Оцінювання і моніторинг реалізації визначеної стратегії.
- Система оцінки і контролю виконання стратегічного плану закладу освіти.



Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І.Мармаза. – Х.: Видав. Група «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»)
3. Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
4. Сладкевич В. П. Современный менеджмент в схемах: [опорный конспект лекций] / В.Г.Сладкевич, А.Д.Чернявский. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабенко Т. Формування особистості менеджера / Тетяна Бабенко // Директор школи. – 2007. – № 21-22 (453-454). – С. 3-36.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
3. Большой толковый психологический словарь /Ребер Артур [пер. с англ.] – М.: Вече, АСТ, 2000. – Том 1 (А-О). – 592 с.
4. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. – Запоріжжя, 2006. – 278 с.
5. Вдовиченко Р. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи // Рідна школа. – 2005. – №2. С.16-21.
6. Вдовиченко Р. П. Діяльність міського управління освіти з підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. – К., 2006. – 280 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови : [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2001. – 1440 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
10. Гаєвський Б.А. Культура державного управління: організаційний аспект : [монографія] / Б. А. Гаєвський, В. А. Ребкало. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
11. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.М.Гірняк, П.П.Лазановський. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
12. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: [учебное пособие] / М.А. Гончаров. – М.: КНОРУС, 2008. – 480 с.
13. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Главник, 2006. – 144 с.
14. Джейн Смит 30 минут для выбора правильного решения. – М.: Изд-во “Лори”. – 2001. – 80 с.
15. Дорош О.К. Основні стилі керівництва/ Олена Кирилівна Дорош. – Режим доступу: <http://rds.org.ua/blog/osnovni-stili-kerivnitstva>
16. Дылян Г. Д. Функциональный подход к управлению качеством школьного образования / Г.Д. Дылян. – Минск: Зорны верасень, 2006. – 176 с.

- 17.Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: [монографія] / Галина Василівна Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
- 18.Загнітко А.П. Великий тлумачний словник. Сучасна українська мова / А.П. Загнітко, І.А.Щукіна. – Донецьк: ТОВ ВКФ «БАО», 2008. – 704 с.
- 19.Калініна Л.М. Моделі управлінської діяльності керівника школи // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспектива: Зб. наук. праць. –К.: Логос, 2000. – 300 с.
- 20.Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
- 21.Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): Дис-ція... канд. пед. Наук: 13.00.01 / М. О. Кириченко / Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України. – К., 2001. – 165 с.
- 22.Коджаспирова Г.М. Словарь по педагогике / Г.М.Коджаспирова, А.Ю.Коджаспиров. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 448 с.
- 23.Козаков В. Функціонально-психологічна модель спільної діяльності як основа освітнього менеджменту / В. Козаков, Д. Дзвінчук // Освіта і управління. – 1997. – № 2. – С. 71-79.
- 24.Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : [монографія] / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
- 25.Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: [монографія] / Кравченко Л.М. – Полтава: Техсервіс, 2006. – 420 с.
- 26.Краткий словарь по социологии / Д.М.Гвишиани, Н.И.Лапина; сост. Э.М.Коржева, Н.Ф.Наумова – Политиздат, 1989. – 479 с.
- 27.Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч. посібник. Вид. 2-ге, допрацьоване. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.
- 28.Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармиза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
- 29.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Серія «Адміністратору школи». – Х.: Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.
- 30.Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: дис.. канд..пед.наук: 13.00.01/ Мармаза Олександра Іванівна. – К., 1998. – 252 с.
- 31.Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ: Учебное пособие. – К.: МНОУССР, 1990. – 259 с.
- 32.Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 33.Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг: навчально-методичний посібник. – К.: Освіта України, 2009. – 192 с.
- 34.Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: [навчальний посібник] / [Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М.]. –

- Харків: Видав. група «Основа», 2005. – 240 с. – (Серія «Управління школою»).
- 35.Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
- 36.Освіта і управління. – 1997. – Т. 1, № 2. – С. 71-79.
- 37.Освітній менеджмент: Навчальний посібник / Авторський колектив. За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400с.
- 38.Павлютенков Є.М. Основи управління школою/ Є.М.Павлютенков, В.В.Крижко. – Х.: Вид. група «Основа». – 2006. – 176 с. – (Серія бібл. журн. «Управління школою»).
- 39.Пермінова Л. А. Розвиток професійних умінь керівника школи у системі післядипломної освіти: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України. – К.: 2002. – 215 с.
- 40.Пикельная В.С. Теоретические основы управления. Школоведческий аспект. – М.: Высшая школа, 1990. – 174с.
- 41.Психологический словарь / [авт.-сост. Копорулина В.Н., Смирнова М.Н., Гордеева Н.О.] – 3-е узд., доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 640 с.
- 42.Психолого-педагогический словарь для учителей и руководителей общеобразовательных учреждений. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1998. – 544 с.
- 43.Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для студентов вузов.- М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
- 44.Розанов В.А. Психология управления (Учеб.-практ. пособ. Часть I-II). – М.: Журнал “Управление персоналом”, 1996/97. – 176 с.
- 45.Сладкевич В.П. Современный менеджмент в схемах: [опорный конспект лекций] / В.Г.Сладкевич, А.Д.Чернявский. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
- 46.Советский энциклопедический словарь / [гл. ред. А. М. Прохоров]. – [4-е изд.]. – М.: Сов. энцикл., 1988. – 1600 с.
- 47.Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика. Монографія. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
- 48.Социология: энциклопедия / [сост. А.А.Грицанов и др.]. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1312 с.
- 49.Соціальна філософія: Короткий Енциклопедичний Словник. – Київ – Харків: ВМП “Рубікон”, 1997. – 400 с.
50. Тягур Р.С. Основи менеджменту в освіті: Навч. посіб. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2007. – 106 с.
- 51.Управління навчальним закладом: навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.2. Ключ до професійного успіху/ [Мармаза О.І., Касьянова О.М., Григоращ В.В., Посохова І.С. та ін.]. – Харків: Веста: «Ранок», 2003. – 152 с. – (Серія «Управління школою»).

52. Федоров В.Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади/ Валерій Доментійович Федоров. – Кам'янець-Подільський: Абетка – НОВА, 2004. – 224 с.
53. Философский словарь студента / [под общ. ред. В.Ф.Беркова, Ю.А.Харина]. – Мн.: ТетраСистемс, 2003. – 352 с.
54. Хаджирадєва С.К., Черненко Н.М. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. – Одеса: Видавець СВД М.П. Черкасов, 2008. – 124 с.
55. Цокур О. С. Педагогіка вищої школи / Випуск 2. Педагогічний менеджмент – Одеса: «Юридична література», 2002. – 76 с.
56. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.
57. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник/ В.Б.Шапар. – Х.: Прапор, 2005. – 640 с.
58. Шегда А.В. Менеджмент: [менеджмент] / Анатолій Васильович Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
59. Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: “Знання”, 2002. – 584 с.
60. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджмента. Управленческая гуманитарология / В. М. Шепель. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 237 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСКУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

I блок – тестові завдання закритого формату

1. Що Ви розумієте під поняттям «управління»?

А) усвідомлений вплив людини на об'єкти, процеси та їх учасників, що здійснюється з метою надання певній діяльності спрямованості й отримання бажаних результатів;

Б) діяльність, праця керівника з підлеглими у безпосередньому зв'язку для вирішення службових задач;

В) інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти-менеджери формують організації та керують ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення.

2. До якої сфери управління належить управління освітою?

А) управління діяльністю людей;

Б) управління процесами;

В) управління системами, технологічними процесами.

3. Який із видів управління є більш жорстким і полягає в тому, що керуючий орган цілеспрямовано обмежує безліч можливих дій і результатів діяльності підлеглих?

А) мотиваційний;

Б) інституціональний;

В) інформаційний.

4. Що таке стратегія?

А) Детальний, всебічний комплексний план, набір дій і рішень для досягнення мети установи, яка розробляється і приймається керівництвом;

Б) Впровадження інновацій.

В) Визначення довгострокових змін об'єму продукції.

5. Менеджери якого рівня зайняті управлінням і координацією у межах організації, узгоджують різні форми діяльності та підрозділи організації?

А) вищого;

Б) середнього;

В) нижчого.

6. Сукупність визначених ланок, які указують на послідовність вертикальної підлеглості одних ланок іншим називаються

А) компонентами управління;

Б) структурою управління;

В) рівнями управління.

7. Яка із організаційних структур вимагає угруповання персоналу за завданнями, які вони виконують?

А) лінійна;

Б) функціональна;

В) адаптивна.

8. Що передбачає процес делегування ?

А) процес безперервного розподілу обов'язків;

Б) один з серйозних чинників, що викликають стресовий стан;

В) це загальновизнане «золоте правило» управління.

9. Яка група методів передбачають створення в шкільному колективі нормального клімату та дозволяють керувати процесами, що об'єктивно виникають у будь-якому колективі людей і відображають соціальні відносини, зв'язки всередині колективу?

- А) економічні;
- Б) організаційно-розпорядчі;
- В) соціально-психологічні.

10. Які функції і напрями діяльності керівника не підлягають делегуванню?

- А) остаточне визначення організаційної структури освітнього закладу;
- Б) спеціалізовану діяльність;
- В) підготовчу роботу (проекти і т.п.).

11. Яка з основних функцій управління, спрямована на отримання інформації про освітню діяльність учителів і на її оцінювання з метою ухвалення конструктивних рішень?

- А) контроль;
- Б) планування;
- В) мотивація.

12. Що передбачає оперативне планування?

- А) вироблення основних і загальних цілей; прогнозування результатів розвитку організації, на яких діє організація;
- Б) відомості, які містяться в конкретному вислові і представляють об'єкт передачі, збереження, обробки і відтворення;
- В) різновид управлінської діяльності, яка полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних з розробкою термінового плану з метою реалізації вибраної стратегії.

13. Який вид внутрішньошкільного контролю передбачає відвідування однойменних уроків різних учителів?

- А) паралельний;
- Б) тематичний;
- В) вибіркового.

14. Здатність впливати на індивідумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати над досягненням цілей є:

- А) владою;
- Б) лідерством;
- В) повноваженням.

15. Який стиль керівництва жадає підпорядкування людей своїй волі, не прислухається до думки працівників, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії?

- А) демократичний;
- Б) авторитарний;
- В) ліберальний.

16. Який принцип дає змогу запобігти виникненню проблеми, побачити перші сигнали негараздів або швидко відреагувати:

- А) несуперечення;
- Б) своєчасності;
- В) конкретності.

II блок – тестові завдання відкритого формату

1. Охарактеризуйте чинники, що впливають на ухвалення управлінських рішень та їх реалізацію.
2. Обґрунтуйте етапи ухвалення управлінських рішень.
3. Розкрийте принципи ухвалення управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте техніки само менеджменту (метод «Альп», АБВ аналіз тощо).
5. Розкрийте сутність категорій «управління» і «менеджмент».
6. Розкрийте сутність поняття «тайм-менеджмент».
7. Обґрунтуйте сутність матриці Ейзенхауера.
8. Розкрийте рівні управління в освіті.
9. Розкрийте модель сучасного менеджера освіти.
10. Розкрийте методи упорядкування планів робочого часу.
11. Обґрунтуйте механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів освіти (біологічні, психологічні..).
12. Розкрийте сутність процесу керівництва та лідерства.
13. Розкрийте особливості організації контролю за діяльністю підлеглих.
14. Обґрунтуйте стилі керівництва та типи менеджерів.
15. Розкрийте переваги лінійно-функціональної структури управління ?
16. Розкрийте особливості функціональної структури управління ?
17. Охарактеризуйте особливості лінійної структури управління ?
18. Розкрийте переваги дивізійної структури управління ?
19. Розкрийте особливості адаптивної структури управління ?
20. Розкрийте недоліки лінійно-функціональної структури управління ?
21. Розкрийте методи управління.
22. Визначте функції управління.
23. Обґрунтуйте важливість та значущість функції мотивування та стимулювання персоналу.
24. Розкрийте сутність та необхідність використання методу АБВ аналізу.
25. Розкрийте сутність функції делегування.

III блок – кейси

Завдання 1.

Ви (директор школи) отримали скаргу від батьків невстигаючого учня Василя Воронова, де вони констатують, що вчителька математики систематично ставить йому «2», навіть тоді, коли може «натягнути» на «3». При цьому вона, як правило, любить повторювати: «Ну що ж? Як завжди «2». «Попередньої тобі, як видно, було замало?!» та «Який ти безграмотний!», «Ти не вмієш рахувати, писати...». Ваші дії? Складіть план заходів та прийміть рішення у розв'язанні даної ситуації?

Завдання 2.

К.Д. Ушинський «Існуючі підходи та способи контролю пригнічують розумову діяльність учнів. Звичайно вчитель запитує одного чи декількох з них, а інші в цей час вважають себе вільними від будь-якої діяльності. Вони дарма витрачають час та сплячуть сили, бо хвилюються в очікуванні Звичайно за таких умов учень не здатний виявляти допитливість, ініціативу».

Яким має бути контроль у навчанні? Прокоментуйте ситуацію з позиції керівника освітнього закладу?

Завдання 3.

У деяких західних країнах перед початком навчання складають контракт – договір про умови навчання, у якому поряд з іншим ставиться запитання: «Як Ви бажаєте навчатися: з контролем чи без контролю? З оцінками чи без оцінок?» Якщо учень бажає навчатися без контролю і відміток, платня за навчання у 3-4 рази менша. Чому? Як Ви це поясните? Які функції виконує контроль у навчанні, що збільшує його вартість?

Завдання 4.

Нерідко висловлюють думку, що зарплата співробітників освітніх закладів повинна складатися з трьох частин:

- за виконання посадових обов'язків;
- за вислугу років;
- за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Цей підхід не є безперечним. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, які визначають динаміку заробітної плати співробітників освітніх закладів залежно від результатів.

Завдання 5.

Змодельуйте ситуацію, при якій людина володіє чим-небудь одним: або владою, або впливом, або авторитетом, або лідирує, але не має жодної з трьох якостей, які залишились і які не були названі вище. Яка із сформульованих якостей найбільш типова для керівників закладів освіти?

Завдання 6.

Обґрунтуйте, чи раціональне й ефективно ухвалені рішення?

Які можливі наслідки ухваленого рішення?

Назвіть зовнішні та внутрішні фактори, які можливо вплинули на ухвалення рішення?

А) Організатор ліцею отримав одночасно два термінових завдання: від свого безпосереднього начальника (заступника директора з виховної роботи) і вищестоящего начальника (директора). Часу для погодження строків на виконання завдання немає, необхідно терміново почати роботу. Подумав і, в першу чергу, почав виконувати завдання вищестоящего начальника.

За несвоєчасне виконання організатором завдання безпосереднього начальника, директор, знаючи, що виконували його завдання, виніс догану заступнику, який, в свою чергу, виніс догану організатору, позбавивши його чергової премії.

Б) Директор школи отримав скаргу від батьків невстигаючого учня 7-А класу Василя Воронова, де вони констатують, що вчителька математики Іванова Тамара Дмитрівна систематично ставить йому «2», навіть тоді, коли може «натягнути» на «3». При цьому вона, як правило, любить повторювати: «Ну що ж? Як завжди «2». Попередньої тобі, як видно, було замало?!» та «Який ти безграмотний!», «Ти не вмієш рахувати, писати...».

Оскільки з цього класу це була не перша скарга, директор відїджаючи на курси підвищення кваліфікації, призначив замінити класи, а саме: Тамару Дмитрівну - викладати математику в 7-Б, а Черновій Тетяні Іванівні, яка раніше там викладала – 7А.

В) Директор працює на посаді вже другий рік. Молодий вчитель звертається з проханням відпустити його з роботи на чотири дні без утримання заробітної плати у зв'язку з весіллям.

- Чому на чотири? – запитав директор.
- А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили чотири, - не обурюючись відповідає підлеглий і подає заяву.

Директор підписав заяву на три дні, відповідно до діючого положення. Але підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Директор обмежився публічним зауваженням, констатує, що не було заміни, але в таблиці поставив день без виробітку.

Г) Директор школи отримав скаргу від учнів 8 класів, де вони просять призначити викладати англійську мову молоду вчительку Віру Іванівну, яка заміняла хвору колегу з досвідом роботи, апелюючи тим, що завдяки інноваційним технологіям і нестандартним проведенням занять за дуже малий термін - три тижні - учні відчували суттєві зміни і набагато краще склали тест.

Директор, зібравши збори батьків з учнями, намагалася переконати, що колега з досвідом роботи працює не гірше, а діти завжди прагнуть, щоб вчили їх молоді. Зрозумівши, що аудиторія обурена, констатувала, що протягом семестру це зробити неможливо, але обов'язково врахує з наступного семестру. Протягом місяця були отримані скарги і на інших двох колег з англійської мови.

З нового семестру змін не відбулося, тих учнів 8 класів, які знов звернулися зі скаргою, директор попередила, що надалі будуть відраховані зі школи за порушення дисципліни, а вчительку Віру Іванівну попросила звільнитися зі школи, оскільки вона створює конфліктні ситуації.

Завдання 7.

Проаналізуйте ділове середовище обраної вами організації, виконуючи наступні завдання заповніть запропоновану таблицю:

➤ Назвіть всі організації та окремих осіб, які, на ваш погляд, входять до ділового середовища вашої організації. Розподілять їх за групами: споживач (фізичні та юридичні особи) і, постачальники, конкуренти, інфраструктура, державні органи влади, міжнародний сектор.

➤ В чому проявляється їх вплив чи залежність?

➤ Які елементи ділового середовища суттєво впливають на діяльність вашої організації?

➤ Які елементи ділового середовища мають незначний вплив на вашу діяльність вашої організації?

➤ На кого ваша організація має вплив? В чому він проявляється?

➤ Який баланс сил? Чий вплив сильніший?

➤ \

Ділове середовище організації

Елементи ділового середовища	В чому проявляється вплив?	Наскільки сильний вплив (сильний, помірний, незначний, не оказує впливу)?	Чи існує ресурсна залежність (який вид ресурсів)?	В чому проявляється вплив вашої організації?	Наскільки він значний?	На чию користь складається баланс сил?
Споживачі						
Постачальники						
Конкуренти...						
Інфраструктура						
Державні органи влади						
Міжнародний сектор						

Для нотатків

[illegible]