

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

І. О. КУЧИНСЬКА

КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК



Електронне видання

Кам'янець-Подільський
2024

УДК 37.091.113(075.8)

ББК 74.204я73

К96

Рекомендувала вчена рада Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, протокол № 9 від 31 жовтня 2024 року

Рецензенти:

Марчук М. І. – доктор юридичних наук, професор, директор навчально-наукового інституту підготовки фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення та кібербезпеки Національної поліції України Харківського національного університету внутрішніх справ;

Столяренко О. Б. – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, психології та соціокультурної діяльності ім. Т. Сосновської Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут».

Дуткевич Т. В. – кандидат психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Кучинська І. О.

К96 Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 308 с.

У навчально-методичному посібнику висвітлені рекомендації щодо ефективної професійної діяльності сучасного менеджера освіти.

Для студентів, магістрантів, аспірантів, науково-педагогічних працівників вищої школи та менеджерів освіти.

УДК 37.091.113(075.8)

ББК 74.204я73

Електронна версія посібника доступна за покликанням:

URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8530>

© Кучинська І. О., 2024



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Менеджмент освіти як система управління навчальним закладом.....	6
Організаційні засади та принципи роботи керівника закладу освіти	16
Побудова адміністративної служби закладу освіти	43
Організаційні засади роботи керівника закладу освіти	56
Типи керівників. Менеджер-новатор	78
Система лідерства в управлінні освітніми закладами	94
Управління закладом освіти з урахуванням його функціональних особливостей.....	104
Організаційна культура діяльності керівника закладу освіти	119
Імідж керівника закладу освіти	124
Управління охороною праці	132
Інформаційне забезпечення менеджменту освіти	149
Управлінські рішення, облік та контроль у системі менеджменту освіти	157
Проекти, моделі та програми в системі менеджменту освіти	167
Управління конфліктами та стресами в педагогічному колективі	177
Роль менеджера в діяльності навчального закладу	187

Кадрове забезпечення закладу освіти	194
Психологічні особливості ділового спілкування менеджера освіти	206
Підготовка та проведення ділових переговорів	228
Організація маркетингової діяльності в навчальному закладі	258
Формування громадянських та військово-патріотичних ціннісних орієнтирів молоді як один з ключових напрямів сучасного менеджера освіти	285



ПЕРЕДМОВА

Освітні реформи, очевидцями і сучасниками яких ми всі є сьогодні, безумовно диктують

необхідність постійного оновлення, розвитку й удосконалення, пошуку ефективних моделей, технологій, шляхів і ресурсів впровадження високої культури управління, що є, цілком очевидно, проблемою функціонування конкретної організації та кожного її члена.

Настав час, коли при необхідності формування нової системи управління, баченні її пріоритетних напрямів в першу чергу слід звернути увагу на особу самого керівника, його особисту та професійну відповідність тим цінностям й критеріям, які дадуть можливість визначити ступінь його потенційних можливостей у справі формування компетентного педагогічного середовища.

Сьогодні, як ніколи гостро постає питання наявності у сфері освіти менеджера-новатора, інтелектуала й інтелігента, особистості яка має достатньо практичний досвід керівника, високий рівень знань, умінь і навичок, якісної й ефективної підготовленості, управлінського мислення, творчого і морального потенціалу. Коли нині лунають думки о зміні техніки управлінської діяльності, акцентується увага на ключових ціннісних орієнтирах, пріоритетах та перспективах, цілком очевидно, постає також питання профпригодності менеджера освіти, його вмінні не тільки побудувати конструктивну систему управління, але й визначити при цьому подальші стратегічні напрями діяльності, структурувавши ефективні елементи організації що наддадуть можливість здійснити поставлені завдання досягнувши якісних результатів. Безперечно, зробити це може далеко не кожен керівник у сфері освіти, а тільки та людина, яка відповідає інноваційно-креативним, морально-етичним, психолого-педагогічним, фахово-теоретичним та фахово-методичним критеріям.



Тема: МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

- 1. Управління в галузі освіти: класифікація, види та форми.*
- 2. Менеджмент як процес управління. Види менеджменту.*
- 3. Еволюція управлінської думки: теоретичний аналіз.*
- 4. Сучасні підходи до менеджменту освіти.*

1. Управління в галузі освіти: класифікація, види та форми

Україна з часу свого незалежного розвитку веде пошук узагальнення та використання досвіду, накопиченого розвинутими державами світу щодо запровадження новітніх технологій управління навчальними закладами, діяльності суспільних інституцій та перспективних параметрів функціонування людства на початку XXI століття.

З наукового погляду управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети, вплив суб'єкта управління на об'єкт. Дана сфера діяльності виникла в ході поділу праці. З її допомогою людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення визначених цілей. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три компоненти – неживу природу, живу природу і людське суспільство. Це дозволяє зробити певну класифікацію процесів управління по його основних класах:

- процеси управління в неживій природі (у технічних системах) називають управлінням речами, що є областю вивчення переважно технічних наук;
- процеси управління в живих організмах відносяться до управління біологічними системами і є предметом вивчення природничих наук;

- процеси управління в суспільстві (у соціальних системах) називають управлінням людьми, соціальним управлінням, що відноситься переважно до області соціальних наук.

Соціальне управління – це вид діяльності, вираженої у цілеспрямованому й організуючому впливі, що здійснюється з метою забезпечення узгодженості і впорядкованості спільних дій людей та їх колективів в інтересах ефективного розв'язання завдань, що стоять перед ними. Соціальне управління – це керування процесами і явищами соціальної сфери життя.

Система управління – це форма реалізації взаємодії і розвитку відносин у процесі управління, виражених, насамперед, у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі і механізмі. Ядром системи управління є люди – керівники, спеціалісти, допоміжний персонал і робітники. Система управління спрацьовує на всіх рівнях вияву соціальних процесів (суспільство, організація, особистість).

Система соціального управління включає:

- організаційну структуру – внутрішню побудову системи, яка відбиває особливості розподілу та кооперації праці, технічні засоби збирання, збереження та передавання інформації, мотивацію тощо;
- засоби цілеспрямованого впливу на соціальні процеси – управлінські рішення, виробничі завдання, розпорядження, накази, прохання, норми, стимули, санкції;
- функції управління – це особливі види діяльності, що виражають напрямки здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності суспільства і управління ними.

Структура управління відображає склад і співвідношення різних елементів, ланок і ступенів управління, що функціонують для досягнення визначеної мети. Структура управління і функції є двома сторонами єдиного цілого – організації системи соціального управління і виступають відповідно як зміст і форма процесу управління.

В загальному розумінні управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для досягнення цілей організації. Але до основних функцій соціального управління відносяться функції: планування і прогнозування, організація, координація і регулювання, стимулювання, аналіз і контроль.

Планування – функція, що передбачає визначення стратегії розвитку системи, конкретних цілей діяльності організації.

Прогнозування – функція, що дає керівнику інформацію про можливий майбутній стан системи та керованих об'єктів.

Організація – функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні.

Регулювання – функція, що забезпечує оперативність управління, ефективність функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї, передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування.

Аналіз – функція, що здійснюється на всіх рівнях управління, є важливою умовою розробки управлінських рішень.

Контроль – функція, за допомогою якої можна оцінити виконану роботу та визначити шляхи підвищення її ефективності.

Визначені основні функції мають прямий і зворотній зв'язок у процесі управління.

Соціальне управління виступає як сукупність організаційних систем і управлінських зав'язків між ними, здійснення яких дозволяє реалізувати управлінські функції між індивідами, соціальними групами, громадянами, політичними, економічними та іншими інститутами суспільства. Соціальне управління охоплює всі ті об'єкти і процеси в суспільстві, стан яких має значення для його існування і розвитку як соціальної системи, так і для життєдіяльності людей.

2. Менеджмент як процес управління. Види менеджменту

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Тим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого виду управління.

Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду, цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства.

Термін «менеджмент» означає «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою».

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення поняттю категорії менеджменту: «*Менеджмент* – це, по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати і навіть ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування – то це частина мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самостійно. *По-друге*, влада і мистецтво керівництва. Це – авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації. *По-третє*, особливого роду вміння і адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників. *По-четверте*, органи управління, адміністративні одиниці».

Менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. У процесі менеджменту здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу.

Менеджмент торкається усіх сфер діяльності соціальної організації, представляючи його основні види.

Виробничий менеджмент – це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності товару та соціальної послуги.

Фінансовий менеджмент – це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються в розвиток запровадження інновацій.

Крім основних видів менеджменту виділяють інші його різновиди:

- банківський менеджмент;
- податковий менеджмент;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент;
- менеджмент соціальної сфери та інші.

3. Еволюція управлінської думки: теоретичний аналіз

Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці XIX от. – на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку їх діяльності під дією управлінського впливу, розробки стандартних положень, інструкцій тощо. У цей період з'явилися перші дослідження у сфері управління, які здійснювали представники різних наукових шкіл.

Школа наукового управління:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань.
2. Відбір робітників, які краще підходять до виконання завдань, їх забезпечення та навчання.
3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдання.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
5. Відокремлення планування від самої роботи і обґрунтування його як окремого виду діяльності.

Класична школа управління:

1. Розвиток принципів управління.
2. Описання функцій управління.
3. Систематизований підхід до управління всією організацією.

Школа людських відносин та поведінкових наук:

1. Застосування досягнень наук про людську поведінку в управлінні та формування організації таким чином, щоб кожний робітник зміг себе найкраще реалізувати.

Школа науки управління (кількісний підхід):

1. Поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей.
2. Розвиток кількісних методів, які допомагають керівнику приймати рішення в складних ситуаціях.

Отже, існує два погляди на час виникнення менеджменту. Один підтримує появу менеджменту з початком століття і засновником вважає Ф. Тейлора та А. Файоля. За іншим – тейлоризм дав лише поштовх до розвитку науки управління і на думку засновника сучасного етапу розвитку менеджменту І.Г. Друкера, виникнення менеджменту мало місце більш ніж 200 років тому.

Концепція людських відносин на виробництві Е. Мейо, М. Фолліт та наукові дослідження ставлення людини до праці Дугласа Мак Грегора визначили другий етап розвитку менеджменту – менеджмент людських ресурсів.

Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процес управління. Його характеризують наступні положення:

1. Відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середовище менеджменту організації.

2. Використання в управлінні теорії систем полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі, причому кордони з ним є відкритими, тобто підприємство залежить від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступають ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своєю природою зовнішні впливи. Центральним моментом тут є ситуація,

тобто конкретний набір обставин, які впливають істотним чином на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.

4. Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікація, культура працюючих, мотивація поведінки, взаємовідносини в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в кінці ХХ – поч. ХХІ ст. є визначальними:

- доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;
- відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;
- комунікації (горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами організації;
- створення атмосфери відвертості, чесності, довіри до людей;
- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації.

Практичне втілення нових принципів управління досить складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих (в тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів.

У сучасній теорії менеджменту існують три основні наукові підходи до менеджменту: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

Системний підхід використовується в теорії систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для об'єкта управління,

як системи, основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди.

Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей.

В теорії і практиці менеджменту застосовують ще такі підходи: адміністративний, відтворювальний, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, поведінковий та функціональний.

4. Сучасні підходи до менеджменту освіти

Велика частина сучасних організацій перебудовує свої системи управління із традиційної виробничої на ринкову технологічну орієнтацію, включаючи нові тенденції розвитку менеджменту. Передова технологія є сьогодні ключем до успіху на будь-якому ринку, а особливо на ринку освітніх послуг, яких з нетерпінням чекає клієнт. Найважливішим фактором успіху кожної організації стає стратегічне управління технологічним розвитком – технологічний менеджмент.

Це ефективний менеджмент, він повинен поєднувати сучасні підходи щодо його запровадження, нові технології і перспективи попиту на них.

Технологія розглядається як найважливіший засіб створення відповідної продукції та соціальних послуг, підтримки конкурентної переваги, що піднімає її до рівня стратегічного капіталу – високоорганізованої послуги, яку потрібно професійно культивувати у фірмах та організаціях.

Сучасні технології прийняття управлінських рішень у менеджменті освіти підкріплюються засобами комп'ютеризації за допомогою:

- персональних комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу;
- комп'ютерних систем, що мають великі функціональні можливості;
- системи «Інтернет»;
- відеоінформаційних систем.

Основні напрямки роботи з інформатизації менеджменту лежать в області організаційної, соціальної, кадрової перебудови управлінської діяльності на вимогу сучасного соціуму.

Отже, сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямків розвитку, успішно інтегрує їх в процесі управління. Сутність сучасного менеджменту освіти полягає в оптимізації конкретних завдань управління навчальними закладами завдяки раціональному та оптимальному використанню ресурсів: матеріальних, матеріально-технічних, кадрових, освітніх, інтелектуальних, фінансових тощо.

Методичні поради:

Для більш повного усвідомлення поняття, процесу менеджменту та менеджменту освіти слід:

- опрацювати необхідну науково-методичну літературу щодо трактування поняття «соціальне управління», його класифікацій, видів та форм;
- усвідомити період виникнення та основні етапи і напрямки менеджменту, як процесу управління;
- на основі аналізу соціологічної та педагогічної джерельної бази виокремити основні сучасні підходи до розвитку менеджменту освіти.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняттю «управління».
2. Назвати види управління.
3. Дати характеристику основним функціям управління.
4. Охарактеризувати «соціальне управління».
5. Визначити особливості цілей менеджменту.
6. Назвати і охарактеризувати види менеджменту.
7. Проаналізувати підходи до менеджменту з позицій визначення результатів досліджень різних наукових шкіл.
8. Розкрити сучасні наукові підходи до розвитку менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи: курс лекцій. Тернопіль: ТДПУ, 2009. 65 с.
2. Дворецька Г.В. Соціологія: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 472с.
3. Закон України «Про державну податкову службу України» (із змінами та доповненнями, внесеними Законами України від 7 липня 1992 р. № 2555X11, 11 липня 1995 р. № 297/95ВР, 16 травня 1996 р. № 203/96ВР, 5 лютого 1998 р. № 83/98ВР). *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 6. С. 37.

4. Закон України «Про державну службу» (із змінами згідно із Законами № 28295ВР від 11.07.95 та № 35895ВР від 05.10.95). *Відомості Верховної Ради*. 1993. № 52. С. 490.
5. Менеджмент: навч. посібник / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. 154 с.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навчальний посібник для студентів ВЗО]. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
7. Соціологія: терміни, поняття, персоналії: навч. словник-довідник для студентів / за заг. ред. В.М. Печі. Львів: Каравела: Новий світ, 2002. 480 с.
8. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. Київ: МАУП, 2004. 368 с.



Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА ПРИНЦИПИ РОБОТИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

- 1. Особливості управління закладом освіти в сучасних умовах.*
- 2. Управлінський цикл та функції управління в закладі освіти.*
- 3. Принципи організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти.*
- 4. Основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організаціїю.*

1. Особливості управління навчальним закладом в сучасних умовах

Функціонування та розвиток навчального закладу залежить від сукупності зовнішніх факторів прямого й опосередкованого впливу на нього. Передусім – це особливі соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни, зосереджені в системі освіти матеріально-фінансові, кадрові ресурси, культурний простір, в якому формують особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що працюють на навчальні заклади, система державного управління освітою, нормативно-правова база, що забезпечує функціонування навчальних закладів. Вся ця сукупність постійно змінюваних зовнішніх умов під дією об'єктивно-суб'єктивних факторів трансформується.

Кожен стан розвитку суспільства зумовлює відповідні йому особливості управлінні навчальним закладом. На сучасному етапі до таких особливостей належать:

✓ Зміна підходів при оцінюванні діяльності навчального закладу, що виявляється у створенні ним власної системи діагностики й оцінювання діяльності, орієнтацію оцінювання лише за результатами навчальних досягнень учнів, вивчення рівня розвитку особистості дитини, оцінювання результатів діяльності окремих педагогів.

✓ Демократизація управління передбачає створення належних умов для реалізації мети школи, пріоритетність вирішення питань макротехнології (цілісної системи роботи навчального закладу і внутрішньошкільного управління) над мікротехнологіями (методиці проведення педрад, нарад, аналізу окремих уроків, написання наказів, складання графі тощо).

✓ Зміна кадрової ситуації в навчальному закладі, що виявляється у появі в школі психологів, соціальних педагогів, заступників керівників навчального закладу експериментальної або науково-методичної роботи, працівників ВО. Це вимагає вирішення нових управлінських завдань, виникнення нових управлінських відносин, зав'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, атмосфери творчого пошуку взаємодопомоги, зацікавленості роботою.

✓ Варіативність управління означає використання різноманітних моделей, системи змісту управлінської діяльності, самостійне визначення спрямованості розвитку, коригування мети школи, обрання варіантів навчального плану, визначення змісту шкільного компоненту освіти, моделювання позаурочної діяльності учнів.

✓ Зміна методів управління, свідченням чого є перехід від прямого впливу на методи, пов'язані з ефективністю роботи навчального закладу, до моделювання педагогічних систем, способів їх реалізації; від жорстко регламентованих вимог до розуміння форм, змісту. Це передбачає вільний вибір технології планування та організації відповідно до цілей та завдань колективу.

✓ Зміна методологічних засад управління. На передній план висуваються систем підхід, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розробка технологій прискореного розвитку. Це стимулює використання діалогічних форм взаємного впровадження способів самоорганізації, децентралізації управління тощо.

Головним у змісті управлінської діяльності стає вироблення цілісної системи діяльності навчального закладу, яка б відповідала вимогам часу і створювала передумови цілеспрямованого розвитку учнів. Особливість управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу на сучасному етапі визначається сукупні традиційних та появою нових керівних функцій. До традиційних функцій його управлінської діяльності належать прийняття рішення, організація їх втілення, коригування роботи, контроль, які тепер залишаються основними. Завдяки новим фу-

нкціям оновлюється з навчання і виховання (впровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм підручників, посібників, виховних систем), відбувається впровадження нових освітніх технологій (розвивальне, модульне, диференційоване навчання, використання методів проектування і моделювання, життєтворчості особистості); удосконалюються форми методи навчання і виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі тощо); трансформуються методи контролю знань і вмінь у (запроваджуються індикатори розвитку учнів, рейтингові системи оцінювання модернізуються зміст, форми й методи управління закладами і установами освіти (підвищується значущість менеджерської функції управління інноваційним процесом створюються багатоваріантні моделі управління); з'являються авторські моделі закладів освіти (ліцеї, гімназії, коледжі тощо).

Модернізований зміст діяльності керівника навчального закладу вимагає й оновлення форм управління. Пріоритетними стають дорадчо-адміністративні форми управління, поділяють на: колегіальні (рішення ради школи, педагогічної ради, зборів трудового колективу, наради при директорові, методичної ради, профспілкових зборів, (засновників); колективні (резолюції чи рішення, консультантів, учнівської, батьківської ради, зборів творчих учителів); індивідуальні (висновки, поради під час бесіди, спостереже) анкетування, інтерв'ювання).

З формами і змістом управління пов'язані методи управління.

Методи управління – засоби управлінської діяльності керівника школи, до яких вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників навчально-виховного процесу (вчителі, працівники школи, учні, батьки).

Сукупність методів управління складають:

- вербальні методи: індивідуальні (консультація, бесіда), групові (інструктаж, нар; збори);
- дослідницькі методи: вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, анкетування та інтерв'ювання, підготовка, друкування матеріалів (газет, збірників статей, методичних рекомендацій) про діяльність педагогічного й учнівського колективу – ілюстративно-показникові методи: моделювання структури організації навчально-виховного процесу, побудова графіків, таблиць, матриць з вивчення рівня знань, вихованості учнів, професійної підготовленості вчителів до творчої праці;

техніко-технологічні методи: застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютера, телебачення, радіо, селектора тощо).

Наприклад, застосування в управлінській діяльності комп'ютерів з відповідні програмами дає змогу директорові створити інформаційно-пошукову систему «Психолого-педагогічна література фахівця» з анотацією видань; упорядковану добірку методичних рекомендацій для вчителів за матеріалами роботи атестаційної комісії школи, району (міста); сформувати каталог нормативної, технологічної і програмної документації про школу; мати пакети навчальних програм, контрольних робіт; предмета; розробити модульний розклад уроків та виховних заходів; створити індивідуальні навчальні плани для учнів з урахуванням обов'язкових і вибір дисциплін; підготувати звітну документацію з питань управління, накази по і сформувати бази даних про учнів, учителів, працівників школи, батьків автоматизувати розрахунки зарплати працівникам школи.

Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника і нового типу – відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчого спрямованого. Водночас оновлення управлінської діяльності є передумовою розвитку творчих здібностей керівника школи, здатного виробити власний стиль управління; періодично оновлюючи зміст, форми і методи своєї діяльності.

Раціональне поєднання модернізованих і класичних функцій, форм і методів управлінської діяльності керівника школи в сучасних умовах є запорукою ефекти формування творчого колективу вчителів та учнів, демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу, відкритості школи як динамічно соціальної системи.

Відкрита школа є соціально-педагогічною системою, здатною до генерування впровадження педагогічних інновацій (наукових та практичних досліджень із соціалізації педагогічних та психологічних дисциплін), адекватного сприйняття педагогічних змін у суспільстві, встановлення різнобічних зав'язків з громадськістю і учасниками навчально-виховного процесу.

Оцінювання управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального виховного закладу має здійснюватися на основі системності, яка передбачає врахування усієї сукупності соціально-педагогічних умов удосконалення управління школою в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

2. Управлінський цикл та функції управління в закладі освіти

Постійна зміна умов зовнішнього середовища, в якому функціонує навчальний заклад змушує насамперед піклуватися про гнучкість і адаптованість внутрішньошкільних систем управління. У зв'язку з цим суттєво зростає роль компетентного керівника і знач людського потенціалу навчального закладу.

Механізм управління є сукупністю конкретних відносин між людьми, установ закладами, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкт об'єкт управління. Ці взаємини складаються з різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Тому керівник має знати як особисті інтереси й мету підпорядкованих йому працівників, так і завдання стоять загалом перед колективом, щоб відповідним чином спрямувати їх у єдине русло.

Керівництво організацією є істотним компонентом ефективності її управління. Сьогодні превалює нова концепція управління, побудована на демократичних засадах. Цією концепцією основні фактори керівництва сучасною організацією такі: підтримка підлеглих, спрямована на виховання у них почуття власної гідності; гармонізація ефективних зв'язків між працівниками; акцент на досягнення групової мети і досконалості в роботі, сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програм координації та плануванні також забезпечення необхідними ресурсами.

Весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію функцій закладу для досягнення запланованих результатів діяльності.

Виробляючи модель циклу управління для конкретних умов діяльності, варто брати уваги ті управлінські дії, що є визначальними в діяльності керівника, а саме:

- 1) визначення мети діяльності;
- 2) розробка стратегії і тактики досягнення цієї мети;
- 3) встановлення конкретних завдань;
- 4) розробка та вибір ефективних методів управління;
- 5) організація і контроль за головними напрямками діяльності і розвитком навчального закладу;
- 6) аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів виконання їх;
- 7) вибір розстановка керівників підрозділів й апарату управління;

- 8) аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу діяльність закладу;
- 9) розроблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів; аналіз можливих наслідків планованої діяльності;
- 10) вибір кращої альтернативи;
- 11) оцінювання міри досягнення мети;
- 12) виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності закладу, так і її оточенні;
- 13) повторення кількох або всіх перерахованих етапів.

Процес управління, здійснюваний керівником, має циклічний, безупинний характер.

Сьогодні невизначеність внутрішніх і зовнішніх умов функціонування навчального закладу спонукає керівників постійно поглиблювати й розширювати знання теорії та практики управління. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади й видання наказів, то тепер воно діє на основі згоди і співробітництва працівників під началом керівника, відносини жорстокого підпорядкування відійшли в минуле. Раніше можна було призначити працівника відповідальним за будь-яку сферу діяльності, не зважаючи на його професіоналізм або бажання, ставлення до нього інших людей. Сьогодні цього робити вже не можна, оскільки умови, в яких діють керівники, значно змінилися.

В узагальненому вигляді керівництво може бути зведене до таких аспектів:

- видача директив щодо того, що потрібно зробити;
- налагодження співробітництва між людьми;
- забезпечення ресурсами;
- досягнення поставленої мети.

Мета керівництва – спонукати людей працювати ефективно і з бажанням. Відповідно керівник – це особа, яка спрямовує інших людей і керує ними і в їхній спільній діяльності, спрямованій на досягнення поставленої мети.

Одним з основних інструментів сучасного керівництва виступає налагодження ефективних зв'язків між працівниками. Керівник має тонко реагувати на настрої та думки, котрі виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здатністю переконувати й домагатися підтримки своїх рішень і обраного ним курсу з боку підлеглих, колег, вищого

керівництва, контрагентів. Сучасне керівництво діє, виходячи з необхідності змін організації. Кінцевий успіх цих змін можна забезпечити, лише враховуючи структуру потре(її специфіку, динаміку. Налагодження зв'язків виступає засобом, за допомогою якого керівник–менеджер може знати і сприймати різні думки, що сприяють виробленню нового курсу. Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

Характерні риси сучасного керівника порівняно з його попередниками такі:

- орієнтація на людей. Більше часу присвячує взаємодії з людьми і менше час проводить в офісі, розробляючи неймовірні плани;
- ставлення до виконання. Поряд з орієнтацією на людей робить наголос н виконанні. Успішне виконання вимагає поєднання спеціальних навичок і знань в галу: управління з практичним використанням їх для спрямування персоналу на виконання завдань;
- дух суперництва. Сучасний керівник повинен уміти добиватися успіху за умови гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіх; керівника. Не трудовий стаж або освіта, а лише вміння виправдовувати очікування вищого керівництва є вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера;
- зовнішня перспектива. Управлінська майстерність має бути спрямована н будь-кого, хто має відношення до успіху;
- орієнтація на системи. Складність сучасних відносин вимагає, щоб керівник став фахівцем у галузі управління системами;
- прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю. Прагнення до розробки чистих принципів, котрі можуть привести керівника до успіху, не має сенсу. Керівникам, які досягай успіху, властива гнучкість у прийнятті рішень, вони розуміють, коли важливо не наслідувати того, що вже було в минулому зроблено;
- орієнтація на майбутнє. Тим, хто перебуває на нижчому рівні корпоративного управління, як правило, необхідна перспектива в межах кількох місяців. Вище керівництво має передбачити майбутнє принаймні на десятиліття.

Основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організацією, такі:

- підтримка. Поведінка, що вселяє підлеглому почуття власної значимості;

- гармонізація відносин. Поведінка, що заохочує членів колективу до розвитку) тісних, що влаштовують усіх, взаємовідносин;
- акцент на досягненні мети. Поведінка, що стимулює ентузіазм у досягненні групової мети або досконалості в роботі;
- сприяння роботі. Поведінка, що сприяє досягненню мети за допомогою програм, координації і планування, а також забезпечення необхідними ресурсами – інструментами, матеріалами, технічними засобами.

Форма і масштаби цих факторів залежать від того, який стиль керівництва обирає керуючий. З'ясування змісту керівної діяльності в підприємницькій організації передбачає дослідження основ керівництва, зокрема лідерства, впливу та влади.

Характерними рисами сучасного керівника відповідно до вимог нашого часу мають бути:

- орієнтація на людей. Більше часу керівник повинен присвячувати взаємодії з людьми, менше часу проводити в кабінеті;
- ставлення до виконання. Поряд з орієнтацією на людей робить наголос на виконання. Успішне виконання вимагає поєднання спеціальних навичок і знань у галузі управління з практичним використанням їх для спрямування працівників на виконання завдань;
- дух суперництва. Сучасний керівник повинен досягати успіху за умов гострої конкуренції;
- бачення перспективи;
- прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю.

3. Принципи організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти

Особливістю управління сучасною українською системою освіти є необхідні забезпечення керівними кадрами (лінійними і функціональними менеджерами освіти) тільки для оптимальної діяльності, а й випереджального розвитку певної організації окремого навчально-виховного закладу в умовах демократизації суспільства, переходу нового рівня функціонування педагогічних макро- та мікросистем у цілому. Досягти цього можна тільки за рахунок впровадження в національну систему освіти сучасних технологій управління, відповідного останнім науково-методич-

ного забезпечення, створення нового ринкового господарського механізму, відновлення цільових, операційно-технологічних соціально-психологічних функцій керування та інших факторів.

Оскільки сфера національної освіти має певну організаційну структуру, то в функціонують різні типи макро-, мезо- і мікропедагогічних систем. З огляду на це в сучасній психолого-педагогічній літературі, коли йдеться про педагогічний менеджмент, найчастіше виокремлюють дві педагогічні системи: мікропедагогічну систему "педагог – учень" вихідну "клітинку" навчально-виховного процесу і цілісну педагогічну систему "навчально-виховний заклад". Через це розрізняють поняття "менеджер освіти", "менеджер навчально – пізнавального процесу" і "менеджер навчально-виховного процесу" (В.В. Крижко, Є. Павлютенков, В.П. Симонов).

Менеджер освіти – це особа, яка професійно здійснює функції педагогічного менеджменту на рівні будь-якої педагогічної системи (від міністра освіти, його заступники] інспекторів відділів освіти і до окремого викладача).

Менеджер навчально-пізнавального процесу – це вчитель, вихователь, викладач і педагог, який виступає в професійній ролі суб'єкта системи управління навчально-пізнавальною діяльністю тих, кого він навчає і виховує.

Менеджер навчально-виховного процесу – це керівник закладу освіти (директор (ректор), його заступники), який виступає в професійній ролі суб'єкта системи управління навчально-виховною (педагогічною) діяльністю працівників освіти. Тому, коли йдеться про принципи педагогічного менеджменту, то мають на увазі управління, притаманне цілісно навчально-виховному процесу як окремій педагогічній системі типу «заклад освіти».

У своїй діяльності керівник навчального закладу повинен дотримуватися основі принципів педагогічного менеджменту (В.І. Маслов, В.В. Шаркунова).

Принцип єдності централізму та демократії є одним із фундаментальних факторів що забезпечує ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти як менеджера навчально-виховного процесу. Демократичний централізм означає поєднання колективних форм керування (конференції, педагогічні ради, збори колективу) з постійною працею, співробітництвом з керівниками громадських організацій, здійсненням контролю рішень колегіальних нарад. Відповідно керівники верхньої ланки управління,

хоч і мають великі права і можливості, перебувають під контролем законів, нормативних положень організаційних механізмів і засобів масової інформації, представників громадськості різних органів. З огляду на це ефективний педагогічний менеджмент ґрунтується на чітко поділі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно налагоджені механізмом, що регулює відносини між ними у всіх можливих випадках.

Як наслідок, єдність демократії та централізму реально виявляється через систему управлінських відносин і факторів, порушення системних зв'язків якої призводить її руйнування. Тому єдність демократії і централізму в закладах освіти охоплює таку схему взаємодії основних суб'єктів: колектив та колективні форми керівництва, колегіальність відповідні їй форми організації і контролю керування, персональна щоденна відповідальність представників адміністрації навчального закладу, особливо директора і його заступників, також керівників діючих громадських організацій.

Єдність демократії та централізму передбачає наявність у навчальному закладі діючого механізму контролю і виконання законів, прийнятих рішень, якості функціонування кожного з підрозділів ЗО, неприпустимості сваволі та некомпетентності діяльності керівників, а також обов'язкову гласність щодо наслідків їхньої управлінської діяльності надання можливості для її конструктивної критики та самокритики членів педагогічне колективу. В іншому разі неточність у визначенні обов'язків суб'єктів системи педагогічне управління, відсутність механізмів, що гарантують взаємодію між керівними кадрами, педагогічними та технічними працівниками закладу освіти, призводить до втрат відповідальності, зниження дисципліни, низької якості керівництва, і, нарешті, до низь ефективності функціонування цього навчального закладу.

Принцип соціальної детермінації в управлінні закладом освіти вимагає розуміння кожним із суб'єктів ЗО, а не тільки керівними кадрами, головних завдань у здійсненні підготовки молодого покоління до продуктивної життєдіяльності конкретному етапі історичного розвитку держави і у відповідній галузі народне господарства. Це зумовлено тим, що від міри розуміння цього багато в чому залежить чіткість у визначенні мети, завдань та змісту, а також форм і методів організації навчально-виховного процесу.

Соціальна детермінованість управління припускає бачення і розуміння суб'єкта педагогічного менеджменту соціальної значущості об'єктивних реалій навколишньої дійсності, зумовлених особливостями істо-

ричного розвитку суспільних відносин, здатні» займати толерантну позицію щодо різних політичних течій та явищ, за винятком тих, мають антигуманний і антисоціальний характер. При цьому керівні кадри у своїх рішеннях повинні спиратися на чинні офіційні джерела і нормативно-правові документи, правову державну і регіональну політику в сфері національної освіти, незалежно від власних політичних поглядів та ідеологічних переваг. Принцип соціальної детермінації, відіграє роль світоглядного компасу в керуванні, припускає реалізацію в практиці діяльності закладів, освіти поваги до релігійних почуттів членів колективу, їхніх національних традицій, урахуванням регіональних рис менталітету населення, творчих досягнень у професії кожне з них.

Принцип гуманізації і психологізації націлений на подолання абсолютне керівництва й авторитаризму у відносинах між людьми, досягнення і постійне підтримай позитивного морально-психологічного клімату через повагу до особистості кожного члена колективу закладу освіти. Кожна особистість має розглядатися не як об'єкт впливу, а кінцева мета, заради якої здійснюється управлінська діяльність, і одночасно найважливіший фактор, від якого залежить якість функціонування певного навчально-виховного закладу. Це вимагає від суб'єктів педагогічного менеджменту високого рівня психологічної компетентності та культури професійного спілкування, розвинутого почуття такту та схильності до попередження конфліктів, стресових ситуацій, здатності до емпатії: уміння подивитися на окремі явища очима іншої людини і моделювати вчинки з чужої позиції, передбачати хід відповідних реакцій на основі знання й урахування індивідуальні вікових, статевих, національних, соціальних, професійних особливостей, особливостей формування учнівського, допоміжного і педагогічного колективів. Гуманізація навчально – виховного процесу припускає постійну турботу суб'єктів управління макро-мікропедагогічними системами про здоров'я членів колективу, створення сприятливих матеріальних і естетичних умов для їхньої праці, відпочинку, медичного обслуговування харчування, що вимагає прояву особистісної ініціативи керівника як менеджера освіти, прийняття ним нестандартних рішень та не передбачених інструкціями способів дії на основі високої особистої відповідальності.

Принцип правової пріоритетності та законності вимагає узгодження діяльної менеджера освіти із законодавством України в питаннях надання обов'язкових і додаткових освітніх послуг, організації праці, за-

хисту прав людини. Це викликано тим, що менеджер освіти – це посадова особа. Отже, він несе юридичну відповідальність за виконувани функціональні обов'язки, що зобов'язує його володіти необхідними правовими знаннями, які є базою для здійснення принципу законності в процесі реалізації завдань своєї управлінської діяльності.

З огляду на це, розробка і прийняття управлінських рішень менеджером освіти, їх виконання під його керівництвом мають відповідати чинним правовим нормам, мати відповідне юридичне обґрунтування, а в конкретних випадках – і пройти юридичну експертизу. Незалежно від політичних установок, емоційного стану та психологічного тиску навколишньої соціальної дійсності менеджер освіти має діяти тільки відповідно до чинного законодавства і нормативних документів. Водночас культ права і законності повинен формуватися у всіх членів педагогічного, допоміжного й учнівського колективів, щоб стати основою ідеології життя і культури діяльності закладу освіти, а також особистою потребою кожного з метою розвитку правової держави. Порушення, зневага до правових норм прийнятих у сфері освіти, підриває атмосферу довіри й єдності серед членів педагогічного та учнівського колективу, призводить до втрати авторитету й зниження ефективності управління ним, до стратегічного програшу навчального закладу в найближчій перспективі.

Принцип науковості та компетентності передбачає всебічну поінформованість менеджера освіти як суб'єкта управління навчально-пізнавальним процесом чи навчально – виховним закладом й урахування ним різноманітних аспектів знань (правових, економічних психологічних, педагогічних, управлінських) під час реалізації своїх функціональних завдань, а також урахування різних соціальних зв'язків і факторів розвитку особистості. Науковість керування зумовлюється знанням специфіки прогнозування і моделюванні стратегічних і тактичних управлінських завдань на основі застосування сучасних методів збирання й обробки інформації; моделювання, застосування засобів математичної статистики, соціоніки й ергономіки; володіння оргтехнікою. Компетентність, будучи результатом ґрунтовної базової підготовки, творчої діяльності та безупинного підвищення професійного та загальнокультурного рівнів у різних формах, включаючи і самоосвіту забезпечує досягнення менеджером освіти високих результатів управлінської праці мінімальними витратами нервової і фізичної енергії, досягнення ефективної організації особистої та колективної діяльності.

Принцип інформаційної достатності в педагогічному менеджменті

визначається його вирішальною роллю на всіх етапах управлінського циклу, що має місце під час керування макро- чи мікропедагогічними системами: оперативного аналізу, прогнозуванню планування, прийняття рішень, організації їх виконання, оцінки якості результатів коригування дій виконавців. Це зумовлено тим, що менеджер освіти як суб'єкт управління педагогічною системою здійснює постійний аналіз і обробку інформації і на цій основі приймає відповідні рішення, якість яких визначається змістом та адекватністю одержане інформації. Оскільки управлінська діяльність починається з аналізу систематизованої з різними ознаками і параметрами інформації, то відповідно до означеного принцип інформацію варто класифікувати за її видами і джерелами, часом подання, особливостям змісту, міри значущості, що реалізується в організації документообігу. Документообіг чітко визначає, яка інформація, від кого, у якій формі і коли подається щодня, за результатами тижня, місяця, семестру, півріччя, року. У цілому, від уміння організувати процес одержання інформації, обробляти її, конструктивно аналізувати і використовувати під час прийняті управлінських рішень залежать якість і оперативність діяльності суб'єкта як менеджер освіти.

Принцип аналітичного прогнозування припускає здійснення реальних прогнозів к основі всебічного аналізу реальних ситуацій і побудови конкретних моделей функціонувань педагогічного процесу чи закладу освіти на кожному з їх рівнів і в різному часовому режим оперативному, тактичному та стратегічному. Прогностична модель педагогічної менеджменту має містити такі компоненти: мета, завдання, форми, методи, прийом організації діяльності конкретних виконавців щодо виконання певного управлінської рішення. Аналітичне прогнозування здійснюється на основі обробки інформації про кадрово-фінансово-економічні й матеріально-технічні можливості навчального закладу, психологію виконавців, стереотипи їхнього мислення у вирішенні принципових питань, про терміни, способи коригування і критерії якості виконання дій і завдань. Імперативними моделями управлінської діяльності менеджера освіти певною мірою є накази, розпорядження й інструкції, що передбачають досягнення позитивних результатів у разі виконання їх. У цілому реалізація принципу аналітичного прогнозування вимагає від керівника навчального закладу здатності до передбачення, фантазії, абстрактно-логічного, наочно-образного і віртуального мислення, поєднаних з реалістичністю і прагматичністю поглядів і намірів.

Принцип оперативного регулювання вимагає чіткості організації праці кожного члена колективу, визначення та розподіл їхніх функціональних і посадових обов'язків та функцій, постійну підтримку каналів прямого й зворотного зв'язку, налагоджену систему взаємодії всіх елементів керування, запрограмовану наявність резерву виконавців і відповідних енергоресурсів. Завдяки дії цього принципу на рівні мікро- і макропедагогічних систем ефективно здійснюються всі управлінські рішення, проводяться своєчасний аналіз і обробка інформації, реалізуються необхідні для досягнення найкращих освітніх результатів умови праці та взаємодії, ліквідуються непередбачені перешкоди й утруднення, коригуються плани і дії учасників спільної діяльності щодо надання освітніх послуг.

Оперативність насамперед припускає своєчасне виконання рішень педагогічних рад, наказів, річних і поточних планів у межах установленого часу, а також конкретність дій із забезпечення такого виконання. При цьому варто фіксувати, що, де і коли слід виконати в який спосіб, хто несе відповідальність за організацію і результати виконання тієї чи іншої роботи, якими мають бути форми зворотного зв'язку. Зовнішня форма прояву цього принципу в повсякденній діяльності менеджера освіти на рівні навчального закладу – різні типи впливів на колектив і своїх заступників у формі підготовки управлінських рішень, наказів, розпоряджень, рекомендацій, а також проведення нарад, бесід, відвідування занять педагогів, засідань членів різних підрозділів, перевірок техніки безпеки, спостережень за діяльністю комерційної, методичної, психологічної, фінансово-економічної та господарської служб. Тому принцип оперативного регулювання вимагає: усе, що намічено, повинно бути виконано; усе, що заважає – усунено, якщо намічено помилково, чи прийнято і виправлено у встановлений термін.

Принцип зворотного зв'язку за своєю сутністю спрямований на інформаційне забезпечення управлінської діяльності менеджера освіти. Але на відміну від принципу інформаційної достатності він має специфічні особливості, оскільки забезпечує задоволення потреб щодо здійснення організаційно-регулятивних функцій педагогічного процесу, а також функцій, що контролюють і коригують його основні етапи. Через це менеджеру освіти вкрай необхідно постійно одержувати інформацію про якість і умови виконання прийнятих рішень мати кількісні та якісні дані про ефективність функціонування кожного з підрозділи навчально-виховного закладу у вигляді конкретних знань про досягнуті показники педагогічного процесу,

рівень розвитку духовності і культури, інтелектуальної, моральної та фізичної сфери особистості кожного з членів педагогічного й учнівського колективів допоміжного персоналу, стану навчально-методичної, матеріально-технічної і фінансово-економічної бази закладу.

Зворотний зв'язок дає менеджеру освіти можливість оцінити дійсний стан справ порівняти його з попереднім і намітити, чого досягти в майбутньому. Здійснюючи на основ зворотного зв'язку контрольню-аналітичну діяльність, менеджер освіти визначає рівень якості функціонування кожного зі складових елементів навчально-виховного закладу як конкретно соціально-педагогічної системи, впроваджує обґрунтовані заходи задля поліпшення її стану вносячи зміни в діяльність колективу. Отже, для менеджера освіти має стати аксіомою положення, що без зворотного зв'язку та його належного контролю не можливий ефективний педагогічний менеджмент, оскільки без такої інформації неможливо розробляти адекватні реальним умовам зовнішнього середовища управлінські рішення, ефективно регулювати щоденну діяльність колективу викладачів і учнів, вносити відповідні корективи, необхідні для досягнення поставлених цілей та завдань, поставлених перед навчальним закладом у формі соціального замовлення сучасного суспільства.

Принцип наступності і перспективності припускає серйозне вивчення менеджером освіти провідних досягнень управлінської думки вітчизняних і зарубіжних авторів минуло та сьогодення, вдумливе використання і творчу переробку досягнень передового управлінського досвіду в соціально-педагогічній сфері, а не пряме його наслідування копіювання. Крім того, цей принцип передбачає урахування менеджером освіти такої специфіки функціонування певної педагогічної системи, що має свою історію та національні особливості, свої недоліки і цінність, проблеми та перспективи подальшого розвитку. Буду спрямованим на запобігання помилкам минулого, принцип наступності і перспективності вимагає від менеджера освіти критичного ставлення й оцінки можливостей функціонування певного навчально-виховного закладу в сучасних умовах для того, щоб підвищити його конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки.

Головний напрям управлінської діяльності менеджера освіти незалежно від рівня управління, здійснюваного ним у межах цілісної педагогічної системи типу "навчально-виховний заклад", – організація роботи, учнівського, допоміжного і педагогічного колективів, ефективність діяльності яких визначається новими факторами, а рівень продуктивності може змі-

нюватися навіть протягом одного дня. З огляду на це, вивчення людських потреб, спрямованості їх є однією із найважливіших вимог сучасне педагогічного менеджменту.

Отже, **принцип стимулювання кадрів** у професійній діяльності менеджера **освіти**, який розуміється як створення сприятливих морально-психологічних і матеріальних умов, і сприяють творчій праці, посиленню інтересу до неї, відбиває об'єктивну закономірні функціонування соціально-педагогічної системи, відповідно до якої в будь-якій справі вирішальна роль належить виконавцям. Ідеться про те, що у сфері функціонування окреме закладу освіти як особливої соціально-педагогічної системи якість навчально-виховне процесу, спрямованого на виконання соціального замовлення суспільства, здебільше залежить від професійної компетентності, ерудиції, загальної культури і творчого ставлення до своєї праці основних суб'єктів такого процесу – педагогічних кадрів.

У сучасних умовах переходу до ринкових відносин організація праці суб'єктів педагогічного процесу передбачає реальне прагнення кожного члена колективу задовольняти свої матеріальні та духовні потреби за рахунок економії енергії і часу, що вимагає менеджера освіти реалізації вмінь раціонально розподіляти обов'язки і делегувати повноваження підлеглим. Тому добір, раціональне розміщення та використання творчого потенціалу підлеглих, стимулювання пошуків і реалізації інновацій у сфері їхньої професійно-педагогічної діяльності є одним із пріоритетних напрямів у роботі менеджера освіти.

Стимулювання творчих пошуків у сфері педагогічної діяльності припускає постійну орієнтацію колективу навчального закладу на створення експериментальних майданчиків, майстерень, пошук та впровадження педагогічних інновацій, передового педагогічне досвіду і кращих досягнень світової культури та національної педагогічної спадщини власній діяльності. Тут величезне значення мають різні форми морального і матеріальні заохочення за позитивні досягнення педагогічних працівників або адміністративні покарання, морально-психологічного тиску за порушення, що призвели до негативі наслідків.

Формуючи колектив однодумців, відданих інтересам перспективного розвитку навчального закладу, менеджер освіти повинен не нівелювати яскраву індивідуальність окремих членів педагогічного колективу, а створювати необхідні умови для творчого розвитку і продуктивної самореалізації їх. При цьому він має піклуватися про визнання кожним із членів педагогіч-

ного колективу загальної мети та конкретних завдань закладу освіти, стимулювати позитивну мотивацію їхньої професійно-педагогічної праці, домагатися чіткої її організації, створення необхідних умов для роботи на основі систематичної об'єктивної оцінки результатів діяльності кожного, підтримуючи це відповідним моральним і матеріальним заохоченням.

Принцип фінансової і ділової ініціативи, з одного боку, фіксує принципові зміни в системі економічних відносин, у яких перебувають заклади національної системи освіти, скорочення і нестабільності фінансування соціокультурної і матеріально-технічної сфер їх розвитку, виникнення конкуренції на національному ринку освітніх послуг. З іншого боку цей принцип вказує на необхідність значного підвищення рівня ділової активності, фінансової самостійності та творчої ініціативи менеджера освіти як керівника певного навчального закладу, змушеного здійснювати свою діяльність в умовах ринкової економіки за мінімальної матеріальної підтримки держави.

Визначальний момент педагогічного менеджменту, разом з означеними вище принципами, – це знання його керівником основ маркетингу ринку освітніх послуг, моніторингу якості навчально-виховного процесу, бухгалтерського обліку й економіки освіти, Це зумовлено новими умовами ринкового господарювання у сфері національної освіти. Серед них варто виділити такі:

- перехід від планування за окремими статтями бюджету до нормативного методу. Величина нормативів має відображати науково обґрунтовані витрати на навчання, виховання і зміст освіти у розрахунку на одного учня. Структура й обсяг витрат забезпечують відрахування матеріальних, в також прирівнюваних до них засобів з надання послуг, формування фондів на виплату заробітної плати, створення необхідної матеріально-технічної бази, соціальний розвиток і стимулювання працівників закладу освіти;
- поповнення фінансування за рахунок надання додаткових платних освітніх послуг державними закладами національної освіти;
- надання закладам освіти державної форми власності господарської самостійності та права здійснення комерційної діяльності, можливості мати свої бухгалтерії, виробничі підприємства і т. ін.;
- забезпечення самостійності трудових колективів закладів освіти у вирішенні питань свого соціального розвитку і матеріального стимулювання.

У зв'язку з цим принцип фінансової і ділової ініціативи спрямовано на орієнтацію життєдіяльності навчально-виховних закладів в умовах нестабільної ринкової економіки, пошук законних, нестандартних джерел його ефективного фінансування, постійного поліпшення та раціонального використання матеріально-технічної бази і розвитку на її основі підприємницької та інших видів комерційної діяльності. Останнє вимагає від менеджера освіти систематичного пошуку партнерів, залучення засобів для розвитку навчального закладу з різних сфер діяльності та від різних спонсорів, інвестування додаткових фінансових засобів у прибуткові підприємства з метою забезпечення стабільності керованого ним навчально-виховного закладу.

Отже, викладені вище принципи педагогічного менеджменту, хоч і не претендують на вичерпний склад, відбивають тенденції і закономірності управління сучасним вищим закладом освіти у нових – ринкових умовах його функціонування. Саме зазначеними принципами керуються менеджери освіти під час управління навчальними закладами в умовах ринкової економіки.

4. Основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організацією

Учителем учителів називав директора школи В.О. Сухомлинський. "Якщо ви хочете бути хорошим директором, – писав він, – прагніть передусім бути хорошим педагогом, хорошим учителем – дидактом і хорошим вихователем не лише щодо тих дітей, яких ви навчаєте на своїх уроках, але й щодо всіх вихованців школи, довіреної вам суспільством, народом, батьками. Якщо ж ви, зайнявши посаду директора, вважаєте, що успіх залежить від якихось особливих адміністративних талантів, прощайтеся з думкою стати хорошим директором" (Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором. *Педагогіка*: хрестоматія / уклад.: А.І. Кузьмінський, В.М. Омеляненко. Київ, 2003. С. 690).

Слід зазначити, що різні управлінські ситуації вимагають різних способів впливу і персонал, тобто керівник–лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

На думку Шегдина А.А., головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації такі:

- мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносні рівними собі людьми;
- мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальності
- мистецтво розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії. інформація та цілі незрозумілі а викликають сумнів;
- мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернати знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших ви, ресурсів;
- хист підприємця – здатність до впровадження інновацій;
- мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Керівників організацій, зорієнтованих на інновації, називають у науковій літературі "перетворюючими лідерам", яким повинно бути притаманне:

- бачення ситуації, проблеми, тобто створення у своїй уяві образу організації та "перенесення" свого бачення у свідомість персоналу, розробка конкретних шляхів і засобів досягнення мети;
- прихильність (відданість) до організації: організація – другий дім, підлеглі це діти, усі блага – для організації;
- творчі здібності – пошук нового, перетворення існуючого на краще;
- твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності;
- уміння спілкуватися – ділове спілкування, інформування підлеглих, оточення;
- уміння ризикувати – спонукання персоналу до інновацій, оцінювання поведінки з урахуванням ситуації;
- уміння знаходити елегантні та прості рішення складних проблем;

– уміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає оточуючих також зберігати спокій та діяти продумано.

Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірм підприємства. Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змії характеристики лідера; позицію, потреби й інші характеристики його послідовників; характеристику організації – її мету, структуру, природу завдань, які мають бути виконані; соціальне, економічне і політичне середовище.

Лідерство – це складне поєднання зазначених змінних. Вплив лідерів у діяльності з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації. Проведене опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що найбільш важливими лідерськими рисами керівника є:

- спроможність формувати ефективну команду (96%);
- прислухатися до думки колег і підлеглих (93%);
- приймати самостійні рішення (87%);
- залучати інших до виконання рішень (86%).

Під впливом розуміється будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими – від прохання до найсуворіших погроз.

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник має розвивати і застосовувати владу. Будь-яка людська діяльність так чи інакше пов'язана з проявом владних відносин. Однак в економічній теорії частіше говорять не про владу, а про відносини, права, повноваження, вплив або про силу впливу суб'єкта на об'єкти своєї діяльності: на людей або ж на речі. У спілкуванні й публікаціях ми часто згадуємо силу впливу, про що б не йшла мова – про примус, звичаї і традиції, мистецтво, авторитет, закон, віру, переконання або звички. Незважаючи на очевидні розбіжності між цими поняттями, у кожному з них інтуїтивно схоплюється єдиний внутрішній зміст – скрізь мається на увазі силове, примусове обмеження свободи вибору. Це дає змогу розглядати владу в узагальненому вигляді як систему обмежень свободи особи.

Якою б формою організаційної діяльності ми не цікавились, ми насамперед прагнемо дізнатися, хто очолює відповідну організацію. Потім ми цікавимося відповідними рисами або повноваженнями, що підтвер-

джують це командне положення. Влада – це спроможність однієї людини або цілої групи людей нав'язувати свою думку іншим. З'ясування її наявності потребує відповіді на три запитання: хто цією владою володіє (тому що це не завжди буває очевидним); для досягнення якої мети її використовують; яким способом домагаються згоди або підкорення усіх інших? У теорії менеджменту організації влада, по-перше, визначає коло відповідальності перед вищим керівництвом, і в цьому розумінні формальна влада допускає застосування примусових санкцій; по-друге, забезпечує професійну експертизу всіх, хто приймає рішення, шляхом залучення в управлінську ієрархію потрібних та авторитетних експертів; по-третє, забезпечує координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними обов'язковими для них рішень та загальної мети.

На відміну від уявлень класичного менеджменту, за якими формальна влада – щ невід'ємний та єдиний аспект ефективного менеджменту, пізніше було показано можливості успішного застосування (використання) інших форм впливу, зокрема переконання та професійного авторитету. Ключ до мотивації підлеглих потрібно шукати так, щоб використовувати той вид впливу, який відповідає конкретним обставинам.

Ідея "влади разом", а не "влади над" полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно і менеджменті ми уявляємо собі "владу над" різними ресурсами виробництва, натомість "влада разом" є більш конструктивним способом впливу. Влада може виявлятися скоріше як спільна, а не примусова діяльність. Концепція "влади разом" передбачає поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів тоді, як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів. Це відбувається в тих випадках, коли індивіди та групи знають свої функції і кожна функція за можливостями відповідати здібностям індивідів та груп, котрі виконують завдання. Всупереч поширеним уявленням про потік владних повноважень в ієрархії зверху донизу, насправді влада функціональна, вони перебуває в тісному зв'язку зі становищем працівника в організації, його робочим місцем.

Влада не має нічого спільного з вертикальним виміром: бос не делегує влади як він собі це уявляє; міру і напрям делегування закладено в самій структурі організації. Філософія делегування визначається вже тоді, коли виробляється або вибирається структура організації.

Практичний інтерес для теорії та практики менеджменту являє протиставлення влади та авторитету. Якщо розглядати владу як право, яким наділена людина в силу свого службового становища (посади) в організації, то влада не уособлена і не має нічого спільного з особою. Навпаки, авторитет завжди ідентифікується з особою, її здатністю спонукати інших до відповідних дій та вчинків. Мати авторитет – означає лише забезпечити можливість того, щоб щось робилося. Керувати – означає використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети. Авторитет в організації – це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Згідно з теорією сприйняття Ч. Барнарда влада має об'єктивний і суб'єктивний аспекти. У першому випадку влада має пряме відношення до характеру самого розпорядження або повідомлення зверху. Влада, вважає Барнард, іде від ієрархічної піраміди до її вершини, міра визнання законності виправданості повідомлення (розпорядження зверху) визначається тим, наскільки воно узгоджується з інтересами персоналу, наскільки персонал фізично й розумово підготовлений, щоб діяти згідно з розпорядженням.

Так чи інакше, влада зводиться до реальної можливості впливати на поведінку інших. В усіх організаціях (трудових колективах) для досягнення їхнього ефективного функціонування необхідне належне застосування влади. У різних підрозділах організації: керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично групи персоналу являють собою частину навколишнього середовища керівника, сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Ба керівників також прямо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їхньою власною організацією, – постачальників, замовників, конкурентів, відомств, що регулює їхню діяльність. В ідеальному варіанті всі ці люди й сили будуть охоче співробітничати з керівником і давати все необхідне для виконання роботи та досягнення мети організації жаль, на практиці все значно складніше. Навіть у тому разі, коли керівник має визначені повноваження, спрямовувати зусилля підлеглих на реалізацію поставленої мети завжди можливо. Наприклад, підлеглі можуть відмовитися виконати прохання керівника тим самим звівши його повноваження нанівець. Навіть якщо такої проблеми не вині керівник часто залежить від людей, які формально йому не підпорядковані. Якщо ж керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з різними групами трудового колективу, то він не зда-

тен повноцінно виконувати свою роботу, а це не може не вплинути на ефективність індивідуального трудового внеску, так і діяльності всього колективу. Влада та впливові інструменти лідерства є фактично єдиним засобом, яким володіє керівник для розв'язання подібних ситуацій. Без влади немає ні організації, ні порядку.

Розглядаючи відносини влади між керівником і підлеглим, не варто забувати баланс влади. Керівнику слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть: впливати на керівника.

Звичайно керівник має формальну владу над підлеглими, адже вони залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, тому що він залежить від них у таких питаннях, які необхідні для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чий сприяння необхідно для керівника.

Отже, керівник має чітко усвідомлювати, що підлеглі часто теж мають владу, використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, що вони захочуть реально продемонструвати свою владу, що і призвести до дуже негативних і навіть небезпечних наслідків. Тому розсудливий урівноважений керівник намагається підтримувати розумний баланс влади. Крім підлеглих над керівником можуть мати владу і колеги. Скажімо, якщо керівник із фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу обробки даних, то неважко зрозуміти, що начальник цього відділу теж може мати над ним певну владу, хоч і приховану для оточуючих.

Зростання значення комп'ютерів у господарській і соціальній діяльності привело до того, що зросла влада персоналу служб, підрозділів обробки даних. Чим більше необхідно інформації, ресурсів або послуг один керівник дає іншому, тим більша його владу над ними Секретарі, помічники керівників теж не безликі істоти в управлінській ієрархії, хоча, з першого погляду, їхня служба здається простим виконанням розпоряджень, команда начальства. Однак це не зовсім так. Оскільки секретарі керівників, як правило, знають, з ким потрібно зв'язатися, щоб здобути конкретну інформацію для керівництва, то вони також часто мають значну владу, хоча і неформальну та непомітну для зовнішнього погляду.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати, необхідно мати основу влади. Здоровий глузд підказує, що для володіння

владою необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щонебудь важливе для виконавця, те, що зумовить його залежність від вас і змусить його діяти так, як цього бажаєте ви. Це "щось" є в кожного з нас

Це – потреби. Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавця. Влада набирає різноманітних форм: примусу, коли той, хто має владу, використовує можливість карати позбавляючи виконавця можливості задоволення насущної потреби або завдаючи йому якихось прикрощів; винагороди, коли той, хто впливає, має можливість задовольнити насущну потребу виконавця або ж принести задоволення.

Експертна влада передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не піддаються сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це приведе до задоволення потреб виконавця.

Законна влада впливає із статусу керівника в організації. Вона діє, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делегував правові повноваження управляти іншими людьми (працівниками).

Законну владу людина одержує з найрізноманітніших джерел, найчастіше всі існуючої системи законодавства. Згідно з теорією М. Вебера законна (легітимна) влада може бути трьох типів: раціональна, заснована на законі й компетенції; традиційна, заснована на непорушних звичаях і традиціях; харизматична, заснована на святості, особистій мужності: ідеальних манерах.

Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директор; підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом.

Традиційна влада, на відміну від раціонально-легальної, ґрунтується на святих традиціях, загально визнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влад монархів, королів.

Харизматична влада ґрунтується на визнанні людьми святості, мужності або благородній поведінці особистості. На відміну від інших видів харизматична влада має яскраво виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретною людиною. Х. М. Вебер визнавав реальність харизми, проте вважав, що вона починає діяти в тому разі коли не спрацьовують усі інші форми влади, необхідні для досягнення відповідного рівня порядку.

Різні форми влади – це своєрідні інструменти, за допомогою яких керівник може змусити, переконати підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення мети організації. Вони також є засобами, що можуть бути використані й неформальним лідерами щоб перешкоджати досягненню мети організації.

Останнім часом внутрішнє середовище фірми, підприємства значно змінилося. Дуже часто в їхніх підрозділах, ланках усі мають вищу освіту. Цей більш високий освітній рівень багатьох випадках ліквідував інтелектуальний розрив між керівниками і виконавцями, роками соціальні й фінансові відмінності між людьми також змінюються. Отже, стає все складніше утримувати владу лише на примусі, винагороді, традиціях і навіть компетенції, зв'язку з цим зростає необхідність пошуку способів співробітництва з боку виконавця, ще мати можливість впливати на нього нетрадиційними, суто емпіричними методами. Заслужують на увагу дві форми впливу, здатні спонукати виконавців до активної співробітництва, – це переконання й участь. У сучасних умовах ефективність керівництва можна підвищити тільки вдосконалюючи свої навички в цих двох формах впливу.

Переконання як форма впливу являє собою ефективну передачу своєї точки зору Використовуючи переконання, керівник мовчазно припускає, що виконавець має певну владу, яка може обмежити управлінські дії керівника. Наприклад, навіть за умови, і керівник має повноваження для впровадження нової організаційної структури б узгодження з підлеглими, все ж більш правильно і практично вислухати всі думки пояснити, чому зміни бажані, а можливо, й необхідні. Активно домагаючись підтримки, керівник суттєво впливає на потребу виконавця в повазі. Якщо виконавець відчуває потреби в знаннях і авторитеті, сила впливу керівника шляхом переконання зростає. Щоб допомогти впливу шляхом переконання, керівник може користуватися логікою або емоціями. У виборі аргументів керівник має враховувати інтелектуальний рівень підлеглих: вони маю бути не надто складними, але й не спрощеними. Мета, яку ставить перед собою керівник, може суперечити системі цінностей його підлеглих.

Вплив шляхом переконання містить у собі як сильні, так і слабкі сторони. Найбільш слабка сторона такого впливу – повільний вплив і незначеність. Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно, як правило, більше часу і зусиль, ніж видати наказ, підкріплений найчастіше одноразовою дією і не означає відмови від використання інших інструментів впливу.

Головними бар'єрами на шляху переходу до нових методів організації робочих місць і трудових відносин, як здається на перший погляд, виступають менеджери, які більш комфортно почувають себе, віддаючи накази, не залучаючи працівників до складно процесу взаємної участі, і працівники, котрі віддають перевагу автоматичному виконанні наказів.

Серед значної частини вищого управлінського персоналу переважає насторожене ставлення до процесу залучення працівників до процесу прийняття рішень через побоювання втратити контроль. Керівники середньої ланки також мають значні труднощі з пристосуванням до ситуації, коли рядові працівники стають повноправними учасниками виробничого процесу: перехід від методів примусу й контролю до методів переконання нелегкий.

Для ефективного виконання керівних функцій менеджер має бути, насамперед, лідер і досконало володіти такими сучасними формами впливу, як переконання й участь, допомогою яких він може спонукати виконавців до активного співробітництва, спираючи на застосування різноманітних форм влади, заснованих на використанні потреб виконавців.

Таким чином, *керівництво* – це комбінація переконання, примусу, покликана скоріше переконувати і спонукати, ніж наказувати й примушувати персонал з ентузіазмом виконувати роботу для досягнення мети підприємства.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *Дати визначення поняттю «організація».*
2. *Дати характеристику основним функціям управління в закладі освіти.*
3. *Охарактеризувати ключові принципи організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти.*
4. *Розкрити основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організацією.*

Список використаних джерел:

1. Кучинська І. О. Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер–новатор. *Педагогічна освіта: теорія і практика*: збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. В.М. Лабунець]. Кам'янець-Подільський, 2019. Вип. 27 (2–2019). С. 59–63.

2. Онишків З.М. Основи школознавства: навчальний посібник для студентів педагогічних вузів. 3-є видання, доповнене і перероблене. Тернопіль: Навч. книга – Богдан, 2003. 176 с.
3. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором. *Педагогіка*: хрестоматія / уклад.: А.І. Кузьмінський, В.М. Омеляненко. Київ, 2003. С. 690.
4. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2-ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
6. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Studentam.net.ua*. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/>



Тема: ПОБУДОВА АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1. Побудова адміністративної служби.
2. Розробка та уточнення посадових обов'язків.
3. Колективний договір.

1. Побудова адміністративної служби

Внутрішньошкільне управління є діяльністю управляючої підсистеми, яка спрямована на реалізацію мети навчального закладу шляхом створення умов, необхідних для ефективного розвитку педагогічного процесу.

До складу управлінських органів у загальноосвітньому навчальному закладі належать:

- 1) адміністрація (директор; заступники з навчально-виховної роботи у молодших, середніх та старших класах; заступники із виховної, наукової та соціально-педагогічної господарської роботи);
- 2) органи колегіального управління (конференція, рада школи, педагогічна рада);
- 3) органи громадського самоврядування (учнів – учками, учнівські парламенти, рада, командирів тощо; батьків – батьківський комітет; учителів – профспілкові об'єднання).

Управління навчальним закладом здійснює директор і його заступники, функціональні обов'язки, порядок призначення чи обрання визначаються законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, Статутом навчального закладу.

Керівники закладів освіти, що є загальнодержавною власністю і підпорядковані Міністерству освіти, обираються за конкурсом і призначаються на посаду Міністерством освіти України шляхом укладання з ними контракту відповідно до порядку, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Керівники закладів освіти, що є загальнодержавною власністю і підпорядковані іншим міністерствам і відомствам України, обираються за конкурсом і призначаються на посаду (попереднім погодженням з Міністерством освіти і науки України) відповідними міністерствами, відомствами України шляхом укладання з ними контракту.

Керівники закладів освіти, що є комунальною власністю, призначаються Міністерством освіти і науки, відповідними обласними, міськими, районними органами управління освітою за попереднім погодженням з місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Керівники закладів освіти, заснованих на інших формах власності, призначаються засновниками або уповноваженими ними органами за попереднім погодженням відповідними органами управління освітою місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Згідно з законодавством України з керівником навчального закладу укладається контракт. Умови укладання контракту викладені в Положенні про порядок наймання і звільнення керівників закладів освіти України, що є у державній власності, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України та зареєстрованого Міністерством юстиції України зі змінами та доповненнями.

Цим положенням передбачено, що при прийманні на роботу на умовах контракту слід виходити з того, що він є особливою формою трудового договору (ст. 21 Кодексу законів про працю України), спрямовується на забезпечення умов для ініціативності та самостійною керівника з урахуванням його індивідуальних здібностей і професійних, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову і соціальну захищеність керівника закладу освіти.

Відповідно до ст. 24 Кодексу законів про працю України контракт укладається у письмовій формі і підписується міністром або за його доручення] заступником міністра та особою, яка призначається на посаду керівника навчальне виховного закладу.

Контракт оформлюється в двох примірниках, що мають однакову юридичну силу зберігається у кожній з сторін контракту.

Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про призначення на посаду з дня, встановленого за угодою сторін у контракті.

Контракт набирає чинності з моменту його підписання і може бути змінений лише з угодою сторін у письмовій формі.

У контракті передбачаються строки його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці (виконання робіт), підстави припинення та розірвання контракту, соціально-побутові та інші умови, необхідні для виконання прийнятих сторонами зобов'язань, з урахуванням специфіки галузевих особливостей та фінансових можливостей закладу і міністерства, включаючи обов'язкове підвищення кваліфікації або перепідготовку протягом дії контракту, але не рідше одного разу за п'ять років.

У контракті з керівником, крім загальних вимог, слід урахувувати показники ефективності використання закріпленого за закладом освіти державного майна й прибутку. Контракт може бути укладений на строк до 5 років, але не менше одного року. Конкретний термін контракту визначається угодою сторін.

За два місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий строк. У таких випадках конкурс не оголошується.

Керівник подає звіт міністерству за попередній строк роботи. Кількість терміну наступного укладення контракту вирішується у кожному конкретному випадку узгоджують сторони, з урахуванням особистих результатів роботи керівника на цій посаді.

При виконанні або неналежному виконанні сторонами обов'язків, передбачених у контракті, останній може бути достроково розірваний з попереднім попередженням відповідної сторони за два тижні.

Умови оплати праці керівників закладів освіти, що визначаються у контракті, мають встановлюватися у прямій залежності від рівня акредитації, результатів навчальної, науково –дослідної, методичної, виробничо-господарської та комерційної діяльності закладу освіти.

При цьому розмір посадового окладу керівника не може бути нижчим від розміру мінімального посадового окладу, визначеного Кабінетом Міністрів України.

Система матеріального заохочення керівника повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових результатів діяльності закладу освіти, встановлення прямої залежності між розмірами оплати праці та показниками, що характеризують виконання зобов'язань за контрактом.

У контракті можуть бути визначені умови підвищення або зміни обумовленого розміру оплати праці. Так, наприклад, встановлення надбавок, премій за виконання договірних зобов'язань, а також умов підви-

щення або зниження розмірів надбавок; встановлення винагороди за підсумками річної роботи. При цьому у ко; закладі доцільно розробити конкретний порядок стимулювання і показники, за встановлюється та змінюється розмір винагороди, що виплачується з визначеною періодичністю керівнику.

Умови контракту не можуть погіршувати становище керівника порівняно з чинним законодавством.

При укладанні контракту сторони можуть передбачати додаткові пільги, встановлені чинним законодавством, за рахунок власних коштів закладу освіти. Наприклад, виплату додаткової винагороди, надання матеріальної допомоги до щорічної відпустки тощо. За умови припинення контракту у зв'язку з виходом на пенсію або одержанням трудового каліцтва, можуть передбачатися грошові компенсації понад встановлених та виплат по відшкодуванню заподіяної йому шкоди. Ці положення мають бути викладені у статутах закладів освіти.

Якщо контрактом передбачається переїзд на роботу в іншу місцевість, то визначають гарантії та компенсації, що виплачуються в розмірах не нижчих, ніж перед рішенням уряду.

За угодою сторін у контракті можуть бути передбачені умови забезпечення керівника та членів його сім'ї жилою площею або оплата витрат за наймання житлового приміщення або користування готелем.

У контракті визначається режим робочого часу та часу відпочинку керівника.

Тривалість відпустки керівника не може бути меншою встановленої законодавством тривалості відпустки для цієї категорії працівників.

Якщо для службових поїздок керівник буде використовувати особистий автомобіль, сторони передбачають умови виплати відповідних компенсацій.

За угодою сторін можуть бути визначені інші умови організації праці, необхідні керівнику для виконання прийнятих зобов'язань. У контракті визначаються соціальні, побутові умови, необхідні керівникові для виконання прийнятих зобов'язань. Наприклад, виділення садової ділянки, автомобіля, покращення житлових умов, забезпечення місцем у дитячому закладі, погашення банківської позики або заборгованості у зв'язку зі вступом у ЖБК, захист від інфляційних процесів тощо. При цьому, якщо законодавством передбачено, що ці питання вирішуються органами самоврядування трудового колективу або за їх участю, можливість включення до контракту подібних має бути попередньо узгоджена з ними.

У разі відмови керівника від укладення контракту, трудовий договір припиняється відповідно до п. 6 ст. 36 Кодексу законів про працю України. Відмови власника від укладення контракту з керівником, трудовий договір припиняється за п. 1 ст. 40 цього Кодексу. В окремих випадках власник має право зберегти керівником трудові відносини на строк, визначений діючим трудовим договором (перед пенсійний вік тощо).

Міністерство освіти, інший підвідомчий Кабінету Міністрів України орган виконавчої влади спільно з профспілковим органом має право продовжити дію контракту з керівником, котрий досяг пенсійного віку, якщо він працює сумлінно, має високі результати роботи.

Керівники, які досягли пенсійного віку і призначені на посаду за строковим трудовим договором (контрактом) не можуть бути звільнені до закінчення його строку, на підставі ст. Кодексу законів про працю України.

Керівники закладів освіти – дійсні члени й члени-кореспонденти Національної Академії України, Національної Академії Аграрних наук, Національної Академії Педагогічних наук України, які досягли пенсійного віку, після закінчення терміну трудового договору (контракту), можуть призначатися радниками ректора.

Підстави розірвання контракту, крім встановлених чинним законодавством, можуть визначатися угодою сторін у контракті.

При цьому розірвання контракту з ініціативи міністерства, повинно проводитися з урахуванням гарантій, встановлених чинним законодавством.

При розірванні контракту з підстав, встановлених у контракті, але не передбачених чинним законодавством, звільнення проводиться за п.8 ст. 36 Кодексу законів про працю України, про що робиться відповідний запис у трудову книжку керівника.

На керівника, який уклав контракт відповідно до цього Положення, повністю поширюються пільги та гарантії, встановлені для працівників цього закладу чинним законодавством, Статутом, галузевими нормативними актами, колективним договором іншими актами навчального закладу, в тому числі і при розірванні контракта.

При укладанні контракту, крім гарантії та компенсації, передбачених законодавством, можуть бути встановлені додаткові гарантії на випадок дострокового припинення контракту з незалежних від керівника причин.

Спори між сторонами контракту розглядаються у порядку, встановленому законодавством.

Умови, передбачені в цьому Положенні, а також, які містяться у зразку контракту з керівником закладу освіти, що належить державній власності, носять рекомендаційний характер і визначаються угодою сторін з урахуванням специфіки і галузевих особливостей закладу освіти і його матеріально-фінансових можливостей.

Керівник закладу освіти укладає трудовий договір, контракт, в тому числі на конкурсній основі, із проректорами, заступниками директора, деканами факультетів заступниками, завідуючими кафедрами (відділеннями), які є педагогічними працівниками іншими педпрацівниками навчально-виховного закладу на підставі Закону України "Про освіту", Закону України "Про вищу освіту", Кодексу законів про працю України та згідно з Положенням про порядок наймання та звільнення педагогічних працівників закладу освіти, що є у державній власності.

Умови та порядок, передбачені цим Положенням, можуть застосовуватись місцевими органами державної виконавчої влади при укладенні контрактів з керівниками закладів освіти, що є у комунальній власності.

2. Розробка та уточнення посадових обов'язків

Функціональні обов'язки посадових осіб загальноосвітніх навчальних закладів викладені у їх посадових інструкціях і полягають у наступному.

Директор ЗСО. Відповідно до законодавства України керівниками ЗСО можуть бути тільки громадяни України, ерудовані, авторитетні, які мають організаторські здібності, в педагогічну освіту на рівні спеціаліста чи магістра, стаж педагогічної роботи не менше 6 років, успішно пройшли атестацію керівних кадрів освіти в порядку, встановленому МОН.

Директор середнього ЗСО державної та комунальної форм власності призначається на посаду і звільняється з посади начальником управління (відділу) освіти і науки міської(районної) державної адміністрації, а приватної форми власності – засновником (власником) за погодженням з відповідним органом управління освітою.

У своїй роботі директор ЗСО керується положеннями Національної доктрини розвитку освіти та Законів України "Про освіту", "Про загальну середню освіту" та інших документів, що забезпечують нормативно-правову баз діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

У "Положенні про ЗСО" визначено такі функціональні обов'язки директора:

1. Здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового кваліфікаційного рівня працівників.

2. Організовує навчально-виховний процес.

3. Забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, якістю знань, умінь навичок учнів.

4. Забезпечує реалізацію державної освітньої політики.

5. Відповідає за реалізацію Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість ефективність роботи педагогічного колективу.

6. Створює необхідні умови для організації позакласної та позашкільної роботи, проведення виховної роботи.

7. Забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних, протипожежних норм, техніки безпеки.

8. Розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами, організовує в установленому порядку раціональне використання виділених навчальному закладові бюджетних асигнувань.

9. Представляє інтереси навчального закладу в державних і громадських органах.

10. Створює умови для творчого зростання педагогічних працівників, підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочує до пошуку застосування ними ефективних форм і методів навчання та виховання, дослідної експериментальної роботи.

11. Дає дозвіл на участь діячів науки, культури, членів творчих спілок, працівників підприємств, установ і організацій у навчально-виховному процесі, керівництва учнівськими об'єднаннями за інтересами.

12. Забезпечує права учнів та захист від будь-яких форм фізичного або психологічного насильства.

13. Вживає заходи щодо запобігання вживання учнями алкоголю, наркотиків.

14. За погодженням з радою навчального закладу, призначає і звільняє своїх заступників, педагогічних працівників.

15. Розглядає пропозиції педради про виключення учнів із ЗСО і за наявності підстав вирішує разом з батьками та службами у справах неповнолітніх питання про подальше навчання.

16. Контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів.

17. Видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання.

18. Призначає класних керівників, завідуючих навчальними кабінетами, майстернями навчально-дослідними ділянками, права та обов'язки яких визначаються нормативними правовими актами МОН, правилами внутрішнього розпорядку та статутом закладу.

19. Несе відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічним працівниками, засновником, місцевими органами державної виконавчої влади, щороку звітує про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу.

Визначені функціональні обов'язки директора навчального закладу суттєво доповнюються у статуті навчального закладу залежно від його типу, територіального розташування, складу учнів і особливостей педагогічного колективу, системи роботи з батьками і громадськістю, яка вже склалася, тощо.

Керівництво окремими напрямками роботи в школі здійснюють заступники директора. Кількість заступників може бути різною і в основному залежить від числа учнів у школі. Для ефективної організації навчальної і виховної роботи необхідні три заступники: з навчально-виховної, виховної і наукової роботи.

Заступника директора призначає і звільняє директор навчального закладу. До функціональних **обов'язків заступника директора з навчально-виховної роботи** входить організація педагогічного процесу, виконання освітніх програм і Державного стандарту загальної середньої освіти, здійснення контролю за виконанням навчальних планів і програм, станом викладання окремих навчальних предметів, якістю знань учнів, поведінкою; регулювання навчального навантаження учителів і учнів, складання розкладу занять; керівництво методичною роботою в школі, впровадження педагогічних інновацій, стимулювання діяльності учителів у плані підвищення педагогічної культури, контролю за гуртковою роботою, чергування по школі. Обов'язки заступників директора школи визначені у статуті навчального закладу. В ньому обґрунтовується, в свою чергу, розподіл функціональних обов'язків між декількома заступниками з навчально-виховної роботи. Наприклад, один із заступників може відпові-

дати за організацію навчально-виховного процесу в початкових класах, роботу груп продовженого дня, викладання якогось предмету, методичну роботу з учителями початкових класів, збереження і використання навчальних посібників.

Заступник директора з навчально-виховної роботи у середніх та старших класах забезпечує плановий характер здійснення навчально-виховного процесу на підконтрольній йому ділянці роботи. Зокрема, контролює виконання навчальних планів і програм, якість засвоєння учнями основних компонентів змісту шкільної освіти: знань, умінь, навичок, досвіду творчої діяльності, досвіду емоційно-чуттєвого ставлення до світу.

Відповідає за облік виконаної кожним учителем роботи та її оплати згідно за тарифікаційною сіткою. Складає і контролює розклад уроків, графіки факультативних гурткових занять. Керує методичною роботою з учителями школи. Вивчає передовий педагогічний досвід. Бере активну участь в атестації педагогічних кадрів.

Заступник директора з навчально-виховної роботи у молодших класах керує навчально-виховним процесом у молодших класах. Відповідає за зв'язки школи з дошкільними виховними закладами. Контролює роботу груп продовженого дня.

Заступника директора з виховної роботи призначають з числа досвідчених педагогічних працівників, які мають нахил до організації та проведення виховної роботи **Заступник директора з виховної роботи** (організатор позакласної і позашкільної роботи організовує вивчення інтересів, запитів учнів, їх зайнятості в гуртках, секціях, виявляє учнів, схильних до правопорушень, вивчає можливості залучення батьків до співпраці зі школою, взаємодіє з інспекціями у справах неповнолітніх, прокуратурою, медичними наркологічними службами, вивчає стан матеріально-технічної бази закладу для здійснення виховної роботи з школярами, відповідає за організацію і якість позакласних і позашкільних заходів. Він планує, організовує і контролює проведення позакласних виховних справ і за місцем проживання, гурткову, клубну роботу. Забезпечує підбір і розстановку класних керівників, працює з ними над удосконаленням змісту, форм і методів позакласної виховної роботи, надає їм методичну допомогу. В коло обов'язків організатора позакласної позашкільної виховної роботи входить налагодження зв'язків із закладами, палацами і будинками дитячої творчості, станціями юних натуралістів, юних техніків клубами та іншими дитя-

чими об'єднаннями. Він надає допомогу і підтримку дитячим громадським організаціям, які діють відповідно до вимог Конвенції ООН про права дитини. За умови відсутності у штатному розписі посади заступника директора із соціально-педагогічної роботи, виконує його функції.

Заступник директора із соціально-педагогічної роботи організовує соціально-педагогічний комплекс навчального закладу. Планує його роботу, складаючи цикл діяльності впродовж року. Організовує соціально-педагогічну паспортизацію класів, на основі аналізу результатів якої здійснюється соціально-педагогічне планування. Координацію зусилля психологічної служби закладу, його виховних центрів, інспекції у справах неповнолітніх, різноманітних позашкільних установ і організацій з метою вирішення конкретних соціально-педагогічних проблем. Займається питаннями адаптації учнів і вчителів у навчально-виховному процесі.

У нових типах шкіл – гімназіях, ліцеях та інших за рішенням ради школи може бути введеною посада **заступника директора школи з наукової роботи**. У його обов'язки входить встановлення контактів з ученими, викладачами вищих навчальних закладів, науковцями. Заступник директора з наукової роботи поряд із директором відповідає за розбудову інноваційної педагогічної системи освітнього закладу, у зв'язку з чим коригує стратегію його розвитку, впроваджує у педагогічну практику елементи дослідницької та дослідно-експериментальної роботи. Керує роботою творчих груп, у яких зайняті вчителі різних предметів. Аналізує інноваційні процеси у системі освіти, вивчає можливості впровадження їх у життя освітнього закладу. Залучає учнів до наукової діяльності у системі Малої академії наук. Налагоджує та підтримує зв'язки із вищими науковими закладами, науково-дослідними колективами НАН України. Бере безпосередню участь у розробці перспективних напрямів розвитку педагогічної системи освітнього закладу.

Заступник директора з господарської частини відповідає за матеріально-технічне забезпечення навчального процесу, своєчасну підготовку навчального закладу до нового навчального року, збереження шкільного обладнання, розподіляє обов'язки між технічним персоналом навчального закладу. Забезпечує належний санітарний стан навчальних приміщень, їхню протипожежну безпеку.

3. Колективний договір

Вимоги про наявність в організації колективного договору, а також специфіка його заключення і виконання регулюються: Кодексом законів про працю України в редакції Закону України і Законом "Про колективні договори й угоди".

Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів власників та уповноважених ними органів.

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим органом з однієї сторони і первинними профспілковими організаціями, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності – представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих робітників або уповноважених ними органів з другої сторони.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;

- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладенню колективного договору передують колективні переговори. Строки порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення порядок розробки, укладення та внесення змін і доповнень до колективного договору відповідальність за його виконання регулюються Законом України "Про колективні довгострокові угоди".

Колективні договори підлягають реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади. Порядок реєстрації колективних договорів визначається Кабінетом Міністрів України

Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством угодами становище працівників, є недійсними.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у ньому.

Після закінчення строку чинності колективний договір продовжує діяти до того час; поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Колективний договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір.

У разі реорганізації підприємства, установи, організації колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства, установи, організації колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві, в установі, організації колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, установи, організації, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або рішення про заснування підприємства, установи, організації, якщо не передбачено реєстрацію.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, у порядку, визначеному цим колективним договором.

Якщо власник або уповноважений ним орган (особа) порушив умови колективного договору, профспілки, що його уклали, мають право надсилати власнику та уповноваженому ним органу (особі) подання про усунення цих порушень, яке розглядається у тижневий строк. У разі відмови усунути порушення або недосягнення згоди у зазначений строк профспілки мають право оскаржити неправомірні дії або бездіяльність посадових осіб до суду.

Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняттю «адміністративна служба».
2. Проаналізувати розробку та уточнення посадових обов'язків.
3. Розкрити ключові позиції колективного договору.

Список використаних джерел:

1. Зверева В.І. Як зробити керування школою успішним? Харків: Ранок, 2007.
2. Національна доктрина розвитку освіти. *Книга методиста*: довідково-методичне видання / упоряд. Г.М. Литвиненко, О.М. Вернидуб. Харків: Торсінг плюс, 2006.
3. Онишків З.М. Основи школознавства: навчальний посібник для студентів педагогічних вузів. 3-є видання, доп. і перероб. Тернопіль: Навчань книга–Богдан, 2003. С. 64–67.
4. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2-ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.
5. URL: <http://readbookz.com/bookyi72/5538.html>



Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОБОТИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

- 1. Основні принципи раціонального використання часу.*
- 2. Управління дисциплінарними відносинами.*
- 3. Механізм та методи управління дисциплінарними відносинами.*

1. Основні принципи раціонального використання часу

Найчастіше не складність проблеми, а обмаль часу на розв'язання її є причиною невдоволеності результатами діяльності ділової людини. Перевантаження керівника нерідко є наслідком одночасного виконання численних завдань, внаслідок чого можуть неправильно вибиратися пріоритети, а другорядні справи не делегуються іншим особам. Поведінка менеджера в зв'язку з цим виявляється залежною від продуктивність праці. Вона падає.

У такій ситуації доречно згадати про одну річ, котра в кожного з нас є однаковою. – час! На запитання "Чи вистачає вам часу?", більшість звичайно відповідають: "Ні", оцінкою експертів з раціоналізації праці, з 100 менеджерів тільки в одного є досить часу, а десятьом його потрібно на 10% більше; сорока менеджерам потрібно 25% додаткового часу, іншим не вистачає 50% часу. Отже, проблема полягає не в ньому, а в нас самих, незважаючи на професію. Вона полягає не в тому, скільки часу ми маємо, а в тому, що ми робимо з часом, який нам відпущено, як ми використовуємо його.

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною – 60 секунд, хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витра-

чаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: "Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим". Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, –поки не почнемо управляти собою.

Ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання не можуть зробити керівника ефективним доти, поки він не навчиться управляти собою. Незважаючи на те що в більшості книг з управління написано про управління діяльністю своїх підлеглих, єдине, в чому може бути впевнений керівник, – це те, що він може управляти собою. І все ж чи можемо насправді бути впевнені в тому, що управляємо собою? Чи можемо цілком контролювати свою природу? Або ж ми змушені погодитися з невтішною думкою, що людина в наш настільки розумна, що контролює все в природі, крім себе самої.

Великий давньогрецький філософ Сократ сказав у свій час: "Пізнай себе". Реально оцінити себе не так уже легко й просто. Щоб більше пізнати себе, керівники мають задовольнятися тільки тим, як вони самі оцінюють свої сильні й слабкі сторони. Їм необхідно знати реальну оцінку себе навколишніми людьми і порівняти її зі своєю власною. Для цього є багато способів, правил, тестів. Безпосередньо займаються цим питанням психологи.

Важливою складовою частиною самопізнання є вироблені, нерідко і негативні, звички. Управління собою вимагає знання певних своїх звичок, традицій, мотивів поведінки, а для цього людині необхідно або позбутися звичок, або виробити чи придбати їх. Звички – це махове колесо розвитку. Тому дуже важливо змусити нашу нервову систему стати нашим союзником, а не ворогом. Потрібно зробити автоматичними й звичними як найбільше корисних дій і захистити себе від просування у неправильних напрямках. Чий більше звичайних повсякденних справ зможемо ми робити автоматично, не витрачаючи на них зайвих зусиль, тим більше сил нашого інтелекту звільниться для виконання важливих справ.

Немає більш нещасливої людини, ніж та, яка нічого не може робити за звичкою. Згодом вона може стати нерішучою, їй потрібно серйозно обмірковувати будь-які дріб'язкові рішення: для чого викурити цигарку або випити ще одну чашку кави, коли слід лягти спати або встати та ін. Половина життя у такої людини піде на прийняття дріб'язкових рішень і на

сумніви з приводу проблем, що мали б настільки укоренитися в його свідомості, ніби їх не існувало зовсім.

Виробити нові корисні звички може допомогти вивчення й суворе дотримання такі правил. Дотримуватися нової практики настільки завзято, наскільки це можливо. Привчати себе до повторюваних справ. Якщо можна, публічно заявіть про ті зміни, котрих бажано досягти. Коротше, допомагайте виконанню свого рішення будь-яким способом, яким тільки можливо.

Ніколи не робіть для себе винятків доти, поки нова звичка надійно не вкорениться. Перерва в культивуванні її виступає як гальмо в машині. Вам буде потрібно набагато більше зусиль на відновлення контролю, чим на підтримку його із самого початку. Одна помилці може знищити енергію усіх наступних спроб. Не завадить і обережність. Не варто братися відразу за надто важке завдання, бо це може погубити нову звичку ще в зародку. Не завадити хапатися за першу ж можливість діяти за своїм рішенням. Рішення передають нові настанови мозку не в той момент, коли вони приймаються, а тоді, коли вони діють як мотор. Для того, щоб запам'ятати ім'я, прізвище, їх треба повторювати, називати. Якби людина усвідомлювала, наскільки вона складається із звичок, то приділяла б більше уваги їхньому формуванню. Люди самі створюють свої долі, добрі чи злі, і зупинити цей процес не можна

Наявність тих або інших звичок впливає на використання часу. В тій або іншій формі проблема раціонального використання часу стоїть перед кожним або майже перед кожним. Учитися ефективно використовувати час варто починати з розуміння того, на що ми його витрачаємо. Без повного уявлення про нашу щоденну роботу немає ніяких підстав для внесення змін. Почавши вивчати використання свого часу, мабуть, можна прийти до деяких із таких висновків або оцінок: я дозволяю собі витратити свій час на інших; витрачаю час дрібниці; дозволяю забирати в себе час емоціям; я не вмю достатньо добре планувати і, наслідок, створюю собі роботу, котра вимагає додаткових витрат часу; я роблю те, що могли б виконати інші; не домагаюся мети у поставлені мною терміни. Певною мірою можна сказати, що те, як ми використовуємо наш час, говорить про те, хто ми, і ті ж чинники, і знижують ефективність використання часу, підривають нашу загальну ефективність.

Спостерігати за витратами свого часу й оцінювати, чи справді ці витрати відповідають вашим потребам, можна за допомогою таких питань: що я відчуваю, коли роблю це? Як використовую свої здібності? Який результат моїх тимчасових витрат? Чи відчуваю напруження в даний мо-

мент? Чи справді я повний енергії і сил? Як і чому я вирішив витратити час саме на це? Зверніть увагу – ці запитання служать лише для отримання інформації, а не для винесення суджень. Якщо ви не задоволені собою, ваші судження можуть ускладнити процес навчання і внесення змін. Значно корисніше просто подивитись на те, як ви витрачаєте час і узагальнити ці спостереження. Це почне позитивно впливати вашу самооцінку, і зміни відбудуться самі собою.

У багатьох керівників виникають проблеми з розподілом часу. Однак ті, хто вміє ним ефективно розпоряджатися, стають вкрай скрупульозними, "вкладаючи" свій час. Вони постійно задають собі такі запитання: чи потрібно робити це? Чи хочу я це робити? Якими можуть бути потенційні результати? Як це зробити простіше всього? Чи можу я залучити собі на допомогу додаткові ресурси? Чи не можу я робити що-небудь ще?

Фактично планування – це те, з чого має починати керівник. Це раціональна визначення того, куди ви хочете йти і як ви збираєтеся досягти цього. Доти, поки ви цього не зробите, ви не можете бути впевнені в тому, що ваші зусилля зроблені в правильному напрямі. Римський політичний діяч, філософ і письменник, вихователь Нерона Л. Сенека радив: "Коли людина не знає, у яку гавань вона тримає шлях, жодний вітер не буде дути і потрібному напрямку".

Незважаючи на всю вигідність планування своєї роботи, на жаль, ми не завжди складаємо плани на майбутнє. Мабуть, людська природа чинить опір плануванню навіть день уперед. Ми підсвідомо відчуваємо, що визначення заздалегідь на пряму дій обмежує нашу свободу. А більшість із нас дуже цінують цю свободу і проти всіляких обмежень. Багато керівників за характером – лідери. Вони приймають рішення інтуїтивно, без попереднього серйозного обдумування. І все-таки для більшості керівників у міру того, якої роботи стає все більше й вона ускладнюється, планування виявляється необхідним не тільки для того, щоб чітко уявити собі, чого вони хочуть, а й передбачати різні варіанти виконати роботи.

Бар'єри, що постають на шляху до планування, багаточисленні. Зосереджуючись на щоденних справах, ми відкидаємо планування на останнє місце. Уїнстон Черчіль висловив думку так: "Важче побачити попереду більше, ніж ти можеш побачити".

Керівники часто чинять опір плануванню через небажання присвятити цьому час і думки, а також виробити для цього особливі процедури і прийняти на себе визначені зобов'язання.

Зауважимо також, що планування щоденної діяльності керівника не можна, та навряд чи потрібно, підміняти активністю. Правда, міф про активність знайшов притулок свідомості багатьох керівників.

Коли ви ставите завдання й мету перед організацією в цілому або перед окремою людиною, дуже важливо не перебільшувати значення активності, а знайти саме ту сферу, цю активність можна краще виявити. Як народжується міф про активність? Прийнятним вважати, що активний керівник автоматично стає і продуктивним. Насправді активний керівник, який розв'язує неправильне завдання, ніколи не буде продуктивним. Якщо довгострокову мету поставлено нечітко, то людина легко заміняє її біль короткостроковими, а часто й просто помилковими, такими, наприклад, як активність.

Сама по собі активність не така вже й погана, якщо вона застосовується в потрібні справи і в належний час. Проте активність як самоціль – річ марна. Наприклад, якщо і будете всі свої зусилля витратити на скорочення витрат на одиницю продукції та доведете її до логічного кінця, то ці витрати можуть виявитися в результаті нульовими, і виробництво продукції просто-напросто припиниться. Активний керівник, який надає перевагу методу, а не результатам, нехтує довгостроковою метою, зрештою може стати абсолютно непродуктивним і йому доведеться починати будь-яку справу спочатку. Для того щоб уникнути цього, варто пам'ятати, що якщо немає часу зробити щось належним чином, то навряд чи він з'явиться, щоб узагалі це зробити. Справжній керівник завжди вміє взятися саме за ту роботу, яку насамперед потрібно зробити і виконає її щонайкраще.

Перелічимо фактори, пов'язані з виконанням основних функцій керівника, що призводять до марного витрачання часу.

При плануванні: немає мети, порядку виконання справ відповідно до їхньої важливості або плану роботи на день; мінливий порядок виконання справ; невиконані завдань до кінця; боротьба з "пожежею", управління в умовах кризи; відсутність терміну виконання тієї або іншої роботи, зайве фантазування, романтизм; спроба відразу брати і себе занадто багато справ, нереалістична оцінка часу.

При виконанні функції "організація": немає навичок організувати себе, завалений паперами стіл; дублювання роботи, вже виконаної кимсь; невміння розмежовувати відповідальність і владу; занадто багато начальників.

При роботі з кадрами: ненавчений (не відповідає роботі) персонал; нестача штату або навпаки, роздутий штат; підлеглі залишаються сам на сам зі своїми проблемами.

При виконанні функції управління: прагнення все робити самому; заняття рутинними справами; невміння зацікавлювати певною справою інших; нездатність до координації зусиль і роботи в колективі; конфлікти, що не піддаються управлінню; невміння пристосуватися до умов виробничого життя, що змінилися.

При виконанні функції контролю: телефонні дзвінки, відвідувачі; неповна інформація; відсутність настанов та розпоряджень зверху і звітів про реальні досягненні над контролем помилки, неефективна робота; невміння розпізнавати невдало виконану роботу; нездатність сказати "ні".

Втрати часу при спілкуванні: засідання; мало спілкування або, навпаки, занадто багато спілкування, нерозбірливе спілкування; невміння слухати; спілкування, що не стосується справи.

Втрати часу при виконанні функції "прийняття рішень": поспішні рішення: нерішучість, відкладання рішень; прагнення зібрати всі факти, перш ніж прийняти рішення ухвалення рішення безпосередньо на засіданні.

Однак недостатньо тільки виявляти фактори, які ведуть до марнування часу. Мало її дає просто розуміння, що ваша поведінка є відхиленням від необхідної норми. Важливо встановити причини такого відхилення. Небагато допоможе керівнику, перевантаженому роботою або зануреному в деталі знання того, що в усьому цьому він винен сам. Якщо він не зрозуміє хибність самого процесу, що призвів його до нинішніх труднощів, і не навчиться виявляти його симптоми на ранній стадії, то незабаром може знову потрапити точно в таку ж важку ситуацію. Варто спробувати знайти шляхи вирішення проблеми втрат часу, починаючи із з'ясування їхніх причин.

Для керівників, які раціонально використовують час, характерні такі риси:

1) керівники дбайливо ставляться до свого часу, усвідомлюючи, що це безцінний ресурс, який вимагає розумного поводження з ним. Перед тим, як прийняти рішення про виділення часу на конкретну діяльність, оцінюють її з погляду корисності. Та, що не обвід вагомих результатів, звичайно відразу ж відхиляється;

2) свідоме й цілеспрямоване використання часу для вирішення не одного, а кількох завдань відразу. Наприклад, післяобідню розмову може

бути використано для апробації ваших поглядів або ж, щоб повчитися чого-небудь у працівників, колег. Кожен момент часу може використовуватися для виконання кількох завдань, для чого потрібно чітко уявити собі наявні можливості;

3) керівники вдосконалюють уміння делегувати свої повноваження. Перерозподіл повноважень являє собою процес передачі завдань від однієї особи до іншої. З передачею своєї відповідальності за виконання завдань і повноважень щодо розв'язання їх вивільняється час на більш першочергову, невідкладну діяльність;

4) планування використання часу, впорядкування розкладу дій;

5) підхід до розв'язання проблем заснований на оцінці його ефективності. Про виникненні труднощів і в моменти, коли необхідно знайти рішення, керівник, який ефективно використовує час, вибере такий метод, що сприяє ефективному розв'язанні проблеми.

Немає необхідності доводити, наскільки важлива розумна організація робочого дня для ділової людини. Запитання лише в тому, як її досягти. Ось деякі поради з цього приводу:

- уточніть і чітко сформулюйте поставлене завдання;
- складіть детальний план з виділенням основних заходів для виконання поставленого завдання;
- визначте персональну відповідальність працівників за виконання кожного завдання;
- розподіліть завдання залежно від кваліфікації та здібностей працівників;
- здійснюйте контроль за вузькими місцями й можливими збоями. Ці перевірені методи необхідно систематично використовувати для досягнення успіху. Ще кілька порад:
- відведіть для кожної справи відповідний час, працюйте стабільно, без зривів пікових навантажень;
- не відкладайте на завтра те, що можна зробити сьогодні: завтра у вас з'являться інші справи, і ви не виконаєте наміченого;
- цінуйте не лише свій, а й чужий робочий час: виробляйте звичку поважати час, пам'ятайте, що психологами встановлено, що людина, яка має добрий внутрішній годинник, вирізняється, як правило, високим інтелектом;
- не запізнюйтесь і вимагайте того ж від членів вашого колективу;
- увечері складіть детальний план того, що потрібно зробити завтра, щоб зранку можна було відразу приступити до роботи;

- уникайте довгих телефонних розмов, ведіть співбесіду лише на діловому рівні;
- пам'ятайте, що завжди є можливість набагато збільшити свій продуктивний час, більш повно його використати: час поїздки, чекань можна використати для перегляду записок, читання тощо, в кінці дня можна виконати технічну роботу, яка не вимагає високої інтелектуальної активності;
- не робіть того, що може зробити ваш підлеглий або секретар, не витрачайте час даремно, цінуйте себе як професіонала.

Раціональне використання робочого часу в системі менеджменту дає змогу вивільнити частину його для самовдосконалення й розвитку, що здатне забезпечити велику гнучкість і гармонійність у роботі організації в цілому.

2. Управління дисциплінарними відносинами

У всьому ланцюжку взаємопов'язаних дій управління персоналом, починаючи з набору працівників і закінчуючи виходом їх з організації, 50–80% часу менеджери витрачають на групові види діяльності. Ефективність роботи будь-якого керівника тісно пов'язана з розумінням особливостей групової роботи і його здатністю правильно діяти у групі та вмінням керувати її поведінкою. Слід пам'ятати, що крім системи природних, внутрішніх факторів на поведінку людей впливають зовнішні, серед яких можна виділити коло спілкування суб'єкта, яке може бути як приватним, так і службовим. У кожному конкретному колі спілкування складається своя мікро етика, яка визначає взаємодію людей. Отже, люди, які працюють у групі, постійно взаємодіють між собою. Для членів однієї групи прийняті загальні норми та цілі; групи виконують неоднакові функції, всі вони більш-менш спеціалізовані. Група є природною й обов'язковою частиною життя людини. Існують постійні, тимчасові та випадкові групи. Всі групи впливають на своїх членів, примушують їх відповідати встановленим нормам групи (норми поведінки, мова, ставлення до роботи та до керівництва).

Характеристики особистості формують три типи поведінки людей в організації:

- незалежний, який орієнтується на керівництво;

- нейтральний;
- залежний, орієнтований на підпорядкованість.

Кожен тип поведінки характеризується об'єктивними та суб'єктивними мотивами, розумінням його потреби. Різні співвідношення цих моментів визначає, що для одних людей необхідність певного типу поведінки є вимушеною, зовнішньо нав'язаною та обумовленою як нерозумінням важливості і потреби, так і відсутністю певних навиків та звичок. У таких умовах виконання функції управління або підпорядкування сприймаються як пригнічення особистості, обмеження свободи, викликає внутрішній протест, а інколи навіть озлобленість.

Для інших людей керівництво або підпорядкованість є бажаними, бо приносять певне задоволення. У керівників з'являється можливість проявити себе, продемонструвати власну владу. Підлеглі звільняються від потреби думати, приймати самостійне рішення, що забезпечує їм свободу. Але за таких умов навіть активне керівництво та добросовісність підлеглих не дадуть ефекту, а матимуть небажані наслідки через орієнтацію не на виконання поставлених завдань, а на досягнення комфортного стану.

Для третіх є усвідомлення необхідності і почуття обов'язку. У цьому випадку вони мають активний, творчий характер, їх дії є ефективними і результативними.

Суть і різновиди дисципліни

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм її моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, потреби й уподобання.

Проблема дисципліни включає низку як наукових, так і практичних проблем. Комплексність проблем дисципліни передбачає необхідність залучення до її вивчення ряду наук – права, економіки, соціології, менеджменту, кібернетики, соціальної психології.

Слід зазначити, що на даний час немає загальновизнаного поняття дисципліна. Російські вчені визначають дисципліну як форму зв'язків між людьми, міру забезпечення організованості і порядку; співвідношення поведінки людини з нормою суспільного порядку поведінки людей відповідно до соціальних норм права і моралі.

Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей. Тільки на цій основі можливо побудувати ефективні соціальні та тру-

дові відносини. Поняття «дисципліна» багатозначне. Найбільш точним може бути визначення «Дисципліна – це суспільні відносини, які складаються з приводу дотримання соціально – технічних норм, правил поведінки в сім'ї, організації, суспільстві, державі». В межах різних відносин основними властивостями дисципліни називають різні характеристики.

Дисципліна – це функція, елемент соціальної системи, засіб ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактор розвитку системи.

Всі визначення дисципліни, як правило, характеризують певну її сторону. Коли говорять про дисципліновану людину, то перш за все відзначають рівні виконання нею своїх обов'язків, тобто розглядають виконавчу дисципліну. Всі катастрофи, що відбуваються, крім природних, виникли з вини людини, що порушила дисципліну.

Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм організації, суспільства. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація;
- суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Державна дисципліна передбачає порядок відносин, які встановлені державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи і громадяни зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язки. Державна дисципліна включає: фінансову, договірну, технологічну, планову, трудову.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку, Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятні підтримується даним колективом.

Трудова дисципліна зв'язана з виробничою, технічною і виконавчою. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Дисципліна є показником рівня організації, управління й морального клімату Виділяють три види трудової дисципліни:

- 1) виконавчу – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояви ініціативи та активності;
- 2) активну – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. Тут працівнику надається можливість активно користуватися своїми правами;
- 3) самодисципліну – це виконання своїх обов'язків, можливість проявити активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої дисципліни, а самодисципліни. В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях. Демократичним, закони шляхом навести порядок у суспільстві в цілому. Цього можна досягнути за допомогою таких заходів: змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»; ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинам зробити законодавство доступним для всіх працівників; підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов'язків всі працівниками; змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість результатах та мотивації праці; виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни; порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин. За змістом вони поділяються на чотири види: охоронні, заохочувальні, виховні та організаційні.

Охоронні відносини виникають при наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов'язків, перевищення права, що приносить шкоду іншій людині. Сторони де виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певну модель впливу.

Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційні характеру.

Виховні відносини – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляд, удосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

Об'єктом дисциплінарних відносин є поведінка людини, яка може бути: активною, коли працівник виконує свої обов'язки, використовує свої права проявляє більшу активність, ніж це передбачено нормою, виходячи із принципу: дозволено все, що не заборонено; правомірною – виконання обов'язків, використання прав; нестандартною (відхилення або невиконання обов'язків, перевищення прав т.д.).

На основі вивчення поведінки людей можна розробляти заходи впливу на їх основні права та мотивації.

Найбільш недисциплінованими є працівники у віці до 24 років, також має місце наявність недисциплінованих працівників у віці 50 і старші. Порухників дисципліни в два рази більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Незнання цих особливостей погано впливає на прийняття рішень, питань підвищення рівня дисципліни. Замість того, щоб підвищувати кваліфікацію, стимулювати професійний ріст працівників, застосовують адміністративні методи і тим самим досягають зворотного ефекту в поведінці підлеглих.

Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи до 5 років недисциплінованих – 36%, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, – 16%.

Працівники, які працюють на постійних робочих місцях, є досить дисциплінованими, тому що їх трудова поведінка знаходиться під контролем.

Однією із причин економічної кризи в більшості підприємств країни є те, що значно погіршилось управління дисципліною. В процесі трудової діяльності у працівників виникають зобов'язання щодо дотримання встановленого на виробництві розпорядку трудового дня. Суб'єктами стосунків з внутрішньо змінної дисципліни виступаю безпосередні виконавці на робочих місцях. Рівень внутрішньо змінної трудової дисципліни доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колектив; забезпеченого оптимальними умовами для виробництва продукту (послуг). Це положення має важливе методологічне й практичне значення: якщо працівники простоюють з вини керівників виробництва, психологічно вони не налаштовані заощаджувати хвилини. Поки організація праці породжує безвідповідальність, що веде до порушення дисципліни.

Рівень дисципліни поведінки доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колективу) за певний період (тиждень, декаду, місяць, квартал рік).

Слід пам'ятати, що в процесі праці має місце планомірне, цілеспрямоване, організоване та усвідомлене сприйняття предметів, явищ. Таке сприйняття називається спостереженням і виступає як самостійна діяльність, яку потрібно враховувати в управлінні поведінкою людей.

3. Механізм та методи управління дисциплінарними відносинами

Забезпечення трудової дисципліни праці є обов'язковою умовою діяльності організації. Щоб спільна діяльність здійснювалась успішно, потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу. Саме праця і відносини в колективі створюють мікроклімат, що впливає на працездатність і задоволення роботою. Відповідно, трудових праввідносин працівники зобов'язані дотримуватись дисципліни праці, вона полягає в своєчасному і точному виконанні розпоряджень керівників, дотриманні технологічної дисципліни, вимог охорони і техніки безпеки праці. В межах організації дисципліни праці керівники установи зобов'язані розробляти і впроваджувати заходи, спрямовані на забезпечення нормальних умов трудового процесу і самим дотримувати трудового законодавства. Воно вимагає, щоб в кожній організації були правила внутрішнього розпорядку, затверджені загальними зборами колективу.

Необхідність управління трудовою дисципліною викликана: завданням інтенсифікації діяльності навчального закладу, посиленням ролі людських ресурсів як фактор його розвитку; підвищенням «ціни» втрат робочого часу. Запізнення на роботу, прогули – і невідпрацьовані людино-години, які гальмують ріст продуктивності праці. У всіх організаціях загальним завданням управління дисципліною є:

- вивчення умов, які впливають на рівень дисципліни, однією з яких безкарність порушень; вивчення поглядів, переконань у колективі; розвиток самодисципліни;
- розробка і застосування засобів впливу на працівника за кожен проступок;
- винагорода всіх працівників, які проявляють активність до праці і досягнення високих результатів;

– створення економічних, організаційних умов для нормальної роботи колективу; створення відповідного рівня самоуправління.

Управління дисципліною ґрунтується на таких принципах: врахування конкретних умов трудової діяльності кожного працівника; доповнення форм заохочення мірою відповідальності; поєднання моральних і матеріальних стимулів до праці; диференційний підхід до застосування відповідних заходів щодо зміцненні трудової дисципліни, тобто потрібно врахувати групу факторів (вік, стать, освіта); забезпечення невідворотності міри дисциплінарного впливу на порушника; аналіз і застосування досвіду інших підприємств з питань зміцнення дисципліни.

Організація процесу зміцнення трудової дисципліни і раціонального використання робочого часу передбачає виконання таких видів робіт:

- 1) аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і структурі її підрозділів;
- 2) облік робочого часу і контроль за його використанням;
- 3) облік порушень трудової дисципліни;
- 4) планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцненні трудової дисципліни.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох факторів:

- 1) організації праці;
- 2) системи матеріального і морального заохочення;
- 3) рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- 4) виховної роботи;
- 5) стилю керівництва;
- 6) свідомості членів трудового колективу.

Основним виробничим фактором, який визначає рівень дисципліни, є організація праці і санітарно-побутові умови, а загалом – задоволення працею. На стан трудової дисципліни впливає також ступінь реального залучення працівників в управління виробничим процесом, що вказує на необхідність комплексного і системне підходу до вирішення даних проблем на основі планів економічного й соціального розвитку колективів. Управління трудовою дисципліною і раціональним використанням робочого часу тісно пов'язано із системою роботи з формування стабільних трудових колективів, і зумовлено їх взаємозалежністю: давно встановлено, що чим вище рівень дисципліни, ті менша плинність кадрів і навпаки.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами ефективного використання впливу, лідерства та влади. **Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінкові стосунки, відносини інших людей.

Лідерство – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Дисциплінарна влада – це право, можливість, засновані на законі, давати обов'язкове розпорядження, встановлювати правила поведінки для підлеглих, заохочувати чи наказувати їх.

За визначенням багатьох вчених, керівник може впливати на людину, застосовуючи різні форми влади, а саме: влади, що ґрунтується на законі або, як її часто називають традиційною владою. Ця влада базується на ієрархічній структурі організації, при якій працівники розподілені рівнем організації і вони впевнені і погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати підлеглими, а їх обов'язок – виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація влади примусу, тобто вплив на працівників ґрунтується на покаранні, страх невпевненості. При цьому виді влади формується система негативних стимулів. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою продуктивністю праці, випуском неякісної продукції та високою плинністю працівників;

Влади винагород і заохочень. Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби працівників та заохочувати їх, задоволення) та обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення;

Експертна влада – це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, різні питання та шляхи досягнення цілей);

Еталонна влада – це влада, що ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей.

Ідеальний варіант управління – це комплексне використання всіх видів влади і підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни. Управління дисципліною здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

Прямий механізм включає використання методів, засобів переконань, заохочень, примусу. Практика використання всіх цих методів нараховує тисячоліття.

Допоміжні механізми складаються із змін умов організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу. Завдання керівництва – створення працівникові нормальних умов життя на заміну їх якісної та результативної праці.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних виховних та правових методів. Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

Організаційні методи – це створення нормальних умов праці, її організація.

Правові методи – це примус, переконання, заохочення.

Людина, як уже відзначалось, впливає на іншу або переконанням або силою. У більшості випадків ефективним є переконання, оскільки людина, за визначенням І. Каґедина, істота, яку потрібно виховувати.

Переконання – метод виховання, впливу на свідомість працівників з метою спрямування їх на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків. Поняття «переконання» має два значення: 1) це процес впливу на людей чи колектив; 2) особливий стан свідомості, впевненості в істині знань, що ґрунтуються на розумінні закономірностей дійсності.

Переконання – це завжди процес, діалог, а не монолог. Воно ґрунтується на доказах: а не на декларації. Переконання – це не тільки знання, але й інтелект» Переконання особливо важливі там, де є спірні питання, а коли факт очевидний і однозначний, то і переконання не може бути й мови.

Процес переконань включає такі елементи:

- суб'єкт переконань – адміністрація, трудовий колектив, профспілки, працівник підприємства;

- об'єкт переконання – людина, трудовий колектив, адміністрація, переконують профспілки, трудовий колектив;
- засоби переконань – реальна поведінка, створення реальної ситуації, у праці, житті, процесі переконання.

Відповідно до Конституції України, кожній людині гарантується право свободи слова, забороняється тільки пропаганда, агітація, що викликає соціальну, расову, національну ненависть і ворожнечу. Конституція забороняє примушувати людину висловлювати свої думки чи змінювати свої переконання. Цих правил працівники повинні беззаперечно дотримуватись.

Переконання мають певний вплив на порядок в конкретному підприємстві суспільстві в цілому, оскільки діє не закон, а людина, яка сприйняла цей закон. «Закон стає законом тільки тоді, коли він стає переконанням людини», писав Гегель. Мета переконань як методу управління дисципліною є формування творчого підходу до праці, трудової моральної активності, непримиренності до порушників трудової дисципліни і прагнення щоб переконання людини не розходились з її поведінкою.

Засоби переконань досить різноманітні. Ефективними вони будуть тільки тоді, коли ґрунтуватимуться на справедливості, рівності, свободі, добрі.

Завдання правового переконання – довести справедливість вимог закону, норм права.

Переконання відрізняються від знань тим, що людина впевнена в справедливості, необхідності такої поведінки. Наприклад, людина вважає, що інколи можна порушувати трудову дисципліну, і це є допустимим.

Переконання за психологічним змістом розглядається як вплив людини, групи на особистість. Переконання виступає у формі спілкування, в процесі якого одна людина бажає довести іншій правильність своїх підходів до певного питання, аргументувати свою точку зору, розкрити причинно-наслідкові зв'язки. Процес взаємо спілкування досить складний, оскільки його мета – змінити погляди, активність особистості, вплинути на її сприйняті конкретної ситуації, на свідомість, самоусвідомлення, самодисципліну і, можливо, змінити взаємовідносини з іншими людьми. Ефективність переконань, їх дієвість значною мірою залежить від того, як добре керівник знає співрозмовника, підлеглого – його інтерес цінності, орієнтації, культурний, інтелектуальний рівень, особливості темпераменту характеру, емоційної сфери, мотиваційне середовище і т. д., а також від активності об'єкта спілкування, усвідомленості його власних поглядів.

Взаємна активність, залучення співрозмовника в процесі спілкування – основні фактор, який сприяє досягненню оптимальних результатів. Процес переконання необхідно будувати на диференційованому підході до співрозмовника, тобто враховувати його особливості, що дозволить сформува-ти в колективі певні групи, наприклад активні працівників, «середняків» і осіб з нестійкими переконаннями, порушників трудової дисципліни.

Переконуючи співрозмовника у правильності своїх поглядів, менеджери одночасно використовують елемент навіювання, не усвідомлюючи цього, що досить ефективно вплине на емоційну сферу особистості. В процесі коректного переконання і використання елементу навіювання керівник може досягти комплексного впливу на особистість.

Ефективність переконання обумовлюється і мовою того, хто переконує, оскільки через мову проходить обмін інформації, розкривається зміст і предмет бесіди.

Таким чином, процес переконання – це складна система взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обґрунтованої аргументації у суб'єкта проходить зміна оціночних орієнтацій.

Формами переконання є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія.

Діалог – це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Це постійна зміна суб'єкта й об'єкта в процесі спілкування. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доводів, доказів.

Об'єктом критики і самокритики є негативні явища, оскільки в житті немає нічого, встановилося назавжди.

Дискусія – це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок, їх мета в публічній формі захищати свою точку зору.

Заохочування в системі управління – це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почесностей, підвищення його престижу. У кожної людини є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення. При застосуванні мети заохочення в управлінні слід дотримуватись таких правил:

- 1) заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;
- 2) заохочення має бути значимим, піднімати престиж добросовісної праці. Кожен працівник повинен знати, що працювати максимально ефективно дуже вигідно, оскільки це забезпечує одержання пільг, переваг;

- 3) заохочення має бути гласним;
- 4) при застосуванні заохочень потрібно використовувати ритуал, звичаї, традиції.

Звичаї і традиції – це передача культури від одних людей до інших. Це важлива функція служби персоналу. Німецький просвітител ь Йоган Готфрід Гедер писав: «Де існує людина, там існують традиції». Служба персоналу повинна відслідковувати негативні традиції, які є причиною непристойної поведінки, і переконувати в необхідності відмовитись від них (куріння на робочому місці, застілля у робочий час); негативні традиції мають бути витіснені позитивними традиціями, а не наказом; чим коротший період заохочень, тим активніше працює людина. Якщо працівнику обіцяють винагороду через рік, два, або навіть через три, то його активність не буде високою. Надовго відкладати заохочування неефективно; доступність винагород, заохочень.

У навчальному закладі завжди є різні працівники, яких можна об'єднати в три групи:

- а) сильні – люди, які можуть працювати в максимальному режимі, не знижуючи темпу;
- б) середні – ті, які можуть витримати максимальні навантаження;
- в) слабкі – ті, які швидко втомлюються, більше відпочивають.

У цьому випадку працівники третьої групи отримати винагороду практично не можуть. Тому доцільно для них встановити такі показники, досягнувши яких працівник одержить юридичне право на винагороду.

Адміністрація з метою мотивації трудової діяльності має право застосовувати заохочення для всіх працівників. Основні види заохочувань – це матеріальні нагороди надання пільг, компенсації, переваг, державних відзнак, почесних звань, грамот, знаків і т.д. Законодавством встановлюється порядок застосування винагород, заохочень. Вибір форми застосування заохочень узгоджується адміністрацією із профспілкою і закріплюється і Правилах внутрішнього розпорядку організації. Управління через систему заохочувані повинно ґрунтуватись на таких принципах: тісного взаємозв'язку винагороди з продуктивністю; людина має одержати свою частку від підвищення продуктивності праці, значить від прибутку; винагороду видавати публічно; інтереси працівників не повинні вступати в протиріччя з інтересам; організації; не заохочувати того, хто цього не заслуговує; не допускається невідповідність між декларованою і

реальною системою заохочень; активно використовувати систему внутрішніх заохочень, які забезпечує сам зміст роботи; у працівників має бути можливість заробляти додатковий оклад на своєму робочому місці.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то адміністрація вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу. Основними порушеннями трудової дисципліни є: запізнення на роботу; прогули; поява на роботі у нетверезому стані; несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу; перевищення прав, які порушують права і свободу інших людей. Головна увага в організації праці зі зміцнення трудової дисципліни повинна бути направлена на ліквідацію причин, які породжують різні види її порушень.

Причинами порушення трудової дисципліни є: недоліки в організації праці, умовах праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну, оплаті праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків, відсутність контролю трудового процесу, особиста неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють і протиріччя між: нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини; кваліфікованою і некваліфікованою працею; розумовою і фізичною працею; інтересами людей. За порушення трудової дисципліни адміністрація може застосувати, згідно із КЗпП ряд покарань, метою яких є переконати людину відмовитись від порушень трудової дисципліни. Покарання буде ефективним у випадку дотримання таких правил: невідворотність покарання. Більшість порушників дисципліни впевнені, що ніякої відповідальності вони не понесуть; індивідуальність і справедливість покарання і необхідність врахування міри дисциплінарного проступку, його економічні наслідки, відношення людини до свого вчинку; покарання не повинно принижувати честь і гідність людини. У даний час найбільшого поширення набули такі покарання: попередження, догана сувора догана, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Адміністрація має право передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу, який розглядає справу в термін до 15 днів.

Іноді ефективними є заходи громадського впливу, оскільки вони дають більший ефект, ніж інші заходи.

Протягом століть змінюються не самі методи управління дисципліною, а їх зміст комбінації. Наприклад, змінюються форми покарань, заохочень.

хочень, переконань, організації праці. Отже, управління дисципліною – це зміна її рівня, тобто процесу виконання обов'язків і використання прав, які забезпечують підприємству ефективну роботу й умови досягнення запланованих цілей.

У процесі управління дисципліною виділяють три напрями: стабільний рівень дисципліни, розвиток її від більш простих до більш складних форм, від примусової дисципліни до самодисципліни.

Деградація – перехід від високого до низького рівня, від самодисципліни до примусової.

Самодисципліна – вищий рівень, досягнення якого є кінцевою метою управління. Ефективне управління дисципліною дозволяє вирішити такі завдання:

- організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- створювати мотиваційне поле;
- вирішувати основні завдання навчального закладу.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком навчального закладу, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник.

Одночасно з трудовою дисципліною існує і дисципліна поведінки, яка потребує координації з боку керівників. Дисципліна поведінки визначається міжособистісними відносинами в трудовому колективі.

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Якщо колектив має ціннісно-орієнтаційну єдність, яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. В таких умовах люди будуть зацікавлені процесом вирішення групових завдань, всі внутрішні проблеми відійдуть на другий план.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Розкрити основні принципи раціонального використання часу.
2. Визначити основні підходи управління дисциплінарними відносинами.
3. Висвітлити ключові механізми управління дисциплінарними відносинами.
4. Назвати основні методи управління дисциплінарними відносинами.

Список використаних джерел:

1. Кучинська І. О. Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор. *Педагогічна освіта: теорія і практика*: збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. В.М. Лабунець]. Кам'янець-Подільський, 2019. Вип. 27 (2–2019). С. 59–63.
2. Крушельницька. «Управління персоналом (2003)» [Електронний ресурс]. URL: <http://library.if.ua/book/45/3124.html>
3. Теория и практика управления персоналом: учеб-метод. пособ. / авт. Г.В. Щёкин. 2–е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2003. 280 с.
4. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2-ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.



Тема: ТИПИ КЕРІВНИКІВ. МЕНЕДЖЕР-НОВАТОР

1. *Типологія стилів керівництва.*
2. *Фактори, що впливають на стиль керівництва.*
3. *Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор.*

1. Типологія стилів керівництва

Типологія керівників тісно пов'язана зі стилем їхньої діяльності. Однак вони не тотожні.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. В усіх науках про управління ці стереотипи називають стилем управління.

Під стилем управління розуміється сукупність найбільш часто застосовуваних менеджером принципів і методів управління. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, яка виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих.

До об'єктивних факторів, що формують стиль, належать:

- 1) закономірності управління;
- 2) загальнообов'язкові вимоги до керівників конкретних навчальних закладів;
- 3) особливості сфери діяльності;
- 4) рівень ієрархії управління;
- 5) соціально-психологічні особливості підлеглих;
- 6) стиль роботи керівників вищих інстанцій;
- 7) усвідомлення потреби керувати на наукових основах.

У той же час стиль є формою реалізації методів керівництва, яку менеджер вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик й значною мірою визначається також ступенем оволодіння знаннями сучасного наукового менеджменту; культурно-моральним рівнем менеджера; мірою відповідності особистих рис менеджера характеру об'єкта управління; життєвими позиціями і цінностями менеджера; практичним досвідом і діловими рисами; ступенем уміння спілкуватися з людьми в процесі управління.

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

У стилі управління будь-якого менеджера завжди виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними; мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи; співвідношенням особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою; адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях.

У ході останніх 50-річних досліджень було сформульовано багато концепцій стилів. Більшість сходиться на такому:

- 1) стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з індивідуальними ознаками людини, психологічними особливостями мислення, прийняттям рішень;
- 2) стиль не є вроджена якість, а формується в процесі діяльності і змінюється, а отже підлягає коригуванню та розвитку, стилю управління можна навчати.

Сьогодні існує кілька достатньо поширених концепцій стилів управління, які широко використовуються в процесі підготовки керівників.

Традиційна концепція стилю управління склалася в 30-ті роки ХХ століття й була найбільш популярною до середини 70-х. Вона спирається на достатньо прості й очевидні елементи способу управління й через це добре описує справді значимі стильові характеристики.

До головних параметрів належать:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;

- оцінка;
- розподіл відповідальності.

Аналіз різних поглядів на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, дозволяє виділити три головні стилі управління. (авторитарний, директивний, імперативний).

Цей стиль характеризується централізацією влади в руках керівника. Всі рішення ухвалюються одноосібно керівником. Завжди точно окреслені "межі компетентності", тобто жорстко визначені ранги керівників, які мають право приймати рішення з тих чи інших питань. Структура влади будується як гранично жорстка, вертикально-ієрархічна. Рішення, ухвалені на верхніх поверхах ієрархії, надходять в низ у вигляді директив (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню, їх належить незаперечно виконувати. Всі нижчі рівні керівників та підрозділів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням. Відповідальність "перекладається" на керівників нижчих рівнів.

У масовій свідомості такий стиль керівництва закріпився у відомчих висловлюваннях: "Я – начальник, ти – дурень, Ти – начальник, Я – дурень". У керівників з авторитарним стилем керівництва складаються завищена самооцінка та різко занижена оцінка оточення, особливо підлеглих. Наслідком цього є недовіра до підлеглих, нехтування ними і невикористання їхніх можливостей – реального людського потенціалу.

Авторитарний керівник воліє наказувати і карати тих, хто має свою думку чи не виконують його наказ. Спілкування з підлеглими тяжіє до розпоряджень, вказівок. Керівник намагається контролювати все особисто. Нерідко він використовує тактику погроз і застережень. Стиль поведінки і спілкування підкреслює його намагання досягти значних успіхів у роботі «попри всі перешкоди». Власні інтереси людей його мало цікавлять. Усе підкоряється інтересам справи.

Жорстка вимога виконання управлінських рішень, схильність до домінування, твердість, підозрілість, кмітливність, схильність до підкорення, консерватизм, комплекс тривожності, невміння бути гнучким – все це ознаки авторитарного стилю.

Авторитарний стиль керівництва ґрунтується на принципі макіавеллізму. Секретар Ради десяти у Флоренції за часів правління Медічі Нікколо Макіавеллі (1469–1557) проголосив ідею про те, що правителю не варто турбуватися при виборі засобів, які забезпечують успіх, оскільки «мета виправдовує засоби».

Авторитарне управління має різні форми:

А. Патріархальне: всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не "доросли" до прийняття рішень. Але це його "діти", про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

Б. Автократичне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний за них турбуватися.

Д. Демократичний стиль управління (кооперативний, колективний). Протилежний авторитарному стилю. Прийняття рішень здійснюється колегіально, але тільки керівниками. При демократичному стилі визначається, що співробітники – це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності та інтереси. Підхід до службовця як до особистості. При цьому стилі дуже часто керівники нижчої ланки починають репрезентувати й відстоювати інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Таким чином немов би виникає зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. При цьому стилі зростає ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшується моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією.

Між працівниками і керівником складаються стосунки довіри. Керівник поводить себе просто, відкрито. У своїй діяльності він іде «від людини – до роботи». Контроль за діяльністю інших неупереджений.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення праців-

ників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Е. Ліберальний стиль (пасивний). Він по суті означає втрату керівництва. Керівник з таким стилем діяльності намагається продемонструвати активність, але при цьому реально нічого не робить. Його кредо: «Живи сам і дай жити іншим». Це – небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників та підрозділи, намагання уникнути будь-яких інновацій. Ліберальне управління характеризується низьким рівнем вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

Підрозділи та організація за такого керівництва повільно, але неухильно перетворюється на болото, співробітники втрачають мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації.

Ж. Анархічне управління – фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручанням потурання підлеглим ("роби як знаєш").

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Він мусить навчитися користуватися різними стилями, методами і типами впливу, які найбільш доречні для конкретної ситуації. Кращий стиль керівництва той, який орієнтований на реальність. У спеціальній літературі ефективним вважається стиль керівництва, що змінюється залежно від ситуації. Тому жодний стиль керівництва не може вважатися найефективнішим, відповідно і професійні керівники – ті, які можуть поводитися по-різному залежно від обставин.

Пристосування принципів керівництва до поточних потреб освіти називається ситуаційним управлінням або керівництвом із врахуванням непередбачених обставин. Такий підхід ефективніший, ніж той, який надає перевагу якомусь одному стилю керівництва. Тому на практиці стилі керівництва, як правило, застосовуються не в чистому вигляді, а в різних поєднаннях.

Результативність того чи іншого стилю керівництва визначається конкретними умовами діяльності керівника, котрі, як правило, досить мінливі. Наприклад, перехід до авторитарного стилю керівництва виправ-

даний лише за несприятливих умов виконання завдань. В інших випадках більш продуктивний демократичний стиль керівництва. Деяко нижчі показники авторитарно-демократичного й авторитарно-ліберального стилів керівництва. Найменш ефективний ліберальний стиль керівництва. Найсприятливіші умови для розв'язання завдань сучасного підприємства створюються в тих колективах, де в управлінні переважають компоненти демократичності.

Задоволеність внутрішньоорганізаційними стосунками вища при демократичному стилі керівництва. Авторитарне керівництво негативно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективі. Дисциплінованість найбільш розвинута в колективах із демократичним та авторитарним стилем керівництва і найменше – з ліберальним стилем керівництва.

У 70-х роках в усьому світі почався процес перегляду старих методів управління та формування нових. Зокрема, з'явився "прихований" або "анонімний" стиль управління. Сенс цього стилю полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення і визначає життя всієї корпорації, була невідома не тільки рядовим співробітникам, але й керівникам нижчої й навіть середньої ланки. Звичайно, всі знали, що є директор (президент), якийсь "N", але його ніхто ніколи не бачить, він ні з ким особисто не зустрічається і не входить у контакт, крім двох-трьох заступників.

З. "Відкритий" або "видимий" стиль управління. Його гаслом можна вважати: "Керівник завжди до послуг співробітників".

И. Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівника на офіційну субординацію та міжособистісні контакти.

К. Ініціативний стиль – тут переважають орієнтації на справу та на себе.

Сьогодні вже розрізняють й інші стилі.

Стиль режиму підпорядкування керівникові. Керівник віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що та як вони повинні робити.

Стиль управління "приміським клубом": мінімальна турбота про виробництво поєднується з максимальною турботою про людей. Головна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, нехай навіть за рахунок виробничих показників.

Стиль "зубожіння" управління: мінімальна турбота і про виробництво, і про потреби працівників.

Стиль "колективного" управління поєднує турботу про виробництво та турботу про людей.

Базуючись на характеристиці стилів керівництва, можна визначити такі типи керівників: авторитарний (Я сказав. Я начальник – ти дурень), колегіальний (Моя точка зору – одна з багатьох), дипломатичний (Тактика – в житті немає переможців, а є компроміс), ліберальний (Всі мають бути вільними), авральний (Прийде час – все зробимо), діловий (все повинно крутитися без перерви), конструктивний (Сплануємо – все потрібно передбачити заздалегідь), документальний (Необхідно до всього мати хорошу інструкцію), демонстративний (От подивись, що я зробив).

Разом з цим виділяють ще й **індивідуальні стилі керівництва**.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва:

1. *Невтручання:* низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. *Тепла компанія:* високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. *Завдання:* увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. *Золота середина:* керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. *Команда:* керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. *Ефект опудала*. Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, "опудало", тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї "жертви", показати "некомпетентність" цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити в'їдливі зауваження. Цим начальник "вбиває двох зайців":

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що "я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше", і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

2. *"Бий своїх, щоб чужі боялися"*. Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття "дружба" і "робота". З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі – і про це усі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, "перегинаючи при цьому палку". І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт "побутовий" приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого "покровителя", або між ними починається конфлікт.

І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. *"Розділяй і владарюй"*. Цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво

тво приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із "ворогуючих сторін" скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і "підсипає жару у вогонь".

У цій не дуже "чистій" тактиці керівник виходить з таких міркувань:

- а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;
- б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;

У цій не дуже "чистій" тактиці керівник виходить з таких міркувань:

- а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;
- б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;
- в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися "на плаву", але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то можуть усі об'єднатися – і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику "тихої сапи" від свого керівника і скерують її проти нього ж.

4. *"Тихе теля двох маток ссе"*. Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. До того ж не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то той, що "тихе теля...", може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі "неписані" пільги.

5. *"Кожній сестрі по сережці"*, або *"давайте жити дружно"*. Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, пра-

гне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчують себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

6. *"Ефект клітки"*. Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприємними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні "претензії" за те, що доводилося користися чужою волею. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого "опікуна", хоча той і годував його м'ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор – запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, – то це спрацьовує "ефект клітки".

Мине час і "ефект клітки" ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

2. Фактори, що впливають на стиль керівництва

На підставі аналізування літератури та дослідження взаємодії між керівниками та підлеглими запропоновано класифікацію чинників, що впливають на вибір стилю керівництва організацією. Чинників є доволі багато, усі вони взаємозалежні, доповнюють один одного, а іноді і суперечать один одному.

Фактори, що впливають на вибір стилю керівництва:

- *суб'єктивні* (індивідуально-психологічні риси керівників);
- *об'єктивні* (чинники внутрішнього середовища).

3. Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор

Ставлячи питання, яким повинен бути сучасний менеджер у сфері освіти, в першу чергу напрошується відповідь – це компетентний керівник, який знає й вміє, як зберігати і транслювати, упорядковувати і поширювати культурні ресурси, етичні норми і ціннісні орієнтири; спрямований на вироблення нових ідей, образів, моделей дій; політичних і соціальних програм; психологічно грамотний; здатний до інноваційної діяльності. Неможна обійти поза увагою той факт, що це повинна бути людина з глибокою моральною свідомістю, мисленнево вираженою моральною нормативністю і моральної оцінювальності у формі не тільки загальних уявлень, але й специфічних понять, а також володіти вмінням їх застосовувати до різних фактичних ситуацій у формі конкретних суджень. Адже, дійсно моральна свідомість викликає пошук того вчинку, який повинен відповідати певній нормі моральності. Як відомо, саме через систему ідеалів, норм і оцінок мораль регулює вчинки і дії людей, виконуючи роль своєрідного компасу поведінки, що сприяє адекватній орієнтації в оточуючому середовищі. Звичайно, менеджер освіти повинен бути високоморальною особистістю (культура етичного мислення; культура почуттів; культура поведінки; етикет). Він повинен бути гуманною, духовною, творчою особистістю, прагнути створити у навчальному закладі атмосферу відкритості й відповідальності, бути для своїх підлеглих моральним авторитетом, розвивати позитивний імідж закладу, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу. Не можемо обійти поза увагою й питання рівня культури у стосунках із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування традицій та цінностей; гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію; працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, лідерство та тайм-менеджмент керівника.

Звичайно, організовуючи освітній процес керівник, насамперед, вирішує проблеми якості змісту освіти. Очевидно, що формування керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку як інтегрального чинника ефективності про-

фесійної культури менеджера освіти є ресурсом забезпечення управлінської компетентності. Сучасний керівник повинен не тільки знати ключові підходи до розвитку освіти в Україні, але й вміти їх аналізувати, обґрунтовувати та впроваджувати у разі потреби у практичну площину. Вважаємо за доцільне, у контексті вище зазначеного акцентувати увагу на таких підходах:

1. *Синергетичний підхід* є теоретико-методологічною основою розвитку освіти, ініціює у педагогів синергетичне бачення, дозволяє зрозуміти важливість спільних підходів, міжпредметної організації знань, розглядається як метод аналізу педагогічної думки.

2. *Епістемологічний підхід* базується на вивченні переконань учнів, їх сутності та розвитку, їх впливу на процеси розуміння, пояснення, навчання та досягнення. З позицій цього підходу, освіта виступає медіатором у набутті знань, коли вони не надаються суб'єкту в готовому варіанті, а він сам вчиться їх здобувати, знаходити, застосовувати, усвідомлювати зміст інформації.

3. *Компетентнісний підхід* спрямовує навчання на розвиток здібностей у суб'єкта навчання використовувати здобуті знання, вміння та навички, що дозволяє йому пристосовуватись, діяти та виживати в умовах, які швидко змінюються. Для цього суб'єкт має бути спрямований не тільки на оволодіння оперативними та мобільними знаннями, а й на власний розвиток та прагнення до постійного оновлення знань.

4. *Системний підхід* позитивно впливає на побудову структурованих дидактичних ситуацій, які гарантують високу пропорційність між часом на підготовку, самостійну роботу та досягненнями учнів, здебільшого у сфері основних умінь і компетенцій. Системний підхід дає можливість встановлювати зв'язки між окремими компонентами в процесі навчання, бачити його цілісність, порівнювати факти, які не мають між собою зав'язків, шукати аналогії в явищах різної природи, знаходити спільне і розбіжності в теоріях, ідеях, поглядах.

5. *Аксіологічний підхід* акцентує увагу на гармонізації внутрішнього світу людини; рівноваги між духовними цінностями і соціальною поведінкою; особистісно високі моральні якості; толерантне ставлення до інших народів, рас, релігій; співчуття та готовність допомагати іншим; моральність як якість поведінки людини відповідно до моральних, етичних норм; національні традиції, повагу до законів, встановлених державою для за-

хисту та безпеки індивіда; пізнання навколишнього світу та внутрішнього світу власного “Я”. Цінності розглядаються як певний рівень свідомості, як моральне спонукання особистості, як проходить через дихотомію добра і зла, егоїзму й альтруїзму, совісті і безчестя, співчуття та індиферентності, толерантності і нетерпіння, внутрішнього і зовнішнього.

6. *Гуманістичний підхід* – це розгляд навчання не тільки як надбання знань про світ, а як опанування способами пізнання цього світу, різноманітними особистісними ресурсами, коли суб’єкт сам планує свою діяльність, обирає способи активного здійснення свого плану, а не орієнтується тільки на здобутий результат. Гуманізувати процес навчання означає переорієнтувати мислення того, хто навчає, на того, хто навчається, та усвідомити, що останній піддається зовнішнім впливам лише тоді, коли він їх сприймає, коли діють принципи визнання його прав, принципи відповідальності за свій вибір.

7. *Особистісно-діяльнісний підхід* дозволяє спрямувати освітній процес до особистості, створити максимально сприятливі умови для розвитку і розкриття її здібностей, самовизначення, враховувати її психофізіологічні особливості, особливості соціального і культурного контексту життя, складності та неоднозначності внутрішнього світу людини.

8. *Когнітивний підхід* – це аналіз когнітивних цілей, стратегій, технік, структур, функцій, особистісних конструктів, мислення суб’єкта, його інтелектуальних здібностей, здатності до поєднання ідей з різних суміжних наук та навчальних дисциплін.

9. *Аналітичний підхід* акцентує виділення загальних компонентів, що входять майже до всіх моделей мотивації: рушійні та гальмівні сили, бажані і небажані дії та їх результати, суб’єктивні чинники, особистісні стандарти, індивідуальна оцінка ситуації, діяльності.

10. *Креативний підхід* дозволяє уточнювати та вдосконалювати параметри різних видів діяльності. Креативність – властивість, яка найбільш відрізняє нас від інших людей, допомагає виявляти проблеми, їх формулювати, знаходити оригінальні шляхи їх вирішення, як в емоційній, так і в професійній діяльності; це високий рівень інтелекту, мотивації, індивідуальних здібностей; бачення суттєвого, можливостей майбутнього перетворення і практичного використання певного об’єкта.

11. *Комунікативний підхід* виступає як засіб організації діяльності, створення сприятливих, оптимальних відношень між педагогом і

суб'єктом навчання, коли створюються найкращі умови для розвитку мотивації суб'єктів і творчого характеру навчальної діяльності, забезпечується сприятливий емоційний клімат, що перешкоджає виникненню психологічних бар'єрів, забезпечує керування соціально-психологічними процесами, дозволяє максимально використовувати в навчальному процесі особистісні якості.

Очевидно, що сучасний менеджер освіти повинен бути із високим рівнем організаційної культури – керівник, який повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури навчального закладу де вони працюють. Надзвичайно важливо для сучасного управлінця вміти аналізувати питання інноваційного розвитку системи освіти, сутність і особливості інноваційних педагогічних технологій, інноваційної діяльності педагогів. Безперечно, йому потрібно значну увагу приділяти таким принципово пріоритетним питанням, як впровадження нових технологій навчання і виховання, готовність педагогічних працівників до використання інноваційних освітніх технологій з урахуванням сучасних пріоритетів освіти. А для цього йому необхідно бути обізнаним з особливостями інноваційного розвитку освітньої системи. Акцентувати увагу на такі завдання в освітній сфері діяльності, як гармонізації ставлення педагога до природи інноваційних процесів, соціальних зрушень у суспільстві, що викликають зміни в педагогічній сфері діяльності, інноваційності розвитку соціальних процесів; навчити педагога жити й діяти в умовах потоку новітньої соціальної і науково-педагогічної інформації, створити умови та передумови для його неперервного розвитку; створити умови для придбання широкого спектру новітніх психолого-педагогічних знань, що дають швидко “переключатися” на нові тенденції і стратегії освітнього процесу. Управління інноваційними процесами в сучасних закладах освіти, без перебільшення мають особливе значення. Адже, нові підходи до управління навчальними закладами повинні проявлятися в умінні створювати інноваційне середовище, побудоване на принципах гуманістичної педагогіки, яка сприяє розвитку творчого потенціалу педагога, стимулює інноваційну діяльність у навчальному закладі; у розвитку нових типів організаційних структур в управлінні закладом; у забезпеченні умов для постійного підвищення професійної компетентності педагогічного персоналу; в ефективній взаємодії навчального закладу як відкритої системи з науковими закладами та громадськими організаціями. Сьогодні, створю-

ючи власну програму інноваційної діяльності керівник закладу для успішної її реалізації повинен створити й відповідні умови. А саме:

- створення мікросередовища, характерного достатньо високим рівнем загальної й організаційної культури та всебічного розвитку;
- гуманізація та естетизація всіх сфер життєдіяльності учасників навчально-виховного процесу;
- гуманітаризація змісту освіти, всіх видів навчально-виховної діяльності педагогів і учнів;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату; попередження проблемно-конфліктних ситуацій;
- забезпечення прав учнів на соціально-психологічний захист від деструктивних впливів;
- актуалізація та впровадження новітніх інноваційних педагогічних технологій.

Здійснити цю програму можливо звісно лише при умові професійної компетентності керівника навчального закладу, тобто його практичного досвіду, умінь і навичок, підготовленості, знань та ерудиції, ціннісних орієнтирів, визначення шляхів і можливостей забезпечення їх набуття та функціонування за допомогою управлінського мислення. Він повинен володіти аналітичними, проєктивними, рефлексивними, розвивальними, інформаційними, мобілізаційними, орієнтаційними, організаційними, комунікативними, перцептивними та педагогічними вміннями. Цілком очевидно, що тільки компетентний менеджер-новатор, інтелігент і інтелектуал, людина з чіткою громадянською позицією може побудувати таку модель управлінської діяльності, яка дійсно продемонструє ефективний результат. Безперечно, усі цінності організації керівник повинен знати, відбирати і оцінювати і тільки після такої селекції впроваджувати їх, піклуючись, щоб вони оволоділи свідомістю всіх працівників. Підсумовуючи вище наведений матеріал зауважимо, сучасний успішний менеджер освіти це та людина, яка вміє здобувати інформацію з різноманітних джерел різними способами; виділяє головне, аналізує, оцінює, використовує на практиці; складає алгоритм навчальної діяльності; здійснює навчальну діяльність у взаємодії; здатний зберігати фізичне, соціальне, психічне та духовне здоров'я; здатний до співробітництва в групі та команді, мобільний, вміє адаптуватись і визначати особистісні цілі та виконувати різні ролі й функції в колективі; розв'язувати проблеми в різних життєвих ситуаціях; здатний аналізувати й оцінювати досягнення національної, єв-

ропейської та світової науки й культури, орієнтуватися в культурному й духовному контексті сучасного суспільства; знати рідну й іноземні мови; опанувати моделі толерантної поведінки; вміти використовувати джерела інформації; здатний орієнтуватися в проблемах суспільно-політичного життя; взаємодіяти з органами державної влади на користь собі й суспільству; оцінювати власні професійні можливості та здібності; приймати економічно обґрунтовані рішення; презентувати інформацію про результати власної економічної діяльності.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Назвати основні типи стилів керівництва у сучасній освіті.
2. Визначити фактори, що впливають на стиль керівництва.
3. Розкрити основні вимоги до інноваційної діяльності керівника у сфері освіти.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В. Культура. Ідеологія. Особистість. Київ, 2002. С. 75–103.
2. Боришевський М.Й. Духовні цінності в становленні особистості – громадянина. *Педагогіка і психологія*. 1997. № 1. С. 144–150.
3. Кучинська І.О. Педагогіка вищої школи: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2020. 292 с.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2005. 359 с.
5. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2-ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.
6. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти: навч. посібник / за ред. Л.М. Карамушки; Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2001. 222 с.



Тема: СИСТЕМА ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОСВІТНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1. *Формальне і неформальне лідерство у менеджменті освіти.*
2. *Лідерство, вплив та влада в управлінні освітніми закладами.*
3. *Основні вміння та ролі лідера-керівника в системі освіти.*
4. *Типи керівників-лідерів у менеджменті освіти.*
5. *Особистісні та професійні якості сучасного керівника-лідера.*

1. Формальне і неформальне лідерство у менеджменті освіти

Лідерство – це процес, під час якого людина впливає на інших членів групи, з метою досягнення цілей групи або організації. У лідерства багато аспектів – повага, досвід, емоційна сила, навички спілкування з людьми, дисципліна, перспективне бачення, ініціатива, своєчасність і т.п. Ці аспекти співзвучні із розвитком організаційної культури керівника ЗЗО, отже лідерство є і однією з умов успішного її розвитку.

В практичній управлінській діяльності ми спостерігаємо розбіжності між неформальним лідером і формальним лідером керівником:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками;

- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- висунення лідера в більшій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище стабільне.

В свою чергу, керівнику, як і лідеру, необхідно знати і вміти реалізувати ряд завдань у процесі формування і розвитку організаційної культури управлінської діяльності, щоб об'єктивно оцінити наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідеру – створити оптимальні умови для реалізації задатків неповторної своєрідності рис кожної людини.

Лідерству на основі влади, сили (посади) характерні: відносини нерівності, тиск на підлеглих, орієнтація на досягнення цілей лідерства, перевага примусової влади над владою авторитету.

Поведінкова концепція лідерства включає:

- ✓ Лідерське поводження – як дії для координації роботи групи (розподіл обов'язків, мотивація, критика).
- ✓ Лідерство на основі техніки групової роботи. Лідером визнається той, у кого є програма для всієї групи, хто знає як досягти результату при мінімальних витратах ресурсів. Найбільш активний член групи стає лідером.
- ✓ Лідерство як вплив. Лідер – той, хто робить найбільше важливий вплив на інших.
- ✓ Лідерство через переконання. Лідерство за рахунок впливу на людей переконанням.
- ✓ Лідерство як досягнення згоди. Лідер досягає покори, поваги і лояльності співробітників шляхом досягнення між ними згоди; максимальне співробітництво при мінімальних протиріччях.
- ✓ Лідерство як центр діяльності групи. Лідер завжди є ядром групи. Неформальне лідерство не визнається.

Основними якостями лідера є:

- володіння інтелектом і знаннями;
- вражаюча зовнішність;
- чесність;
- володіння здоровим глуздом (лідер не повинен бути догматиком);
- ініціативність;
- високий ступінь впевненості в собі;
- висока працездатність.

Найбільш ефективно працює соціальна організація чи служба тоді, коли її керівник є і визнаним лідером. Кожному керівникові (лідеру) характерний свій особливий стиль впливу на підлеглих – манера поведінки керівника з підлеглими. Розрізняють кілька таких манер:

Автократичний стиль (особистої влади). Заснований на примусі, погрозі, страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу.

Демократичний стиль. Для нього характерна децентралізація повноважень, активна участь у прийнятті управлінських рішень, самостійність дій при виконанні завдань, відкритість і довіра.

Ліберальний стиль. Йому властива максимальна воля виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності виконавця.

Розрізняють ще також наступні види стилів:

- експлуаторсько-експлуатаційний стиль (спрямований на роботу);
- прихильно-автократичний;
- консультативно-демократичний (повна довіра до підлеглих) і ін.

2. Лідерство, вплив та влада в управлінні освітніми закладами

Впродовж усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана – керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Керівництво можна визначити «як процес використання влади задля досягнення впливу на людей».

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу. В свою чергу, вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади):

влада керівника над підлеглими тим більша, ніж вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, розпорядження, і саме якість виконання дорученої роботи від них залежить.

Щоб *керувати*, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами впливу, а щоб *впливати* – слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням).

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки.

У науці з менеджменту існують схожості та розбіжності впливів влади, лідерства та керівництва.

Донедавна переважала думка, що між *поняттями* «керівництво», «лідерство» та «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

3. Основні вміння та ролі лідера-керівника в системі освіти

Управління як процес, пов'язаний із людьми, суспільством та процесом ефективного виконання виробничих завдань, вимагає від лідера трьох базових груп вмінь, а саме: технічних, гуманітарних (пов'язаних із людськими ресурсами) та концептуальних.

Технічні вміння – це здатність використовувати знання, методи, техніку та обладнання, необхідні для виконання специфічних завдань, визначених у процесі здобуття освіти, тренування або накопичення досвіду.

Гуманітарні вміння – це розсудливість і здібності, необхідні для роботи з людьми та з допомогою людей, зокрема розуміння мотивації та навички застосування ефективного лідерства в управлінні.

Концептуальні вміння – це здатність розуміти складність всієї організації в цілому і місце в ній конкретного виконавця певних функцій. Ці вміння сприяють розвитку організаційної культури керівника – лідера, який діє відповідно до цілей та місії організації.

Лідер, за характеристикою П. Друкера, той, хто має перспективне бачення, прогнозує майбутнє, працює над шляхами покращення того, що зараз дає результати, хто забезпечує співпрацю у колективі, вчить інших бути лідерами тощо.

Уміти аналізувати професійну діяльність педагогів, дбати про їхній професійний розвиток, демонструвати власний творчий потенціал та розвивати його в інших – завдання керівника як педагога-професіонала. У процесі педагогічного дослідження щодо визначальної ролі лідерства, як складової організаційної культури керівника ЗЗО, 76% респондентів із різних регіонів України зауважила, що необхідність поєднувати в одній особі ролі лідера, менеджера, підприємця і вчителя-професіонала є вимогою часу.

В сучасну історичну добу, в умовах демографічної кризи, зниження престижу професії вчителя, тривалого перебування освіти на фінансуванні за залишковим принципом, не може знижуватись якість організації навчального процесу, а навпаки має відповідати запитам сучасного соціуму. спрямування зусиль педагогічних колективів на досягнення якісного рівня шкільної освіти вимагає забезпечення навчально-виховного процесу необхідними ресурсами, розроблення ефективних алгоритмів та технології навчання, підвищення рівня професійної компетентності вчителів, розвиток у них лідерських якостей. В свою чергу, керівник загальноосвітнього навчального закладу продукує лідерські якості на педагогічний та учнівський колективи.

4. Типи керівників-лідерів у менеджменті освіти

Сучасна наука виділяє ряд типів лідерів, на які ми робимо важливий акцент в нашому дослідженні. Такими є: трансакційні керівники, харизматичні, трансформуючі, інтерактивні лідери, сервісні керівники.

Обов'язки *трансакційних керівників* полягають у поясненні підлеглим характеру робочих завдань і визначених цілей, створенні структур, забезпеченні винагороди, турботі про підлеглих та задоволенні їхніх соціальних потреб.

Харизматичні лідери за своїми можливостями та потенціалом перевершують трансакційних менеджерів. Харизматичний лідер здатний мотивувати співробітників до діяльності, рівень інтенсивності якої вищий за звичайний. Харизматичний лідер має наступні джерела впливу:

- чітке бачення майбутнього, що поділяється співробітниками;
- створення системи корпоративних цінностей, які поділяють всі співробітники організації;
- забезпечення взаємної довіри керівника та підлеглих.

На думку науковців, харизматичні лідери здатні зміцнити віру співробітників у можливість досягнення високих результатів, переконати їх у тому, що інтереси організації збігаються з особистими потребами працівників.

Трансформуючі лідери. Трансформуючі керівники нагадують харизматичних лідерів, але відзначаються особливими здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін [4]. Трансформуючі лідери приходять до освітніх організацій у періоди значних стратегічних змін, наприклад, на етапі реорганізації навчального закладу у заклад нового типу. Вони спираються на такі чинники, як світогляд, основні цінності та ідеї, надають великого значення створенню загальної платформи для повернення на свою сторону прибічників змін. Вони спроможні підбирати творчу команду однодумців, формувати нову культуру організації та ефективно розвивати власну організаційну культуру.

Інтерактивні лідери. З приходом жінок на керівні посади в організаціях стає очевидним, що вони вдаються до інакшого, відмінного від чоловічого, стилю управління, який є надзвичайно більш результативним в організаційному оточенні.

5. Особистісні та професійні якості сучасного керівника-лідера

Керівник ЗЗО з ефективною організаційною культурою, як запорукою успішної організаційної діяльності, уособлює (в ідеалі) такі якості сучасного лідерства як:

Здатність до екстраполяції. Сильні лідери не мають потреби в достатку даних. Маючи глибокі й широкі знання, вони інтуїтивно розуміють, як далеко можуть зайти у своїй екстраполяції ситуації.

Здатність до розробки кількох проблем одночасно. Занадто високий показник завзятості (за психологічним тестом Едвардса) для успішно діючих керівників – небажаний. Потрібна гнучкість, що складає найважливіший аспект поведінки лідера.

Стійкість у ситуації невизначеності. Це одна з головних якостей лідера: йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Він справляється зі своєю справою і розв'язує проблеми, непосильні для інших, нездатних до дій в умовах невизначеності.

Розуміння. Успішно діючі керівники мають високу сприйнятливість, відрізняються розвинутою інтуїцією. Вони схоплюють суть справи інтуїтивно й швидко, виявляючи дивну здатність відрізнити істотні сторони ситуації від несуттєвих.

Здатність брати управління на себе. Лідер легко звикає до ролі керівника з моменту свого призначення, не вибачаючись за неї й не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цей пост.

Мін не дозволяє розчаруванню, заздрості й ревнощам інших заважати виконанню своїх обов'язків.

Наполегливість. Успішно діючі керівники, при відсутності ригідності її догматизму, завзято виконують задумане, навіть якщо їхня точка зору виявляється непопулярною.

Здатність до співробітництва. Успішно виконуючи свої функції, лідери вміють тамувати свою ворожість і діяти ефективно, незважаючи на неї. Їм вдається нівелювати свої почуття неприязні. Лідер уміє стримувати свою ворожість і агресивність.

Ініціативність. Успішно діючий лідер активний. Ініціативність такого керівника включає одну з основних якостей, що веде до успіху – здатність ризикувати.

Енергійність. Керівнику важко домогтися успіху без фізичних і інтелектуальних можливостей. Запас фізичних і інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії успішно діючого лідера. Такий керівник продовжує справу, коли інші вже занадто стомлені.

Здатність робити ставку на інших. Успішно діючий керівник охоче передає знання, дає поради, допомагає росту інших, не жаліючи на це часу. Мін завжди готовий допомогти професійному росту й розвитку, просуванню інших службовими сходами.

Сензитивність. Керівникам властива емпатія (співпереживання). Успішні лідери володіють свого роду особистим радаром, що дає їм можливість відчувати, що почувають і навіть думають їхні колеги.

Ідентифікація себе зі справою. Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Вони знають собі ціну й абсолютно впевнені у собі. Все це дає такому лідерові сили протистояти небажаному розвитку подій.

Здатність до співчуття. Успішно діючі керівники проявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це будуть любити. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що подобатися підлеглим зробить його нездатним керувати. Лише завдяки сильному почуттю ідентифікації він буде здатний приймати непопулярні рішення.

Зацікавленість у розвитку власної організаційної культури, а значить у власній кар'єрі.

Незалежність. Керівники, які домагаються успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них, але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, вони проявляють незалежність.

Гнучкість. Керівник – лідер не має необхідності зосереджуватися в кожен момент на єдиній проблемі: він може вирішувати одночасно кілька завдань. Лідер повинен бути відкритий для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Прагнучі до успіху, керівник розвиває в собі гнучкість, розуміючи, що дуже легко виявитися обмеженим своїми перевагами й захопленнями.

Стійкість до стресу. Лідер уміє піклуватися про своє здоров'я, як тілесне, так і психічне, і справляється зі стресами. Він розуміє, що для цього необхідно вести здоровий спосіб життя і управляє своїм часом.

Наявність мети. Лідер має тверді переконання і чітку мету. Наявність мети припускає планування, і щодня наближає лідера до досягнення поставленої мети.

Почуття гумору. Найбільшого успіху домагаються керівники, які мають почуття гумору. Вони здатні бачити позитивну сторону там, де інші бачать тільки трагедію. Зробивши помилку, визнають її й готові посміятися над собою, а не звалюють провину на інших.

Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре уявляє собі свій ідеал. Наслідком ототожнення цього ідеалу й фактичної поведінки лідера є те, що він живе у злагоді із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі відчувають себе поряд з ним невимушено, незалежно від їхньої посади або суспільного становища.

Таким чином, якості керівника – лідера найважливіші фактори, що визначають життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво основна умова для досягнення успіху у становленні та розвитку організаційної культури керівника ЗЗО.

Методичні поради:

З метою більш усвідомленого засвоєння матеріалу, слід проаналізувати в чому полягає сутність лідерства в управлінській діяльності; визначити спільне в лідерстві, впливі та владі; перерахувати основні особистісні та професійні якості лідера.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *Розкрийте особливості управлінської праці в системі менеджменту освіти.*
2. *Проаналізуйте відмінності між формальним і неформальним лідерством.*
3. *Висвітліть управлінські ролі та вміння менеджера.*
4. *Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера освіти.*
5. *Обґрунтуйте поняття «вплив», «влада», «лідерство» та відмінність між ними.*
6. *Дайте характеристику основним типам лідерства.*

Список використаних джерел:

1. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [монографія]. МАУП, 2000. 286 с.
2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1997. 248 с.
3. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ. 2003. 400 с.
4. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навчальний посібник / за ред. Л.І. Даниленко. Київ: Мілленіум, 2004. 212 с.
5. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. Тернопіль: Видавництво «Астон», 2005. 192 с.
6. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник післядипломної освіти*: зб. наук, праць / Ін-т менедж. освіти НАПН України; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін. Київ, 2005. Вип. 3 (16) / голов. ред. В.В. Олійник. 2011. 588 с.
7. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. Київ: Вища шк., 1995. 351 с.



Тема: УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

1. *Особливості управління дошкільними закладами освіти.*
2. *Особливості управління закладом середньої освіти.*
3. *Особливості управління вищою школою.*

1. Особливості управління дошкільними закладами освіти

Більшість особливостей управління дошкільними навчальними закладами визначається специфічними рисами, притаманними цьому типу освітніх установ. Перша така риса – це невеликі, порівняно зі школами, вищими навчальними закладами, розміри таких освітніх установ за кількістю вихованців і вихователів. Саме з цією рисою пов'язана специфіка управлінської підсистеми дитячого садка. Ця підсистема є невеликою за кількістю управлінських працівників, лінійно-функціональною та дворівневою. Причому найбільш яскраво вираженим є перший рівень управління – рівень завідувача дитячим садком. Тільки в цьому типі освітніх установ завідувач є суто управлінським працівником і не бере безпосередньої участі у виховній діяльності. Інакше кажучи, весь зміст його діяльності становлять різнотипові управлінські завдання.

Дистанція між керівником дошкільної установи та підлеглим порівняно з іншими типами закладів освіти є меншою. Керівник краще знає своїх підлеглих, що створює сприятливі умови для врахування їхніх особливостей. Стосунки з ними є менш формальними і більш особистісними.

Зворотною стороною малої дистанції між керівником та підлеглими є виникнення умов для надмірної регламентації їх діяльності. Керівник дошкільної установи має можливість безпосередньо, особисто, постійно впливати на здійснення педагогічного процесу. Такий вплив може бути як позитивним, так і негативним. Тому відповідальність керівника дитячого

садка не тільки за вирішення організаційних питань, а й за стан виховного процесу є більш вагомим. Саме від керівника дошкільного закладу безпосередньо залежить, чи буде реалізовано творчий потенціал праці вихователя, чи останній перетвориться на виконавця регламентуючих вказівок.

Особистісний характер взаємодії керівника і підлеглих зумовлює пріоритетне використання усних розпоряджень порівняно з іншими методами управління.

До значущих рис педагогічної системи дошкільного закладу можна віднести більш стабільні вимоги до виховання дитини. Мета роботи дитячого садка меншою мірою підлягає змінам та впливу зовнішніх чинників. Ця риса створює умови для більшої упорядкованості, стабільності, технологічності процесу виховання дітей, підвищення його детермінованості. Особливості процесу виховання (керуючої системи) визначають особливості процесу управління (керованої системи). Для процесу управління дитячим садком характерна більша, порівняно з іншими освітніми установами, стандартність та стабільність управлінських завдань.

У свою чергу, керуюча система визначає особливості керованої підсистеми, тобто процесу виховання. Діяльність керівника дошкільної установи має відображати особливості процесу виховання. Але коли виникає необхідність внести системні зміни до процесу виховання, досягти цієї мети можна, тільки змінивши структуру і зміст управлінських завдань. Інакше кажучи, не змінивши процес управління, неможливо змінити процес виховання.

До специфічних рис процесу виховання в дошкільній установі можна віднести те, що серед педагогічних завдань, які виконують вихователі, переважають індивідуальні. Значно менше їм доводиться виконувати індивідуально-групові та індивідуально-колективні завдання. Ця риса зумовлює певні особливості управління. З одного боку, в дитячих садках менш гострою є проблема інтеграції діяльності працівників, але, з іншого, – ускладнюється проблема формування єдиного педагогічного колективу, створення якого можливе за умов залучення працівників до вирішення індивідуально-групових та індивідуально-колективних педагогічних завдань.

Так, якщо в школі вихованням учня безпосередньо займається близько двох десятків педагогів, то в дошкільних установах – це, як правило, дві особи.

Дошкільним установам притаманні певні особливості співвідношення механізмів контролю якості роботи. У школах, професійних училищах,

вищих навчальних закладах контроль якості роботи здійснюється шляхом проведення випускних, державних екзаменів, виконання комплексних контрольних завдань. Об'єктивність цих форм контролю більшою мірою залежить від наявної системи управління навчальним закладом. Фактично в цих навчальних закладах діє принцип: "Самі навчаємо – самі перевіряємо якість навчання".

Специфічною рисою дошкільних установ є щоденне спілкування їх працівників з батьками дітей. Тому в контролі якості роботи дитячого садка переважає контроль з боку батьків. Але такий контроль частіше за все стихійний. Отже, важливим для керівника дитячого садка є завдання створення чіткої системи з'ясування, узагальнення та врахування думок батьків щодо якості роботи дошкільної установи.

2. Особливості управління закладом середньої освіти

Для управління загальноосвітніми школами характерна більш складна керуюча підсистема. Цю особливість зумовлюють специфічні риси школи як освітньої установи – більша, порівняно з дитячими садками, кількість учнів, учителів, диференційованих напрямів роботи. Школа має три рівні управління: директор; заступники директора; керівники методичних об'єднань, психологи, соціальні педагоги, організатори виховної діяльності.

Але третій рівень управління специфічний, тому що керівники методичних об'єднань працюють на громадських засадах, а функції психологів, соціальних педагогів, організаторів виховної роботи є тільки частково управлінськими.

У зв'язку з цим важливим завданням керівника школи є підвищення ролі цього рівня в управлінні школою. За можливості доцільно підвищити плату керівнику методичного об'єднання або зменшити навчальне навантаження, не змінюючи плати. Але більш реальним у сучасних умовах є рівномірний розподіл у педагогічному колективі громадських доручень, створення психологічного клімату, який би сприяв відповідальному ставленню педагогів до своєї роботи.

Щодо психологів, соціальних педагогів, організаторів виховної роботи, то головним завданням керівника школи є допомога цим працівникам в усвідомленні та реалізації своїх управлінських функцій. Так, основний зміст діяльності психолога – це його робота з учнями, але не менш важливим для нього є завдання підвищення рівня психологічної культури

вчителів, батьків, керівників школи, а це завдання є вже управлінським. Крім того, психолог має аналізувати стан психологічного клімату в колективі, стиль управлінської діяльності, впливати на характер стосунків педагогів та учнів, педагогів з іншими педагогами, керівників з підлеглими, працівників з батьками. Усі ці завдання теж є управлінськими.

Треба звернути увагу на певну особливість другого рівня управління, який становлять заступники директора з навчально-виховної, виховної, науково-методичної роботи. Якщо використати думку Н. Кузьміної, котра зазначала, що педагог може бути орієнтований на функціональні результати (процес діяльності, його форми та методи) або на психологічні результати (зміни в особистості учня), то відповідно до назв своїх посад заступники директора орієнтовані за традицією на функціональні результати управління. Для подолання цього потенційного недоліку доцільно в посадових обов'язках конкретніше визначати не тільки напрями та зміст діяльності, а й наслідки цієї діяльності. Крім того, доцільно визначати наслідки діяльності кожного керівника на кожний рік.

Для структури управління загальноосвітньою школою характерна наявність значної кількості колегіальних органів: педагогічна рада, рада школи, науково-методична рада, піклувальна рада, рада старшокласників, ради клубів, музеїв. Кожний із цих органів виконує певні управлінські функції. Важливим завданням керівника школи є сприяння чіткому визначенню та реалізації цих функцій.

Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань – це крок від управління до самоврядування, від організації до самоорганізації.

Структурною ланкою керуючої підсистеми школи є ще один колегіальний орган – атестаційна комісія. До особливостей її функціонування можна віднести вузьку спрямованість діяльності – вона вирішує тільки питання атестації вчителів, та значну регламентованість її діяльності нормативними документами. Важливим завданням керівника в організації діяльності атестаційної комісії є перетворення атестаційного етапу з етапу оцінки діяльності педагогів на етап їх інтенсивного саморозвитку, поширення передового досвіду та забезпечення об'єктивного розгляду наслідків діяльності педагогів.

Для сучасної загальноосвітньої школи характерним є залучення значної кількості педагогів до виховання дитини. Нині навіть у початкових класах у міських школах працює вже не один учитель. Тому для управ-

ління школою надзвичайно актуальне питання інтеграції діяльності педагогів, яка сприятиме забезпеченню цілісності та системності педагогічного процесу, подоланню вузькопредметного підходу до виховання дитини. Для вирішення цього завдання керівники школи мають значний арсенал управлінських засобів: розробка концепції діяльності школи, створення моделі випускника школи та моделі випускників початкової та базової школи, обговорення загальних для всіх членів колективу питань на засіданнях педагогічної ради, об'єднання зусиль членів колективу для вирішення загальних для всіх завдань.

Змісту управлінської діяльності керівників школи властиве те, що значну його частину становить внутрішкільний контроль. Він здійснюється за багаторічною традицією, закріпленою в науковій літературі радянських часів та в нормативних документах. Вони трактують внутрішкільний контроль як контроль діяльності вчителя. У зв'язку з цим треба зазначити, що в управлінні школою є два типи завдань. Перші пов'язані з розвитком наявної педагогічної системи, другі – із забезпеченням її функціонування. Реалізацію перших забезпечують певні види управлінської діяльності: планування, організація, контроль, регулювання. Зрозуміло, що внутрішкільний контроль в межах певного управлінського циклу спрямований на перевірку того, як реалізована запланована мета управління.

Управлінська діяльність із забезпечення функціонування школи здійснюється відповідно до циклограм управління, в яких плануються завдання, що повторюються з року в рік. До таких завдань належить контроль вчителя. У зв'язку з тим, що Закон України "Про освіту" закріплює за вчителями право на вибір форм та методів своєї роботи, контролю можуть підлягати тільки результати його діяльності. Крім того, контроль саме процесу діяльності вчителя суперечить природі педагогічної праці.

3. Особливості управління вищою школою

Найбільш складною та розгалуженою є структура управління вищими навчальними закладами III–IV рівнів акредитації. Її утворюють як традиційні, так і нові структурні ланки. У цій структурі чітко можна виділити п'ять рівнів: ректор, проректори, декани, заступники деканів, завідувачі кафедри. При кожному з цих рівнів є колегіальні органи: вчена рада, наукові, навчальні, виховні комісії, ради факультетів, факультетські комісії.

Функціональну систему педагогічного менеджменту в управлінні сучасним вищим навчальним закладом утворюють три головні групи функцій:

- 1) за цілями управління (орієнтовні),
- 2) за змістом діяльності закладу (змістові),
- 3) за процесом управління ним (операційно-технологічні).

Група функцій щодо цілей педагогічного менеджменту вищого закладу освіти має включати роботу його керівника за такими напрямками:

- організація загальноосвітньої та професійної підготовки творчого, соціально мобільного і впевненого в собі у ринкових умовах суспільства підростаючого покоління майбутніх фахівців;
- формування студентського й професорсько-викладацького колективу з притаманними сучасному етапові розвитку суспільства відповідними морально-психологічними, соціально-педагогічними, професійними і соціально-економічними відносинами між його членами;
- подальший перспективний розвиток вищого закладу як суб'єкта вищої професійної освіти і ринку освітніх послуг;
- створення необхідного позитивного соціокультурного й освітньо-виховного середовища для самоактуалізації та творчої самореалізації кожної особистості.

Цільові функції педагогічного менеджменту сучасного вищого навчального закладу мають бути сконцентровані на забезпеченні:

- наукового підходу до організації всіх служб ВЗО (психолого-педагогічної, методичної, фінансово-економічної, адміністративно-господарської, комерційної), що передбачає побудову системи управління процесом адаптації студентів та педагогічних кадрів до умов ринкової економіки на новітніх даних науки і практики сучасного менеджменту;
- гнучкості навчально-виховного процесу відповідно до зміни вимог соціального замовлення до якостей особистості кожного з його суб'єктів, зумовлених її статусом (ректор, заступник ректора, декан, завідувач кафедри, викладач, студент); позитивних морально-психологічних, естетичних і матеріальних умов для соціального добробуту всіх членів колективу; взаємодії всіх елементів організаційної структури вищого навчального закладу на основі загальнолюдських, соціокультурних і професійних цінностей;
- оновлення змісту й характеру вищої професійної освіти з урахуванням прогнозу розвитку сучасної науки, культури, виробництва і культурних відносин у суспільстві ринкової економіки.

Група функцій педагогічного менеджменту щодо змісту діяльності вищого навчального закладу має включати:

- 1) організацію і контроль навчально-виховного процесу та господарської діяльності;
- 2) адекватні меті і завданням цього процесу добір, розстановку, навчання й виховання педагогічних працівників;
- 3) удосконалення й оновлення матеріально-технічної бази закладу;
- 4) розширення масштабів та інтенсифікацію додаткової освітньої, комерційної, підприємницької й фінансово-господарської діяльності.

Група змістових функцій педагогічного менеджменту вищого закладу освіти має бути спрямована на досягнення:

- високої економічної та соціальної ефективності загальнонаукової і професійної підготовки підростаючого покоління;
- технологічної адекватності засобів професійного навчання й виховання рівневі розвитку сучасного виробництва, науки й культури;
- високого рівня організації навчально-виховного процесу, що відповідає нормативам державного і міжнародного стандартів вищої професійної освіти;
- оптимізації саме позитивних ділових, професійних, освітньо-виховних і міжособистісних відносин у педагогічному та студентському колективах на основі принципів демократизації і гуманізації вищої освіти.

Група функцій педагогічного менеджменту вищого навчального закладу щодо процесу його організації передбачає:

- створення на контрактній чи договірній основі постійних або тимчасових колективів;
- залучення до участі у своїй комерційній діяльності державних, кооперативних та акціонерних підприємств, громадських організацій, приватних осіб;
- фінансування витрат на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- організацію та фінансування видання підручників і навчально-методичних посібників, словників, додаткової літератури, необхідної для вдосконалення навчально-виховної роботи;
- фінансування витрат на популяризацію і пропаганду своєї діяльності й освітніх послуг;

- здійснення економічної діяльності з метою придбання матеріальних засобів, необхідних для реалізації освітніх програм, вирішення соціальних питань своїх студентів і працівників.

Ця група функцій педагогічного менеджменту має забезпечувати цілісність управлінського циклу діяльності керівних та педагогічних кадрів вищого закладу освіти:

- маркетинг державного, регіонального і місцевого ринків освітніх послуг і праці, що полягає у вивченні особливостей і у визначенні можливостей вищого закладу щодо досягнення конкурентоспроможної позиції на ринку освітніх послуг та інтелектуальних ресурсів за рахунок прискорення кількості та якості своєї педагогічної продукції до рівнів попиту й конкретних вимог замовників щодо якості професійної і загальнонаукової підготовки випускників;
- пошук і створення педагогічних інновацій з подальшим їх запровадженням у навчально-виховний процес, систему керівництва і методичної роботи;
- стратегічне прогнозування напрямів і етапів розвитку вищого закладу на підставі аналізу тенденцій розвитку суспільства, національної системи вищої освіти й провідних положень державних нормативних документів;
- підготовку і прийняття управлінських рішень щодо кожного з провідних видів діяльності (навчально-виховної, комерційної, орендної, науково-методичної, науково-дослідної, соціально-педагогічної, професійно-педагогічної фінансово-господарської, адміністративної)" включаючи перспективне, щорічне, щомісячне, щотижневe й оперативне планування, а також розробку бізнес-плану;
- організацію виконання прийнятих рішень, зокрема делегування повноважень і реалізацію комерційних операцій;
- регулювання, тобто координацію зусиль, мотивування та виховання ділових, партнерських, професійних, соціально-економічних, правових, комерційних, міжособистісних відносин між членами колективу і з зовнішнім середовищем – ринком освітніх послуг, інтелектуальних і трудових ресурсів;
- облік і контроль виконання прийнятих рішень;
- лізинг як одну з форм майнового найму, що оформлюється відповідною орендною угодою (найчастіше має місце оренда обладнання,

машин, транспортних засобів, споруд різного призначення або цілих дослідницьких лабораторій, комп'ютерних класів та ін.);

- моніторинг якості вищої професійної освіти і функціонування кожного з підрозділів означеного закладу на основі застосування нових інформаційних технологій та комп'ютерної обробки управлінської інформації;
- популяризацію і рекламування провідних та додаткових освітніх послуг і творчих досягнень вищого закладу, всіх видів його діяльності, рівня його освітнього сервісу, формування його соціокультурного іміджу.

Щодо механізму реалізації педагогічного менеджменту у вищому навчальному закладі слід зазначити таке:

- наявність управління і керуючого суб'єкта зумовлює різноманітність учасників педагогічної співпраці, серед яких є розпорядники й виконавці з закріпленими за ними функціями;
- між суб'єктами й об'єктами управління, тобто між керуючими і керованими, виникає особливий вид відносин – відносини педагогічного менеджменту;
- між відносинами педагогічного менеджменту і діяльністю суб'єкта керування спостерігається тісний взаємозв'язок;
- управлінська діяльність керівних кадрів вищого навчального закладу як менеджерів освіти – це процес односпрямований; суб'єкт спрямовує керуючі дії на об'єкт, оскільки активним началом є сам керуючий;
- відносини педагогічного менеджменту мають двосторонній характер і реалізуються як суб'єкт-суб'єктні взаємовідносини;
- менеджер освіти ставиться до підлеглих як розпорядник до виконавця, а підлеглий ставиться до менеджера як виконавець до розпорядника; кожен із них є суб'єктом власного ставлення до іншого, що є паритетно необхідною стороною цих відносин. Паритетність ректора як менеджера освіти і його підлеглих означає не однаковість, а рівність їх як учасників єдиного процесу педагогічного менеджменту, коли кожний з них виконує свої службові функції;
- менеджер освіти безпосередньо бере участь у формуванні відносин педагогічного менеджменту, забезпечуючи їх суб'єкт–суб'єктний характер з інтелектуальною порівняльністю і взаєморефлексією сторін – потенціалом удосконалення спільної діяльності, що має бути характерною для функціонування навчально-виховного закладу сучасного типу.

Отже, ректор як менеджер освіти – це активний суб'єкт, котрий створює систему з тим об'єктом (сучасний вищий навчальний заклад), якими він керує та на який поширюються його повноваження. Ректор має право організувати, контролювати й оцінювати. Він є спеціалістом-професіоналом, сучасним керівником, котрий управляє педагогічним і студентським колективом та допоміжним персоналом вищого навчального закладу, забезпечуючи досягнення його мети, освітнього іміджу і соціально значущих педагогічних результатів найбільш ефективними засобами.

Зусилля менеджера освіти спрямовані на те, щоб керований ним вищий навчальний заклад функціонував як єдине ціле, з успіхом досягав своєї мети, нових результатів. Оскільки менеджер освіти є носієм розумової праці, його професійна діяльність спрямована: на аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей об'єкта в його просторі, розробку маркетингової концепції; пошук і створення інновацій; проектування майбутнього стану розвитку педагогічної системи через генерування нових ідей та постановку більш перспективних цілей; планування оптимальних шляхів досягнення їх, зокрема через реалізацію комерційних операцій, бізнес-плану; добір, організацію і стимулювання учасників конкретних дій і заходів; контроль ефективності їх реалізації, оцінку і самооцінку якості одержаних результатів.

Мета професійної діяльності менеджера освіти – продуктивність функціонування вищого навчального закладу. Для цього цей менеджер змушений постійно забезпечувати баланс між витратами й одержаними ефектами, боротися за досягнення найбільшого успіху за мінімальних витрат ресурсів керованої ним педагогічної системи – матеріальних, фінансових, людських та інформаційних.

Отже, специфіка взаємодії суб'єктів і об'єктів педагогічного менеджменту навчально-виховного закладу сучасного типу щодо ефективності в забезпеченні загальнонаукової і професійної підготовки студентів у нових умовах ринкової економіки насамперед висуває певні високі вимоги до ректора та його заступників не стільки як до викладачів й управлінців, а саме як до особистостей. Найбільш адекватною для вирішення складних проблем сучасного закладу освіти за допомогою засобів педагогічного менеджменту може стати модель лише неординарної особистості керівника – ректора-лідера з новим економічним мисленням, тобто ефективного менеджера освіти.

Розміри вищої школи, особливості їхньої структури (факультетський принцип організації діяльності), особливості структури управління ускладнюють проблему формування єдиного педагогічного колективу. Центром роботи з безпосередньої організації навчально-виховного процесу у вищій школі є факультети. Загальноуніверситетські структурні ланки виконують переважно стратегічні функції. Саме ця особливість має визначати зміст управлінської діяльності представників різних структурних ланок управління вищої школи. Особливості структури вищої школи та структури управління створюють умови для реалізації ідей синергетичного підходу, ідей самоорганізації. Але аналіз управлінської практики свідчить про те, що нині у більшості вищих шкіл переважає тенденція до централізації. Повноваження факультетів є дуже обмеженими, охоплюють переважно поточні питання організації навчально-виховного процесу. Вирішення проблеми оптимального співвідношення централізації й децентралізації, управління та самоврядування є актуальним завданням для керівників вищої школи. Від цього значною мірою залежить ефективність управління.

Таким чином, структурі управління вищої школи притаманні складний, розгалужений, динамічний характер, поєднання ланок, передбачених нормативними документами, та ланок, які працюють на громадських засадах, відсутність професійних менеджерів, поєднання лінійно-функціональних, штабних та матричних елементів структури управління.

Керівники вищої школи мають постійно аналізувати ускладнення, які виникають у діяльності навчального закладу, з'ясовувати їх причини і, у разі необхідності, вносити зміни до функціонування керуючої підсистеми або створювати нові управлінські підрозділи.

Декілька особливостей притаманні змісту управлінської діяльності керівників вищих навчальних закладів. Так, у дитячих садках, загальноосвітніх школах, професійно-технічних училищах керівники значну частину свого робочого часу витрачають на відвідування занять, спілкування з педагогами, особисто впливають на педагогічну діяльність своїх підлеглих. У вищих навчальних закладах керівники більшою мірою виконують функції менеджерів. Головну увагу в сучасних умовах вони приділяють створенню матеріально-фінансових, кадрових, організаційних умов для діяльності навчального закладу. Ще однією специфічною особливістю діяльності керівників більшості ВО в останні роки є проблема конкуренції навчальних закладів. Конкурентоспроможність навчального закладу залежить від багатьох чинників, але головний – це якість освітніх послуг. Ця особливість

зумовлює необхідність переорієнтації діяльності керівників на створення педагогічних умов – оновлення технологій навчально-виховного процесу ВО. Серед головних завдань у цьому напрямі – комп'ютеризація навчального процесу, розвиток дистанційної освіти, перегляд навчальних планів на предмет зменшення кількості навчальних дисциплін та аудиторних занять, збільшення обсягу самостійної роботи студентів, створення відповідних умов для її організації, залучення студентів до науково-дослідної роботи, наближення змісту освіти до світових стандартів.

Більшість із форм управлінської діяльності у вищій школі, як і в загальноосвітніх школах, використовуються за багаторічними традиціями. Але ці традиції суттєво відрізняються. Так, у школах багато десятиріч тому склалася система контролю діяльності вчителя. Її складають: відвідування уроків, директорські контрольні роботи, аналіз класних журналів, аналіз зошитів учнів. Якщо ці форми роботи не обмежують самостійності та творчості вчителя, то можна вважати їх доцільними. У вищих навчальних закладах ситуація з контролем діяльності окремого викладача принципово відрізняється. Викладач вищої школи безпосередньо підпорядкований завідувачу кафедри, і хоча керівникам кафедр рекомендують відвідувати заняття викладачів, вони не мають можливості відвідувати більше одного заняття на рік в одного викладача. Крім того, ці відвідування виконують функцію не контролю, а обміну досвідом. За традицією кожен викладач вищої школи готує відкрите заняття і запрошує на нього колег та завідувача кафедри. З одного боку, такі підходи до управління відображають демократичні традиції діяльності вищої школи, але, з іншого – вони створюють можливість для порушення прав студентів, можуть сприяти деформації особистості деяких викладачів. Подолати цей недолік, не змінюючи демократичних традицій вищої школи, можна, проводячи регулярні опитування студентів про якість роботи викладачів. Доцільно з'ясовувати, як студенти оцінюють науковість, доступність викладання, вимогливість викладача, його ставлення до студентів, раціональність використання часу, результативність занять.

Порівняння тематики та змісту наказів, які видають у вищій школі та інших навчальних закладах, дає змогу зазначити, що серед цих наказів переважають спрямовані на вирішення кадрових, організаційних питань. На відміну від загальноосвітніх шкіл, у яких значний відсоток становлять накази, які регламентують педагогічний процес, у вищій школі таких наказів майже немає. Педагогічна діяльність є творчою, тому втручання в

неї з регламентуючими вказівками є неприпустимим. Крім того, саме таке ставлення до наказів відображає загальнодемократичні підходи до організації діяльності вищої школи. Хоча ці підходи формувалися ще в минулі століття, вони цілком відповідають сучасним уявленням про механізми управління, серед яких з кожним роком підвищується значення елементів самоорганізації та самоврядування. У зв'язку з цим актуальним для керівників вищої школи є завдання створення системи впливів, які без тиску на викладачів створювали б умови для самореалізації, активної, творчої викладацької та наукової діяльності. Така система може охоплювати:

- створення для викладачів можливості користуватися Інтернетом;
- комплектацію бібліотеки сучасною науковою літературою;
- введення почесних звань, використання нагород;
- матеріальне стимулювання ефективної роботи;
- матеріальну, організаційну, психологічну підтримку викладачів, докторантів, аспірантів, пошукувачів;
- розвиток колективних форм наукових досліджень;
- пропаганду передового досвіду викладачів;
- підтримку системи підвищення кваліфікації;
- забезпечення неформального ставлення викладачів до складання індивідуальних планів роботи;
- об'єктивний аналіз наслідків наукової та викладацької діяльності.

Щодо останнього, то треба зазначити, що в багатьох вищих школах склалася практика аналізу результатів наукової діяльності викладачів за кількістю публікацій. Але такий підхід не завжди дає можливість об'єктивно оцінити наукову діяльність. Останнім часом вищі школи друкують численні наукові видання, якість деяких із них є не дуже високою. Тому доцільно окремо враховувати кількість публікацій у центральних та міжнародних наукових виданнях.

Певні особливості управління вищої школи зумовлює більш детермінований характер кінцевого результату роботи цих навчальних закладів. У школах, які тепер працюють за 12-бальною системою оцінки, будь-яка оцінка не вважається негативною. У системі професійної освіти результат роботи не може бути негативним і має відповідати стандартам, вимогам кваліфікаційних характеристик. Якщо додати те, що вища школа, на відміну від інших навчальних закладів освіти, рідше підлягають перевіркам, то зрозуміло, що більш актуальною проблемою управління є об'єктивна самооцінка результатів своєї діяльності. Саме така оцінка може значно

впливати на якість освіти. Тому важливе завдання керівників вищої школи – це систематичного аналізу результатів роботи навчального закладу.

Є певна специфіка в організації роботи з викладачами вищої школи. У школах така робота чітко структурована та розвинена, передбачає різноманітні форми. У вищій освіті центрами методичної роботи з викладачами є кафедри. Важливим управлінським завданням для керівників є створення сприятливих умов для розвитку професіоналізму викладачів. Це – докторантура, аспірантура, наукові конференції, методологічні семінари, семінари–практикуми, наукові відрядження, гранти на проведення наукових досліджень, організація наукових лабораторій, видання часописів та наукових вісників. Керівники ВО приймають рішення про зарахування викладачів до докторантури, аспірантури, направлення на наукові конференції, у наукові відрядження, надання грантів, організацію наукових лабораторій.

Усвідомлення особливостей управління навчальними закладами різного типу є передумовою формування у керівників освітніх установ системного підходу до управління, одним із важливих чинників підвищення його ефективності.

Таким чином, ефективний менеджер освіти – це особливий психологічний стан професійного управлінця, який упевнений у собі, ініціативний, прагне досягти внутрішньої свободи і позитивного кінцевого результату; відкритий до новітньої зовнішньої та внутрішньої інформації; приймає продуктивні рішення, знаходить оптимальні виходи зі складних ситуацій, сприяє впровадженню механізмів виживання (адаптації, демократизації, гуманізації, співробітництва); обґрунтовує доцільність і вірогідність реалізації бажань, свідомо йде на ризик; готовий до непередбачених подій, незважаючи на продуктивність стратегії; здатний до творчості, сміливого експериментування; уважно аналізує помилки; розширює межі конкретності, мислить ефективними схемами; прагне до самоактуалізації і усвідомлення майбутнього; добирає розумних і творчих виконавців, сприймає їх як унікальних осіб, оцінює кожного за реальними результатами роботи; готовий до діалогу, уміє впливати на підлеглих засобами переконання, розкриття перспективи особистісного і професійного зростання, матеріального забезпечення через свою комунікативність; орієнтує колектив на співпрацю, виховує однодумців; продуктивно працює в ситуації постійної невизначеності, внутрішньої і соціальної стабільності в процесі змін.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Назвати і охарактеризувати особливості управління дошкільними закладами освіти.
2. Назвати і охарактеризувати особливості управління закладом середньої освіти.
3. Назвати і охарактеризувати особливості управління вищою школою.

Список використаних джерел:

1. Кучинська І.О. Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор. *Педагогічна освіта: теорія і практика*: збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. В.М. Лабунець]. Кам'янець-Подільський, 2019. Вип. 27 (2–2019). С. 59–63.
2. Рабченко Т. Внутрішкільне управління. Київ: Рута, 2000. 176 с.
3. Кучинська І. О. Педагогіка вищої школи: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2020. 292 с.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2005. 359 с.
5. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2-ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.
6. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
7. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Studentam.net.ua*. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/>



Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

- 1. Сутність організаційної культури керівника закладу освіти.*
- 2. Складові управлінської культури керівника закладу освіти.*

1. Сутність організаційної культури керівника закладу освіти

Стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника. Нові соціокультурні зміни в освіті зумовили важливість проблеми культури управлінської діяльності керівника начального закладу. В основу культурологічного підходу в теорії управління загальноосвітнього навчального закладу покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку людини XXI століття. Культурологічний підхід складає основу нової концепції управління сучасною школою та визначає новий зміст управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Очевидним стає той факт, що саме культура управління, яка формує ціннісні основи школи, виступає головним чинником модернізаційних процесів у навчальному закладі та постає важливою умовою ефективного менеджменту в системах внутрішкільного управління.

Методологічні основи культури управління закладено у працях В.О. Сухомлинського. У своїй доповіді: "Яким повинен бути директор сучасної школи", проголошеній на міжобласній конференції у березні 1967 року, Сухомлинський обґрунтував принцип професійної компетентності керівника школи, в основу якого покладено культурологічний підхід. На думку вченого, принцип професійного компетентності директора шко-

ли полягає у володінні високою загальною культурою, професійними знаннями з основ психолого-педагогічних наук, теорією і практикою управління школою. Працю керівника школи В.О. Сухомлинський порівнював з високим мистецтвом.

Аналіз сучасних проблем культури управління школою досліджено у працях Г.В. Єльнікової, Л.А. Онищук, Ю.І. Палехи, П. Щербаня, Н.Б. Крилової, І.І. Зарецької, М.М. Поташника, В.С. Лазарева, В.П. Сергєєвої, Т.І. Шамової, Є. Ямбурга. На думку вчених, культура управлінської праці керівника школи гармонізує внутрішкільне освітнє середовище, забезпечує його інноваційний розвиток, сприяє реалізації освітніх реформ. Головним завданням культури управління визначено формування управлінського кругозору керівника, що забезпечить йому високий рівень сучасної професійної культури. Основні ознаки культури управління школою подано у працях Г.В. Єльнікової, Л.А. Онищук. Так, Л.А. Онищук визначає культуру управлінської діяльності керівника школи через навчально-інформаційну культуру, яку розглядає через призму професійної характеристики, ступеня психологічного, соціального та професійного розвитку, системи знань, переконань цінностей, принципів і способів управлінського досвіду. Як нову стратегію управління, зорієнтовану на інноваційний розвиток навчального закладу, визначає управлінську культуру дослідник освітнього менеджменту В.С. Лазарев, В.П. Сергєєва .

З позицій цілісного підходу розкриває поняття "культура управління" вітчизняний вчений Ю.І. Палеха (система знань про управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають науково-практичну цінність і органічно, системно пов'язані між собою). Як певну якісну визначеність принципів та способів взаємодії компонентів системи внутрішкільного управління трактує поняття "управлінська культура" Н.Б. Крилова. У своїй праці "Культурологія освіти" дослідник визначає особливості нової культури управління, серед яких важливе значення набувають самоуправління, самоорганізація, підтримка ініціатив. Враховуючи вищезазначене, пропонується таке визначення даного поняття: управлінська культура керівника освітнього закладу – це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника школи, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій.

2. Складові управлінської культури керівника закладу освіти

До складових управлінської культури керівника школи відносять:

- управлінську етику як складову загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов'язок і характеризується самокритичністю, стриманістю у судженнях, відкритістю тощо;
- організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності; загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника;
- розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця;
- комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури.

Загально визнано, що рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму. Визначальними характеристиками рівня управлінської культури, а значить і рівня внутрішкільного управління у діяльності керівника школи виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. При цьому важливу роль мають відігравати управлінські здатності, які ми визначаємо як міру реалізації управлінських компетентностей. Серед таких здатностей: здатність до постійного оновлення знань. Загально визнано, що сьогодні – це одна з ключових компетентностей керівника. І це цілком закономірно, адже для того, щоб провести якісь певні зміни в загальноосвітньому навчальному закладі, необхідно самому добре уявити, що несуть із собою ці зміни, як вони будуть впливати на якість освітнього процесу. Всеохоплююча освіта визнана однією із важливих стратегій нового менеджменту. Здатність перемагати труднощі представляє суттєву ознаку лідера та якість культури управління, здатність до самоактуалізації як естетичне, інтелектуальне, духовне та особистісне зростання набуває ознак нової управлінської філософії і представляє важливу сферу самовдосконалення менеджера освіти. Здатності до комунікацій, творчості, уміння працювати у командах, гармонізувати оточуюче середовище – становлять ядро нової управлінської культури керівника школи. Отже, здатності керівника школи виступають і як певний ступінь професійних компетентностей керівника, і як рівень його управлінської культури.

Важливу роль у становленні нові" управлінської культури відіграють ціннісні основи управління, до складу яких входить нове управлінське мислення (життєва позиція керівника, цінності освіти, цінності людини, духовні цінності), нова стратегія управління, нові управлінські технології. Російський вчений Євген Ямбург розробив модель ціннісного управління, в якій серед основних положень виділено: прагнення керівника до філософського осмислення змісту управлінської діяльності, орієнтація на гуманістичні засади в управлінні школою, освоєння культурно-історичної педагогіки. Аналіз теорії і практики управління школою свідчить, що ціннісні орієнтири в управлінні навчальним закладом виступають сьогодні важливим показником рівня шкільної організаційної культури, рівня мотивації до інноваційних змін у школі, рівня згуртованості шкільної організації, рівнем розвитку навчального закладу. При ціннісному управлінні посилюється рівень цілепокладання, що набуває переважно мотиваційного характеру, зростає функція підтримки, забезпечується розвиток творчого потенціалу педагогічного персоналу.

Показником рівня управлінської культури керівника виступає стиль управління. Нова культура управління школою зорієнтована на демократичний стиль управління, що ґрунтується на гуманістичних засадах теорії управління і визначається процесами демократизації шкільної життєдіяльності. У теорії управління цей стиль має декілька назв: стиль підтримки та парсипативний стиль, що зорієнтований на командну діяльність, нові види комунікацій. Аналіз наукової літератури та практики стверджує, що робота у командах (почуття єдності, причетності до спільної справи тощо) має більшу ефективність, ніж результат однієї людини, навіть, якщо ця людина – керівник. Теоретики менеджменту застосовують для пояснення цього феномену термін "синергія" (синтетична, спільна енергія). Вважається, що створити команду – це все одно, що знайти точку опори.

Значний вплив управлінська культура керівника школи має на організаційну культуру шкільної організації. Як певна система цінностей, що прийнята усім колективом, шкільна організаційна культура у значній мірі залежить від рівня управлінської культури керівника школи. Ще у 79–ті роки ХХ століття В.О. Сухомлинський зауважував, що в організаційній культурі школи духовне багатство педагогічного колективу здійснюється через постійний обмін цінностями. Тому від світоглядних позицій керівника, його професіоналізму – усього, що становить основу його управлінської культури залежить рівень внутрішкільної організаційної культури, а

значить і рівень навчально-виховного процесу. На думку відомого дослідника теорії управління Тома Лемберта на зміну ері інформації у ХХІ столітті приходить ера мудрості (знань), тому інтелектуальний потенціал керівника, лідера освіти, професіонала, його духовна зрілість стає потужним генератором розвитку шкільної організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток культури управління сучасною школою важлива умова ефективного менеджменту у сфері шкільної освіти, умова інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, умова якісних змін у системі загальної середньої освіти.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняттю «організаційна культура».
2. Розкрити сутність організаційної культури керівника закладу освіти.
3. Визначити складові управлінської культури керівника закладу освіти.

Список використаних джерел:

1. Вознюк Л.В. [Електронний ресурс] Інформація з архіву веб-сайта ОДА. URL: <http://www.adm.dp.ua/obladm/obldp.nsf/archive/419768C831E6A00BC225798E00424C777opendocument>
2. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: пер. з англ. Київ: Всеуuito, Наукова думка, 2001. 303 с.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2005. 359 с.
4. Онищук Л.А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи: монографія. Житомир: Полісся, 2002. 324 с.
5. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором. Сухомлинський В.О. Вибрані твори: в 5 т. Київ: Рад. шк., 1976–1977. Т. 4. С. 393–626.
6. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2–ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.



Тема: ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1. *Поняття іміджу.*
2. *Різновиди іміджу.*

1. Поняття іміджу

Імідж – мисленнєве уявлення про який-небудь об'єкт чи суб'єкт, яке формується у свідомості людей.

Одним із важливих аспектів загального сприйняття й оцінювання будь-якого явища, предмета, організації, суб'єкта є враження, яке воно справляє, або імідж. Імідж – це об'єктивний чинник, який відіграє суттєву роль в оцінюванні соціального явища, процесу чи особистостей людини. Щодо людини імідж багато в чому визначає те, що саме певна особистість робить і що говорить та яким є вияв її внутрішнього світу, її особистісні та професійні якості, риси характеру, манери, стиль спілкування, рівень вихованості та зовнішність. З огляду на те, що людина здатна все вищезазначене змінювати, імідж можна спрямовано формувати, уточнювати або переробляти за допомогою модифікації діяльності, вчинків і мисленнєвих позицій.

Це стосується різних категорій людей, і керівника навчального закладу зокрема. Саме він має бути взірцем не лише для учнів, але й для учителів. Він перебуває перед очима громади. Завдяки іміджу директора школи нерідко створюють і відповідний імідж школи, яку він очолює. Саме тому цей імідж може бути позитивним, негативним або нейтральним. Ось у чому полягає актуальність проблеми створення адекватного посади іміджу керівника навчального закладу.

2. Різновиди іміджу

Імідж – явище багатогранне. Розрізняють декілька його різновидів, зокрема професійний імідж, який передбачає створення сукупного образу – синтез професійних якостей і компетентностей та особистісних якостей і зовнішності особистості. Причому всі складові професійного іміджу взаємозв'язані та взаємообумовлені без надання переваги жодній із них. Практика засвідчила: ігнорування будь-якого компоненту професійного іміджу під час надання одночасно серйозної уваги іншим не приносить очікуваного результату. Наприклад, можна бути першокласним професіоналом і при цьому не мати відповідного дрес-коду – і враження оточення, співробітників і підлеглих зазвичай розмите. Таким чином, імідж керівника має бути достатньо привабливим, оскільки від рівня його сформованості залежить професійний успіх цієї особистості. Саме тому необхідно спеціалістам будь-якого фаху, в тому числі педагогам і, зокрема, керівникам навчального закладу, наполегливо працювати над його створенням.

Слід зазначити, що В.О. Сухомлинський у своїх роботах не використовував термін «професійний імідж», але це не означає, що він не надавав належної уваги цій проблемі. Можливо, на той час це слово було малоактуалізоване й недостатньо поширене. Навпаки, відомий педагог сучасності повсякчас опікувався тим, щоб педагогічні працівники Павлівської школи докладали зусиль заради вдосконалення своїх професійних і особистісних якостей на благо дітям. У своїх численних публікаціях він закликав до цього всіх причетних до педагогічної справи та навчав, як це слід робити з найкращим результатом. Особлива увага в цьому аспекті до директорів шкіл. Примітною є книга Василя Сухомлинського «Розмова з молодим директором школи», в якій червоною стрічкою проходить ідея щодо необхідності створення прийняттого образу керівника. На думку В.О. Сухомлинського, має бути досить розвиненою педагогічна культура і, особливо, один із її аспектів – емоційна. Педагог, який досягнув необхідного рівня, не піддаватиметься негативним емоціям і пригніченому настрою. В.О. Сухомлинський вважав, що, учитель, який має високу емоційну культуру, одразу бачить, якщо в дитини щось негаразд. Треба не лише відчувати стан дитини, але й правильно відреагувати на нього. Те ж стосується емоцій і настрою вчителів. Директор–професіонал повинен мати психосоціальні компетентності, щоб відповідно реагувати на непрості ситуації як в учнівському, так і у вчительському колективах. В.О. Сухомлинський справедливо вважає, що кожен педагог просто зо-

бов'язаний розвинути таку особистісну властивість, як емпатію, щоб зміг проникати у внутрішній світ дітей, їхні почуття та переживання й адекватно відгукуватися на них, співпереживати разом із учнями. Однозначно це стосується й директора школи, який є і педагогом, і менеджером, що спрямовує діяльність дорослих.

Саме це є фундаментом для успішної взаємодії. Діти досить швидко визначають рівень учительської емпатійності та відповідно реагують на щирість і фальш. Вони вдячні педагогові за справжній, природній вияв емпатійних почуттів, поцінують його за це, люблять і не забувають роками та десятиліттями. Із таким учителем їм комфортно та спокійно. Імідж такого наставника, як правило, є доволі високим. Професійний імідж директора також визначено такими показниками.

Знання природи іміджу та причин, які впливають на його формування і силу його впливу, дають можливість грамотно та впевнено реалізувати основні технологічні положення на практиці.

Загальними ознаками професійного іміджу керівника навчального закладу є:

- образ керівника має бути правдоподібним і вірогідним. Доречні стримані висловлювання, інформація без гіперболізації, нав'язливості та зайвої емоційності, демонстрування успіхів, щира зацікавленість, вагома аргументація тощо;
- образ має бути яскравим і конкретним;
- образ має бути доступним для розуміння навіть неспеціалістів із певної галузі. Завдяки цьому інформацію про об'єкт легко і просто засвоїти та швидко запам'ятати. У результаті вдається уникнути небажаних наслідків;
- образ має бути цікавим для соціуму(дітей).

Створення професійного іміджу має бути безперервним процесом. Якщо його послаблено, то можна швидко відчувати байдужість і навіть втрату доброзичливого ставлення до керівника та, безумовно, зниження його позитивного іміджу.

Демонстрування професійного іміджу має відповідати певним вимогам:

- воно має бути зрозумілим;
- воно має переконувати (недостатньо поінформувати, потрібно ще й переконати людей);

- воно має бути чесним, відвертим, щирим, без будь-яких спроб обдурити;
- воно має містити гумор (у невеликих дозах), оскільки він роззброює скептично налаштовану аудиторію.

Професійний імідж має складатись із чотирьох компонентів:

- імідж змісту (якість, актуальність, грамотність, професіоналізм тощо);
- імідж соціальний (потрібність);
- імідж фінансовий (реальність);
- імідж суб'єктний (особистісно зорієнтований).

Ці та низка інших ознак іміджу роблять його ефективним.

Слід відзначити, що в сучасній науково-педагогічній, психологічній чи популярній літературі та публікаціях недостатньо матеріалів щодо методики формування професійного іміджу. Саме тому в кожному конкретному випадку необхідно виявляти власну творчість.

Важливо навчитись упевнено боротись із власними психологічними бар'єрами на шляху до успіху. І що, мабуть, найголовніше, – імідж керівника найчастіше асоційовано з особистістю. Отримуємо логічний зворотний зв'язок: наскільки авторитетний директор, настільки його цінять, поважають. Вищезгадані чинники та низка інших обов'язково впливають на ефективність процесу формування позитивного іміджу керівника навчального закладу. Йому важливо бути привабливим (внутрішньо і зовнішньо), щоб соціум сприйняв його як наставника, друга та радника, висококваліфікованого професіонала, людину багатого духовного світу, ерудита і просто порядну та цікаву особистість.

Відчуття того, що тебе сприймають адекватно, дає змогу стати справді успішним, упевненим у собі, людиною, яка керується позитивними думками, народженими оптимізмом, досвідом і любов'ю до професії, а отже, й до дітей. У кінцевому підсумку успішний менеджер, як правило, досягає чималих успіхів на педагогічній ниві і, водночас, стає непоганим прикладом для всіх. Тож, безумовно, слід попрацювати над створенням свого привабливого образу. Це, звісно, копітка і наполеглива робота, яка потребує постійного та безперервного удосконалення себе і своєї поведінки. Це необхідно усвідомити, як і те, що єдина людина, яка може кардинально себе змінити і створити заново, це сама людина.

Життєва практика довела, що імідж – це шлях до успіху. Нерідко люди, які мають неабиякі можливості (високий творчий, художній чи інте-

лектуальний потенціал), талановиті й працьовиті, не досягають справжнього успіху саме через відсутність позитивного іміджу, оскільки або не вміють створювати його, або не надають цій проблемі належної уваги. Їхня позиція, зазвичай, є такою: я знаю, що я талановитий і мені абсолютно байдуже, що про мене думають інші.

Інколи негативний результат буває через занижену самооцінку, що, безумовно, стає бар'єром на шляху до успіху. Саме тому потрібно постійно працювати над створенням власного позитивного іміджу, повсякчас удосконалювати його. Це необхідно оточенню, оскільки їм приємно взаємодіяти саме із особистістю, яка вміє зачаровувати собою і своїми якостями. Приміром, за привабливим учителем учні з бажанням ідуть у світ знань і культури. Це досить актуально і для самої особистості, бо появляється почуття задоволення від такого визнання і прагнення ефективно працювати й творити, досягати справжньої самореалізації – професійної й особистісної.

Звичайно, імідж – це не те, про що варто думати щохвилини, але це те, про що не потрібно забувати й слід досить часто згадувати, оскільки це справа першорядної важливості.

Для того щоб особистості створити власний позитивний імідж, необхідно докласти чимало зусиль (моральних, фізичних, інтелектуальних, матеріальних). В результаті людина, яка зуміла створити, приміром, імідж обдарованої, авторитетної і обізнаної людини, стає насправді такою.

Щоб створити привабливий образ, як мінімум, треба мати:

- 1) незалежну природну поведінку;
- 2) грамотне, культурне мовлення;
- 3) спокійну реакцію на похвалу і критику;
- 4) гідні, шляхетні манери;
- 5) знання етикету й їхній ефективний вияв на практиці;
- 6) досконалі рухи, жести, міміка та пантоміміка;
- 7) привабливий зовнішній вигляд тощо.

Щодо керівника, то з огляду на специфіку цієї професії, зокрема на те, що вона пов'язана із чималими нервовими витратами, можна додати ще декілька чинників:

- уміння регулювати свій психофізичний стан, адекватно виявляти його через поведінку в соціумі;
- уміння оптимально спілкуватися з будь-якою категорією людей, в тому числі з дітьми, колегами, держслужбовцями тощо;

- наявність та оптимальний вияв емпатійних здібностей;
- наявність і вияв у взаємодії ерудиції та професійної компетентності;
- адекватний вияв творчих здібностей;
- уміння здійснювати фасилітативний вплив;
- вияв гуманістичного спрямування тощо.

З чого ж починати, аби досягнути поставленої мети щодо створення привабливого образу? Насамперед потрібно усвідомити необхідність і доцільність цього непростого процесу. Першочерговим моментом є визначення мотивації. Доречною може бути як зовнішня, так і внутрішня мотивація, але перевага в більшості випадків – внутрішній: я бажаю бути привабливим не стільки тому, що це приємно й викликає у мене певні позитивні відчуття, а скільки тому, що я зможу завдяки моему позитивному іміджу повести людей за собою, бож мені вірять, досягнути успіху і принести користь соціуму й собі, я зможу самореалізуватись як особистість і фахівець, стати самодостатньою особистістю, що цінно не лише для мене, але й для оточення.

Наступний крок – визначення стратегічної мети та деталізованих завдань. Суттєво впливає на прийняття рішення сформульоване самою людиною припущення, гіпотеза на зразок: «Що буде, коли...». Після оптимістичного прогнозування слід скласти робочу програму діяльності у цьому напрямі (подумки або на папері). Звісно, її можна змінювати, коригувати, але основні ідеї, що допоможуть реалізувати мету, мають залишатися переважною мірою стабільними. Це допоможе залишатися стійким і не зупинятися на півдорозі, навіть, якщо інколи «опускаються руки».

З урахуванням специфіки менеджерської діяльності, пов'язаної з нервовим напруженням, керівникові украй необхідно освоїти техніку саморегуляції психофізичного стану, щоб постійно мати нормальне робоче самопочуття, бути урівноваженим, попри складні педагогічні та трудові обставини, проблемні ситуації чи навіть власний критичний стан.

Уміння керувати своїм психофізичним станом досить суттєво впливає на ефективність педагогічної взаємодії. Означену проблему було поставлено перед наукою і практикою давно, тобто вона має історичне коріння. Зокрема, І.Г. Песталоцці акцентував увагу на розвитку цієї здатності. Він категорично заперечував крик і застерігав від спокуси самостверджуватись за допомогою нього. Ліпше постійно розвивати в собі уміння впевнено володіти собою – такими є позиція і переконання відомого педагога. За сучасних умов надзвичайно актуально звучать і цінні заповіді К.Д. Ушинсько-

го, який вважав однією з найвагоміших і філігранно тонких граней педагогічної професії вміння керувати своїм психофізичним станом.

М.І. Новиков, відомий російський лікар і просвітник XIX століття, розробив збірку правил і норм поведінки вчителя, які є досить співзвучними нашому часу. В ній зазначалось, що вчитель має стримувати себе від гніву й не виявляти стосовно до учнів непотрібного, занадто опікувального жалю, бо це негативно впливає на них. Не залишаються осторонь цієї важливої проблеми педагоги-класики XX століття. Приміром, А.С. Макаренко солідарний зі своїми попередниками стосовно того, що учитель має досконало оволодіти вмінням керувати своїм психічним станом, щоб не допускати у взаємодії з вихованцями «громового стуку кулаком по столу, крику». Це повною мірою стосується й керівника навчального закладу.

Д.О. Белухін пропонує запровадити в педагогічну науку та практику деякі положення і закони психотерапії, оскільки ця наука передбачає турботу про душевну рівновагу людини, її настрій, почуття, переживання. У школі ж надзвичайно важлива саме душевна рівновага, бо від цього залежить емоційне налаштування дітей, учителів і технічного персоналу. Резюме вченого таке: учитель, який турбується про власний психічний стан, фактично турбується про душевний комфорт учнів. Д.О. Белухін у своїй праці дає ґрунтовну відповідь на кардинальне, педагогічно вагоме питання: як здійснювати саморегуляцію свого психічного стану. Учений доходить висновку, що здатність установлювати плідну й ефективну взаємодію із суб'єктами впливу залежить від уміння володіти собою. Для цього потрібно попередньо упорядкувати свої почуття й думки.

Виключно серйозну роль у розв'язанні цієї проблеми відіграють емпатійні здібності керівника. Емпатія здатність ставати на місце іншої людини (подумки) і бачити її очима ситуацію, яка відбувається; відчувати, що її тривожить чи тішить, наскільки це є значним для неї, сприймати чужі проблеми як свої власні, тобто певною мірою ототожнювати себе із особистістю, з якою взаємодієш. Досконале володіння емпатією дає змогу відчувати радість і незгоди, щастя і смуток, інші почуття. Перебування на позиції дитини та педагогів уможливлює заглиблення в їхні інтереси, турботи, хобі тощо.

Емпатія формують на підставі таких якостей, як доброзичливість, справедливість, чутливість, чуйність, людяність. Окрім цього, мають бути достатньо розвиненими такі психічні процеси, як уява, спостережливість, фантазія, творче мислення, здатність до емоційного сприйняття і рефлексії, аналізу та синтезу. Найголовніше для розвитку емпатійних почуттів й

адекватного їх вияву в освітянській практиці це любов і повага до суб'єктів впливу, щирий інтерес до їхнього життя, прагнення допомогти, зрозуміти їхні мрії, очікування, думки.

Для створення позитивного творчого професійного іміджу сучасному директоріві школи необхідно повсякчас удосконалювати розмаїття професійних компетентностей і якостей керівника–лідера, набувати спеціальних психолого-педагогічних знань і знань різних наук про людину і її поведінку в суспільстві: про природу та внутрішній світ людини, логіку професійного зовнішнього вигляду (одяг, взуття, макіяж, прикраси, аксесуари, зачіску тощо), етикет. Необхідно опанувати знання із антистресових програм; мистецтво спілкування (вербальне та невербальне), щоб воно завжди було ефективним; культуру й техніку мовлення, основи красномовства тощо. Тренування та вміле використання цих знань може стати вирішальним чинником під час створення привабливого іміджу керівника і «швидкою допомогою» в дуже непростій його роботі.

Щоб постійно контролювати себе, можна вести психолого-педагогічний щоденник, а потім його аналізувати і робити висновки щодо змін негативу на позитиву в аспекті власного стану.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняттю «імідж».
2. Розкрити різновиди іміджу.
3. Яким чином імідж керівника закладу освіти впливає на його стосунки з педагогічним колективом, дітьми, батьками та громадою?

Список використаних джерел:

1. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 374 с.
2. Макаренко А.С. Деякі висновки з мого педагогічного досвіду. *Макаренко А.С. Твори: у 7-ми т.* Київ: Рад. школа, 1954. Т. 5. 484 с.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2005. 359 с.
4. Палеха Ю.І. Ділова етика: навч. посібник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. 180 с.
5. Сисоєва О.В. Естетика праці вчителя. Київ: Знання, 1979. 8 с.
6. Сухомлинський В.О. Вибрані твори: в 5-й т. Київ: Рад. школа, 1977. Т. 4. 637 с.
7. Тимошко Г.М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації. 2-ге вид., переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 188 с.



Тема: УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

- 1. Вимоги законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.*
- 2. Основні принципи політики в галузі охорони праці.*
- 3. Планування та фінансування заходів з охорони праці*
- 4. Обов'язки та відповідальність*

1. Вимоги законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці

Згідно з вимогами статті 13 Закону України «Про охорону праці» керівник закладу освіти зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Для цього роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання;
- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;
- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;
- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;

- забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг їх технічного стану;
- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;
- організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і терміни, що визначаються законодавством, за їх підсумками вживає заходи до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів;
- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці та безпеки життєдіяльності, що діють у межах закладу (далі–акти закладу) та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території закладу, в навчальних приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами закладу з охорони праці;
- здійснює контроль за додержанням працівником технологічних процесів, правил поводження з механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці;
- організовує пропаганду безпечних методів праці та співробітництво з працівниками у галузі охорони праці;
- вживає термінових заходів для допомоги потерпілим, залучає за необхідності професійні аварійно-рятувальні формування у разі виникнення на підприємстві аварій та нещасних випадків.

Роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

2. Основні принципи політики в галузі охорони праці

Політика адміністрації закладу, установи, організації в галузі охорони праці формується відповідно до вимог статті 4 Закону України «Про охорону праці» і базується на принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працівників та учнів, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці і навчання;

- підвищення рівня безпеки праці та навчання шляхом забезпечення суцільного контролю за станом охорони праці, удосконалення матеріально-технічної бази;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних, відомчих програм із цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень у галузі науки й техніки, охорони довкілля;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань;

- встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх структурних підрозділів і категорій працівників закладу, установи;

- адаптації трудових процесів до можливостей працівника та учня (вихованця, слухача) з урахуванням його здоров'я і психологічного стану;

- використання економічних методів управління охороною праці, участі роботодавця у фінансуванні заходів з охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на цілі, досягнення яких не суперечить законодавству;

- інформування учасників навчально-виховного процесу, працівників, проведення їх навчання і підвищення кваліфікації з питань охорони праці;

- забезпечення координації діяльності всіх учасників системи управління охороною праці: роботодавця і його представників, адміністрації закладу, відповідальних осіб (служби охорони праці), а також співробітництва між роботодавцем і працівниками (уповноваженими особами, членами профкому) під час прийняття рішень з охорони праці на місцевому рівні;

- впровадження перспективного досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі соціального партнерства.

3. Планування та фінансування заходів з охорони праці

Відповідно до ст.13, 20 Закону України «Про охорону праці» адміністрація закладу розробляє за участю профспілок **щорічні** комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів з безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, безпеки життєдіяльності, запобігання випадкам виробничого та побутового травматизму, професійних захворювань і аварій. Ці заходи формуються у **вигляді спеціального додатка до колективного договору**.

Джерелами фінансування є: державний та місцеві бюджети, бюджет управління виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань України, цільові надходження, добровільні внески громадських формувань.

Плануванню роботи навчального закладу з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності передують підготовча робота (збір необхідних матеріалів, вивчення державних нормативних актів про охорону праці, безпеку життєдіяльності, типових документів та раніше виданих локальних нормативних актів з даних питань, аналіз стану травматизму в навчально-виховному процесі та побуті, узагальнення зауважень і пропозицій, що надійшли в ході підготовки тощо).

4. Обов'язки та відповідальність

Відповідальність за порушення вимог щодо охорони праці

Дотримання законодавства України про охорону праці є обов'язком не тільки для посадових осіб, а і для всіх працюючих.

Якщо працівник закладу освіти не виконує або виконує неналежним чином правила і норми з охорони праці, він несе відповідальність відповідно до чинного законодавства.

Стаття 44 Закону України «Про охорону праці» передбачає відповідальність за порушення вимог щодо охорони праці.

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисципліна-

рної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом.

Види відповідальності

Дисциплінарна. КЗпП України встановлено такі види дисциплінарного стягнення: догана, звільнення з роботи. Наказом по закладу освіти працівники зобов'язуються дотримуватися правил техніки безпеки, організовувати, виконувати різні роботи з охорони праці. Пункти наказу відповідають вимогам чинних нормативних документів і підлягають безумовному виконанню працівниками закладу. Приписи органів держнагляду, служби охорони праці також обов'язково виконуються особами в зазначений термін. Особи, визначені наказом, обов'язково повинні бути ознайомлені з ним під розпис. Якщо в результаті внутрішнього контролю виявилось, що працівник порушив покладені на нього нормативними актами обов'язки з охорони праці, не виконав наказ по закладу, то згідно з вимогами КЗпП України керівник закладу накладає стягнення (догана, звільнення). Працівник обов'язково знайомиться з наказом про стягнення (під розпис).

Адміністративна. Встановлюється за порушення, які не носять кримінального характеру. В даному випадку на винних працівників накладається штраф. Право штрафувати мають органи Державного нагляду за охороною праці (державний інспектор). Штраф оформляється постановою, один екземпляр якої видається потерпілому працівникові, який в установлений термін повинен через централізовану касу сплатити штраф. У іншому випадку за кожен день затримки виплати штрафу нараховується пеня.

Кримінальна. Якщо невиконання вимог охорони праці може потягти за собою нещасні випадки або інші тяжкі наслідки, які вже сталися з вини посадової особи, прокуратура може порушити питання про відкриття кримінальної справи.

Постанова прокурора про відкриття кримінальної справи може бути видана на подання органів Держгірпромнагляду за охороною праці, служби охорони праці обласного управління освіти і науки, районного (міського) відділів (управлінь) освіти (відповідно до Типового положення про службу охорони праці).

Кримінальна відповідальність настає згідно з Кримінальним кодексом України.

Матеріальна. До цього виду відповідальності притягаються особи, з вини яких у результаті порушення вимог з охорони праці закладу нанесені матеріальні збитки. Необхідно мати на увазі, що матеріальні збитки відшкодовуються незалежно від того, притягнуті працівники чи ні до дисциплінарної, адміністративної або кримінальної відповідальності. Матеріальна відповідальність настає тільки при встановленні безпосередньої дії або бездіяльності, які визначають вину працівника. Стягнення матеріального відшкодування проводиться на основі особистої згоди працівника або на підставі рішення суду. Сума відшкодування вноситься до бухгалтерії закладу або до централізованої бухгалтерії районного (міського) відділів (управлінь) освіти.

Матеріальна відповідальність закладу перед працівником настає у разі ушкодження здоров'я працівника. Виплата матеріальних компенсацій проводиться у відповідності до ст.10, 11 Закону України «Про охорону праці» та Правил відшкодування працівникові шкоди, заподіяної його здоров'ю.

Відповідальність роботодавця

Відповідальність керівництва витікає із законодавства України про охорону праці і загальних завдань, які повинні розв'язуватися керівництвом у сфері охорони праці.

Повна відповідальність керівництва за охорону життя і здоров'я працюючих у закладах освіти законодавчо окреслена Законом України «Про освіту», «Про охорону праці» та Положенням про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України.

Обов'язки роботодавця щодо додержання вимог нормативно правових актів з охорони праці визначаються відповідно до ст.13 Закону України «Про охорону праці» щодо управління охороною праці та обов'язки роботодавця та Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України.

Обов'язки працівників щодо додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці визначаються відповідно до ст.14 Закону України «Про охорону праці» щодо зобов'язань працівника:

– дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території навчального закладу;

– знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

– проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди. *Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.*

Обов'язки посадових осіб щодо реалізації системи управління охороною праці визначаються відповідно до п.4 Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України посадовими обов'язками та наказом «Про організацію роботи з охорони праці» в даному закладі.

Директор:

– відповідає за створення безпечних умов навчально-виховного процесу згідно з чинним законодавством, міжгалузевими і галузевими нормативними, інструктивними та іншими документами з охорони праці, безпеки життєдіяльності, Положенням про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України; не дозволяє проведення навчально-виховного процесу за наявності шкідливих та небезпечних умов для здоров'я учасників навчально-виховного процесу;

– відповідно до Типового положення про службу охорони праці створює в навчальному закладі служби охорони праці, безпеки життєдіяльності, які безпосередньо йому підпорядковуються; призначає відповідальних за організацію роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності та визначає їх функціональні обов'язки, забезпечує функціонування системи управління охороною праці в навчальному закладі;

– призначає наказом осіб, відповідальних за стан охорони праці, безпеки життєдіяльності в структурних підрозділах, навчальних кабінетах, лабораторіях, майстернях, спортзалах, актових залах, їдальнях, тирах (стрільбищах) тощо;

– затверджує посадові інструкції керівників структурних підрозділів, працівників з обов'язковим блоком питань охорони праці, безпеки життєдіяльності;

- створює і визначає порядок роботи постійно діючої технічної комісії з введення в експлуатацію нових, реконструйованих навчальних приміщень і обладнання, затверджує акти приймання;
- вживає заходів щодо приведення інженерно-технічних комунікацій, устаткування, обладнання у відповідність до чинних стандартів, правил, норм з охорони праці;
- укладає колективний договір (угоду), що містить розділ охорони праці, безпеки життєдіяльності, забезпечує його виконання;
- організовує роботу комісії з перевірки готовності навчального закладу до нового навчального року та до роботи в осінньо-зимовий період;
- забезпечує виконання законодавчих, нормативних актів, наказів, рішень, розпоряджень, інструктивних матеріалів з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності Міністерства освіти і науки України, місцевих органів управління освітою, виконання заходів з охорони праці колективного договору (угоди), приписів органів державного нагляду за охороною праці, пропозицій профспілкового комітету;
- на засіданнях ради навчального закладу, нарадах керівників структурних підрозділів, інших осіб, відповідальних за стан охорони праці, безпеку життєдіяльності, організовує звітування з питань профілактики травматизму, виконання заходів розділу з охорони праці колективного договору(угоди), видає накази, розпорядження з цих питань;
- організовує профілактичну роботу щодо попередження травматизму і зниження захворюваності серед учасників навчально-виховного процесу;
- організовує роботу з розробки програми вступного інструктажу та забезпечує проведення всіх видів інструктажів:
 - з охорони праці – відповідно до Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці;
 - з безпеки життєдіяльності – відповідно до наказу Міністерства освіти та науки України.
 - організовує роботу щодо розроблення та періодичного перегляду:
 - інструкцій з охорони праці для працівників відповідно до «Положення про розробку інструкцій з охорони праці», затвердженого наказом Держгірпромнагляду України;
 - інструкцій з безпеки (інструкція з безпеки – порядок виконання вимог безпеки навчання і праці для учасників навчально-виховного процесу в навчальному закладі) для вихованців, учнів, сту-

дентів, курсантів, слухачів, аспірантів відповідно до цього Положення; перегляд цих інструкцій здійснюється один раз на 5 років;

- сприяє проведенню та бере участь у проведенні адміністративно-громадського контролю за станом охорони праці;
- контролює забезпечення учасників навчально-виховного процесу спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту згідно з Положенням про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, затвердженим наказом Держгірпромнагляду України;
- здійснює контроль за підготовкою трудових загонів, учнівських об'єднань щодо створення здорових і безпечних умов праці та відпочинку на місцях їх дислокації;
- забезпечує проведення дозиметричного контролю відповідно до чинних нормативних актів з обов'язковою реєстрацією в спеціальному журналі;
- забезпечує навчання з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності учасників навчально-виховного процесу відповідно до чинного законодавства і діючого Положення про навчання та перевірку знань з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності;
- забезпечує виконання організаційно-технічних заходів впровадження державної системи стандартів безпеки праці, проведення атестації робочих місць за умовами праці;
- організовує проведення обов'язкових попередніх та періодичних медичних оглядів учасників навчально-виховного процесу навчального закладу відповідно до Положення про медичний огляд працівників певних категорій, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України;
- організовує з відповідними органами державного нагляду за охороною праці обстеження робочих місць перед виробничою практикою; забезпечує контроль за виконанням робіт, які негативно впливають на учасників навчально-виховного процесу та стан довкілля;
- здійснює постійний зв'язок з державними органами та громадськими організаціями щодо запобігання травматизму серед учасників навчально-виховного процесу;
- повідомляє за підлеглистю та Міністерству освіти і науки України протягом доби про кожний груповий нещасний випадок або випадок зі смертельним наслідком, що трапився з вихованцем, учнем, студентом, курсантом, слухачем, аспірантом під час навчально-виховного процесу, на виробництві та у побуті;

– організовує розслідування нещасних випадків з учасниками навчально-виховного процесу, затверджує акт про нещасний випадок під час навчально-виховного процесу відповідно до чинних документів, проводить аналіз причин та розробляє заходи щодо попередження травматизму.

Заступник директора:

– організовує і контролює виконання керівниками структурних підрозділів (навчальних кабінетів, кабінетів підвищеної небезпеки, лабораторій тощо) заходів щодо створення здорових і безпечних умов навчально-виховного процесу;

– забезпечує впровадження відповідних вимог державних і галузевих нормативних документів з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності у навчально-виховний процес; контролює проведення паспортизації навчальних кабінетів, майстерень, лабораторій, спортзалів тощо;

– здійснює контроль за безпекою навчального обладнання, приладів, хімреактивів, навчально-наочних посібників тощо, що використовуються під час навчально-виховного процесу відповідно до чинних типових переліків і норм;

– здійснює керівництво постійно діючою технічною комісією з уведення в експлуатацію нових та реконструйованих навчальних приміщень і обладнання;

– бере участь у підготовці учнівських об'єднань щодо створення здорових і безпечних умов праці та відпочинку в місцях їх дислокації;

– один раз на три роки організовує навчання і перевірку знань працівників навчального закладу з охорони праці, безпеки життєдіяльності, входить до складу комісії з перевірки знань;

– контролює проведення інструктажів з охорони праці, безпеки життєдіяльності учасників навчально-виховного процесу в структурних підрозділах;

– забезпечує роботу щодо розробки і періодичного перегляду (один раз на 5 років) інструкцій з охорони праці для працівників навчальних закладів та інструкцій з безпеки для вихованців, учнів, студентів, а також розділів вимог охорони праці у методичних рекомендаціях до виконання практичних, лабораторних робіт у навчальних кабінетах, лабораторіях, майстернях тощо;

– забезпечує розробку інструкцій з охорони праці для професій або видів робіт з підвищеною небезпекою, які переглядаються один раз на 3 роки відповідно Положення про розробку інструкцій з охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці України;

- бере участь у розробленні розділу з охорони праці, безпеки життєдіяльності колективного договору (угоди);
- контролює дотримання працівниками посадових інструкцій у частині забезпечення охорони праці, безпеки життєдіяльності;
- бере участь в організації та проведенні адміністративно-громадського контролю за станом охорони праці;
- відповідає за правильне та своєчасне розслідування нещасних випадків з учасниками навчально-виховного процесу, аналізує обставини нещасних випадків.

Завідуючий кабінетом, лабораторією, майстернею, навчально-виробничою майстернею, майстер виробничого навчання:

- несе безпосередню відповідальність за безпечний стан робочих місць, обладнання, приладів, інструментів, інвентарю тощо;
- не допускає до проведення навчальних занять або робіт учасників навчально-виховного процесу без передбаченого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту;
- вимагає у встановленому порядку забезпечення спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту учасників навчально-виховного процесу згідно з Положенням про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, затвердженим наказом Держгірпромнагляду України;
- відповідно до діючого Положення розробляє і переглядає (один раз на 3 чи 5 років) інструкції з безпеки під час проведення занять у кабінетах, лабораторіях, навчально-виробничих майстернях, навчальних господарствах, спортивних залах тощо;
- дозволяє використання обладнання, встановленого в лабораторіях, кабінетах, навчальних господарствах, цехах, дільницях, полігонах, передбачене чинними Типовими переліками, затвердженими Міністерством освіти і науки України;
- контролює дотримання здорових і безпечних умов проведення виробничої практики вихованців, учнів, студентів, курсантів, слухачів на підприємствах, в установах і організаціях, не дозволяє виконання робіт, що не передбачені умовами договору;
- проводить інструктажі з охорони праці під час навчального і навчально-виробничого процесу;
- проводить або контролює проведення викладачем, учителем, вихователем інструктажів з безпеки життєдіяльності вихованців, учнів, сту-

дентів, курсантів, слухачів з обов'язковою реєстрацією в журналі обліку навчальних занять (вступний) та в журналі встановленого зразка (первинний, позаплановий, цільовий). Форми журналів наведені в додатках;

- бере участь у розробленні окремого розділу з охорони праці, безпеки життєдіяльності колективного договору (угоди);

- терміново повідомляє керівника та службу охорони праці, безпеки життєдіяльності навчального закладу про кожний нещасний випадок, що трапився з учасником навчально-виховного процесу, організовує за потреби надання потерпілому першої долікарської допомоги, бере участь у розслідуванні та здійсненні заходів щодо усунення причин, що призвели до нещасного випадку.

Учитель, класовод, вихователь, класний керівник:

- несе відповідальність за збереження життя і здоров'я вихованців, учнів, студентів, курсантів, слухачів під час навчально-виховного процесу;

- забезпечує проведення навчально-виховного процесу, що регламентується чинними законодавчими та нормативно-правовими актами з охорони праці, безпеки життєдіяльності;

- організовує вивчення вихованцями, учнями, студентами правил і норм з охорони праці, безпеки життєдіяльності;

- проводить інструктажі з вихованцями, учнями, студентами:

- з охорони праці під час проведення виробничої практики і трудового навчання відповідно до Типового положення з реєстрацією в журналі встановленого зразка;

- з безпеки життєдіяльності під час проведення навчальних занять, позакласних, позашкільних заходів з реєстрацією в журналі встановленого зразка:

- вступний на початку навчального року – з реєстрацією в журналі обліку навчальних занять на спеціально відведеній сторінці, а в разі її відсутності – в журналі реєстрації первинного, позапланового та цільового інструктажів встановленого зразка;

- первинний, позаплановий, цільовий інструктажі – з реєстрацією в журналі встановленого зразка;

- інструктажі перед початком заняття (нової теми, лабораторної, практичної роботи тощо) – з реєстрацією в журналі обліку навчальних занять і виробничого навчання на сторінці предмета в рядку про зміст уроку, лекції, практичної роботи тощо;

- здійснює контроль за виконанням вихованцями, учнями, студентами, правил (інструкцій) з безпеки;

- проводить профілактичну роботу щодо запобігання травматизму серед вихованців, учнів, студентів під час навчально-виховного процесу;
- проводить профілактичну роботу серед вихованців, учнів, студентів щодо вимог особистої безпеки у побуті (дії у надзвичайних ситуаціях, дорожній рух, участь у масових заходах, перебування в громадських місцях, об'єктах мережі торгівлі тощо);
- терміново повідомляє керівника та службу охорони праці, безпеки життєдіяльності навчального закладу про кожний нещасний випадок, що трапився з вихованцем, учнем, студентом, організовує надання першої долікарської допомоги потерпілому, викликає медпрацівника;
- бере участь у розслідуванні та здійсненні заходів щодо усунення причин, що призвели до нещасного випадку.

Заступник керівника навчального закладу з виховної роботи:

- вживає необхідних заходів щодо створення безпечних і нешкідливих умов,
- виконання санітарно-гігієнічних норм і вимог з охорони праці, безпеки життєдіяльності під час проведення позакласних і позашкільних заходів;
- контролює і надає методичну допомогу керівникам клубів, гуртків, спортивних секцій, походів, екскурсій, трудових об'єднань, громадських робіт тощо з питань створення безпечних і нешкідливих умов праці і відпочинку вихованців, учнів, студентів, запобігання травматизму;
- проводить навчання та інструктажі з охорони праці, безпеки життєдіяльності класово дів, класних керівників, учителів та інших осіб, які залучені до організації позакласної, позашкільної роботи;
- організовує профілактичну роботу серед вихованців, учнів, студентів з охорони праці, безпеки життєдіяльності під час навчально-виховного процесу;
- повідомляє керівника та службу охорони праці, безпеки життєдіяльності навчального закладу про нещасні випадки, що сталися з учасниками навчально-виховного процесу під час проведення позакласних, позашкільних заходів, організовує надання першої долікарської допомоги потерпілим, бере участь у розслідуванні.

Керівник гуртка, секції:

- забезпечує безпечний стан робочих місць, обладнання, приладів, інструментів, спортивного спорядження (інвентарю) тощо;

- проводить інструктажі з охорони праці з працівниками та інструктажі з безпеки життєдіяльності з вихованцями, учнями, студентами, курсантами, слухачами;
- не дозволяє працювати вихованцям, учням, студентам без відповідного спецодягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту згідно з Положенням про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, затвердженим наказом Держгірпромнагляду України;
- терміново повідомляє керівника та службу охорони праці, безпеки життєдіяльності навчального закладу про кожний нещасний випадок, що стався з вихованцями, учнями, студентами під час проведення позакласної, позашкільної діяльності, бере участь у їх розслідуванні, організовує надання першої долікарської допомоги потерпілому;
- веде профілактичну роботу з охорони праці, безпеки життєдіяльності серед вихованців, учнів.

Заступник керівника з адміністративно-господарської роботи:

- забезпечує експлуатацію і догляд будівель, споруд і територій відповідно до чинних законодавчих, нормативно-правових актів з охорони праці, керує будівництвом та ремонтом відповідно до будівельних норм і правил;
- забезпечує дотримання вимог правил охорони праці під час експлуатації виробничого, енергетичного, вентиляційного обладнання, машин, механізмів, парових і водогрійних котлів, посудин, що працюють під тиском;
- відповідно до чинних нормативно-правових актів забезпечує дотримання норм переміщення вантажів, санітарно-гігієнічного стану побутових і допоміжних приміщень, територій;
- забезпечує навчальні приміщення, лабораторії, кабінети, господарські і культурно-побутові підрозділи навчального закладу обладнанням та інвентарем відповідно до вимог правил і норм з охорони праці;
- забезпечує працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту згідно з Положенням про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, затвердженим наказом Держгірпромнагляду України; організовує періодичні випробування діелектричних засобів захисту, а також облік, зберігання, видачу, прання, сушку, дезінфекцію та ремонт спецодягу;

- відповідно до чинних нормативно-правових актів організує проведення щорічних замірів опору ізоляції електроустановок та електропроводки, заземлювальних пристроїв, періодичні випробування і огляди вантажопідйомних машин і механізмів, парових і водогрійних котлів, посудин, що працюють під тиском, аналізи повітря на вміст пилу, газів і парів шкідливих речовин, вимірювання освітленості, шуму і вібрації, радіаційний контроль у приміщеннях навчального закладу;
- організує з відповідними органами навчання персоналу, що обслуговує електричні установки та інші агрегати і механізми підвищеної небезпеки;
- організує зберігання на складах палива, балонів зі зрідженими газами тощо, обладнання, сировину, матеріали відповідно до правил і норм з охорони праці;
- відповідно до діючого Положення про розробку інструкцій з охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці України, розробляє і періодично переглядає інструкції з охорони праці під час виконання конкретних господарських робіт, узгоджує їх зі службою охорони праці, безпеки життєдіяльності;
- проводить інструктажі з охорони праці, безпеки життєдіяльності, забезпечує навчання з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності в адміністративно-господарських підрозділах;
- бере участь у проведенні адміністративно-громадського контролю за станом охорони праці;
- бере участь у розробленні окремого розділу з охорони праці, безпеки життєдіяльності колективного договору (угоди);
- організує роботу щодо створення безпечних умов праці в гаражі навчального закладу тощо відповідно до чинних правил охорони праці, що діють на автомобільному транспорті;
- терміново повідомляє керівника і службу охорони праці, безпеки життєдіяльності навчального закладу про нещасні випадки, що сталися з працівниками адміністративно-господарських підрозділів, організує надання першої долікарської допомоги потерпілим.

Служба охорони праці, безпеки життєдіяльності

Відповідно до ст. 15 Закону України «Про охорону праці», Типового положення про службу з охорони праці, *затвердженого наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці* та Положення про організацію роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності учасни-

ків навчально-виховного процесу в установах і закладах освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України, директором навчального закладу відповідним наказом повинно бути створено службу охорони праці, безпеки життєдіяльності (призначено відповідальних осіб за організацію роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності визначено ділянки контролю та терміни аналізу роботи закладу згідно з плануючою внутрішньою документацією установи) та розроблено положення про службу охорони праці, безпеки життєдіяльності навчального закладу.

У закладі з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці, безпеки життєдіяльності відповідно до Типового положення, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці.

У закладі з кількістю працюючих менше 50 осіб функції служби охорони праці, службу охорони праці, безпеки життєдіяльності можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку.

У закладі з кількістю працюючих менше 20 осіб для виконання функцій служби охорони праці, службу охорони праці, безпеки життєдіяльності можуть залучатися сторонні спеціалісти на договірних засадах, які мають відповідну підготовку.

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо роботодавцю. Керівники та спеціалісти служби охорони праці за своєю посадою і заробітною платою прирівнюються до керівників і спеціалістів основних виробничо-технічних служб.

Спеціалісти служби охорони праці, службу охорони праці, безпеки життєдіяльності у разі виявлення порушень охорони праці мають право:

- видавати керівникам структурних підрозділів закладу обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, одержувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- зупиняти роботу закладу, ділянки, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих;
- надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці. Припис

спеціаліста з охорони праці, службу охорони праці, безпеки життєдіяльності може скасувати лише роботодавець.

Ліквідація служби охорони праці, безпеки життєдіяльності допускається тільки у разі ліквідації закладу чи припинення використання найманої праці фізичною особою.

Питання та завдання для самоконтролю:

- 1. Проаналізувати вимоги законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.*
- 2. Розкрити основні принципи політики в галузі охорони праці.*
- 3. Назвати, яким чином відбувається планування та фінансування заходів з охорони праці.*
- 4. Висвітлити обов'язки та відповідальність працівників у галузі охорони праці.*

Список використаних джерел:

1. Закон України "Про охорону праці".
2. Лесковець С.О. Правове регулювання праці вчителя: довідково-методичне видання. Харків: Торсінг плюс, 2006.
3. Організація роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і закладах освіти (законодавчо-нормативні акти з охорони праці) / укладач А.П. Юхименко. Кам'янець-Подільський, 2004.
4. Падалка О.С., Пастухов В.П., Слісаренко АГ. Управління трудовим процесом в школі: правове регулювання. Київ: Українська енциклопедія, 1993.
5. Сачков Л.С. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності. На допомогу керівникам навчальних закладів. Київ: Фенікс, 2000.
6. Рябова З.В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів. Моніторинг у ЗЗО. Київ: Шкільний світ, 2007. С. 74–75.



Тема: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

1. *Сутність та роль інформації у менеджменті освіти.*
2. *Класифікація, види та типи управлінської інформації.*
3. *Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті освіти.*
4. *Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.*

1. Сутність та роль інформації у менеджменті освіти

Інформація від лат. означає роз'яснення, сукупність відомостей про різні події, явища та факти. За визначенням ЮНЕСКО поняття «*інформація*» розглядається як «універсальна субстанція, що пронизує усі сфери людської діяльності, служить провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співпраці, затвердження стереотипів мислення і *поведінки*».

Термін «*інформація*» вже більше 50 років використовується в журналістиці, математиці, фізиці, хімії, біології та в ряді інших наук. Але особливе місце поняття «*інформація*» зайняло в довгому ряді соціальних наук – теорії управління, економіці, політиці і т.д.

Інформація – це цінний інтелектуальний ресурс в системі життєзабезпечення суспільства, найважливіша умова його інтелектуального розвитку. Можна сказати, що інформація – це інфраструктура інтелектуального розвитку, бо інтелектуальний розвиток бере початок з інформації як фундаментальної бази.

Інформація в менеджменті освіти – це відомості про стан системи освіти, засіб забезпечення освітніх послуг суспільства на основі застосування інформаційних технологій. Інформація в менеджменті освіти є змі-

стом мислення менеджера, а її матеріальний носій – почуте або видиме слово, знак, мова. Інформаційне забезпечення менеджменту полягає у створенні ефективної системи збору, обробки, зберігання і передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Управлінська інформація – це сукупність різних відомостей про діяльність організації, які зведені в певну систему і використовуються в управлінні. У менеджменті освіти висувуються такі вимоги до інформації, як: достовірність, достатність, повнота відображення ситуації, доступність чи оперативність.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники та органи управління, засоби масової інформації, її інформаційні системи та ін. Значну частину часу менеджери освіти приділяють роботі з такими джерелами інформації, як: виконання планових завдань, звіти про стан перевірки якості знань тих, хто отримує освітні послуги, фінансові документи, відомості про рух кадрів та ін.

2. Класифікація, види та типи управлінської інформації

Інформація в менеджменті може бути класифікована по ряду позицій:

1. За призначенням (одноцільова, яка зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова, яка використовується при рішенні декількох найрізноманітніших проблем).

2. За можливістю зберігання (інформація, що фіксується, повинна зберігатися певний час).

3. За ступенем готовності для використання (первинна інформація являє собою сукупність несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається із відомостей, які пройшли попереднє "очищення" і систематизацію, щодо подальшого її застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення).

4. За повнотою інформація буває частковою або комплексною (остання дасть всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією).

5. За ступенем надійності інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити).

Інформація може бути також класифікована за обсягом, джерелами, засобами передачі і розповсюдження.

У менеджменті застосовуються 7 основних видів інформації. Прийнятий у травні 1992 року Закон України «Про інформацію» визначає ці основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом, основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей народного господарства, є:

- статистична;
- масова;
- інформація про діяльність органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова;
- інформація про особу;
- довідково енциклопедична інформація;
- соціологічна.

У міру того, як інформація обробляється, менеджери мають необхідність у різних типах управлінської інформації (загальної, специфічної, контрольної, розподільної і скеровуючої).

Загальна інформація – це та інформація, що виникає стихійно, або у відповідь на неспецифічні запити чи пошуки. Вона відповідає на питання: «Що ви хочете знати?» або «Чи є що-небудь цікаве?» Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Загальна інформація більше використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Вона не використовується на рівні здійснення угод.

Менеджери освіти на операційному рівні цікавляться щоденним виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони її планують, організують і контролюють повсякденну роботу всередині освітньої організації.

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині будь-якої організації. У минулому така реєстрація, проводилася на папері – у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах

тощо, і використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої інформації різко зросли і в освітніх організаціях ця діяльність має бути організована за допомогою комп'ютерних систем.

Здійснення угод цілком зосереджено на *специфічній інформації*, тобто інформації, що відповідає особливим вимогам.

Контрольна інформація необхідна для встановлення відхилень від плану, поставлених завдань, особливо коли ці зміни не були заздалегідь і передбачені.

Розподільна інформація корисна для рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або гроші відповідно до проєктів. Коли у менеджера є дані про передбачувані проєкти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

Скеровуюча інформація необхідна, для того, щоб менеджер освіти зміг прийняти правильне рішення щодо розвитку навчального закладу.

Отже, інформація є дуже цінною для управлінського процесу, адже менеджери освіти постійно використовують інформацію різних видів і засобом її аналізу приймають рішення щодо вирішення багатьох соціально важливих управлінських проблем.

3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті освіти

В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища.

Серед методів аналізу документації використовують: традиційний (неформалізований) аналіз; юридичний аналіз; психологічний аналіз; формалізований метод аналізу документів (контентаналіз).

Традиційний (неформалізований) аналіз – це ланцюг розумових, логічних конструктів, спрямованих на виявлення суті матеріалу, який аналізується і дає змогу виокремити основні думки та ідеї, простежує їх генезис, з'ясовує логіку їх обґрунтування, виявляє логічні зв'язки і логічні суперечності між ними.

У традиційному аналізі розрізняють:

Зовнішній – це аналіз «історичного контексту» документа, тобто аналіз контексту документа і всіх тих обставин, які супроводжували його появу. Мета зовнішнього аналізу – визначити вид документа, його форму, час і місце появи, те, хто був його автором та ініціатором, які цілі ставились при його створенні, наскільки він є надійним і достовірним, яким є його контекст.

Внутрішній аналіз – це дослідження змісту документів. По суті, вся робота соціального працівника спрямована на проведення внутрішнього аналізу документа, який включає виявлення різниці між фактичним і літературним змістом, установленням компетенції автора документа у справах, про які він висловлюється, виявлення його особистісного ставлення до фактів, які описуються у документі.

Окремі види документів, через свою специфіку, потребують спеціальних методів аналізу і залучення до їх виконання спеціалістів різних галузей знань.

Юридичний аналіз застосовується для всіх юридичних документів. Його специфіка полягає передусім у тому, щоб правильно вживати й інтерпретувати юридичну термінологію.

Психологічний аналіз застосовується, як правило, при розгляді особистих документів. Його основне завдання – аналіз психологічного стану клієнта, його емоційного настрою.

Формалізований метод аналізу документів, або контентаналіз. Це метод якісно-кількісного аналізу документів. Сутність його полягає в алгоритмізованому виокремленні в тексті певних елементів змісту згідно з метою та завданнями дослідження, класифікації виокремлених елементів відповідно до концептуальної схеми, їх підрахунку і кількісного представлення результатів. Потенційними об'єктами контентаналізу можуть бути різноманітні документальні джерела, які містять текст: книги, періодичні видання, промови, урядові постанови, матеріали нарад, статті в засобах масової інформації та ін. Його використання є доцільним, якщо потрібен високий ступінь точності, об'єктивності аналізу матеріалу або якщо цей матеріал значний за обсягом і не систематизований. Засвоївши різні методи аналізу документів, соціальний працівник може зробити висновки про актуальність певної соціальної проблеми, аналізуючи матеріали місцевих засобів масової інформації.

Терміном «*управлінські інформаційні системи*» іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут він використовується, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, спеціально призначеною для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні й контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій і з зовнішнього оточення організації. УІС звичайно призначається для концентрації відібраних даних із систем здійснення угод і операцій та зовнішніх джерел, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

УІС адресуються до проблем, які відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані). Тому випереджувальною може бути необхідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання щомісячних звітів про доходи і витрати. Багато менеджерів мають персональні комп'ютери, за допомогою яких вони можуть одержати деякі звіти в будь-який час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися «тільки читанням» даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати запроєктовані цифри доходів і втрат або щоб знайти різні рішення, засновані на різних обсягах продаж. Це обмеження не скасовує цінність УІС. Оскільки менеджери освіти відчують потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

4. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту

Багато проблем, з якими зіштовхуються менеджери, не очікуються, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це, багато систем, що один раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися на системи підтримки рішень (СПР).

Системи підтримки рішень – це комп'ютерні системи, що допомагають прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями. СПР сфокусовані саме на рішеннях: спираються на гнучкість, адаптивність і є обмеженими

інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і скеровуючих рішень.

СПР допомагають особі, яка приймає рішення, а не замінюють їх. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, у яких немає окреслених рішень і які висувають високі вимоги до осіб, що приймають такі рішення. СПР розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними під час пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовується у прийнятті контрольних і розподільчих рішень.

Інформаційні системи далеко не завжди відразу придатні для використання, і менеджери часто повинні створювати індивідуальні інформаційні системи. Життєвий цикл побудови інформаційних систем включають певні стадії розвитку.

Визначальна стадія – дає можливість окреслити кількість даних у інформаційних системах.

Стадія розвитку передбачає – логічного системного проекту – щодо способу збирання даних, використання їх та звітів, які видаватиме система. Із завершенням логічного, системного проекту закінчується і визначальна стадія.

Стадія встановлення і впровадження в дію показує, як просувається інформаційна система від розробки до застосування проекту в управлінні організацією.

Процес становлення і впровадження системних проектів в дію дозволяє переміщувати комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, якими користуються програмісти, у комп'ютерні бібліотеки, якими користуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів.

Методичні поради:

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- визначити сутність управлінської інформації та її види;
- назвати складові процесу обробки текстових документів та обґрунтувати їх значення для менеджменту освіти;
- пояснити сутність комп'ютерних технологій відбору інформації; проаналізувати метод статистичної обробки інформації.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттям «інформація» та «інформаційний менеджмент».
2. Охарактеризуйте види інформації, які застосовуються у менеджменті.
3. Обґрунтуйте типи управлінської інформації.
4. Назвіть рівні інформаційного забезпечення менеджменту.
5. Перерахуйте ті типи систем інформаційного менеджменту, які запам'ятали.

Список використаних джерел:

1. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. С. 259–293.
2. Закон України «Про інформацію». Зі змін, і доповн., від 06.04.2000 р. № 1642-III від 06.04.2000. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 48, ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
3. Скрипко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 478 с.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 567 с.



Тема: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

1. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті освіти.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Технологія прийняття управлінських рішень.
4. Причини прийняття невдалих управлінських рішень.
5. Облік та контроль виконання управлінських рішень.

1. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті освіти

Рішення – це основна форма управлінської діяльності, яка демонструє зміст праці керівника; це діяльність суб'єкта управління, спрямована на досягнення цілей, які поставлені перед керованою системою (об'єктом) – соціальними організаціями, їх структурними підрозділами, спеціалістами, працівниками; це і одноразовий вплив керуючої системи на об'єкт управління, який містить формулювання цілей та дій щодо їх реалізації. Формулювання рішення містить констатуючу (інформація про стан вирішуваної проблеми) і результативну (розпорядження про дії) частини.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації. Будь – яке рішення характеризується такими ознаками:

- можливість вибору із множини альтернативних варіантів (якщо немає альтернатив, немає вибору, і отже, – немає рішення);
- наявність цілі (безцільний вибір – не рішення);
- необхідність у вольовому акті особи, яка приймає рішення.

Управлінське рішення – це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети. Саме рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність організації колективу. Головний об'єкт його впливу – соціальні, психологічні та економічні відносини, процеси і явища, які виникають в діяльності соціальної організації.

За допомогою рішень:

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення і стягнення працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення.

Особи, що приймають рішення, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути як окремі менеджери в соціальній організації, так і групи спеціалістів, працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Об'єктом рішення є спеціалісти та працівники, що їх виконують.

Отже, будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт, тобто особу або орган, що приймає це рішення;
- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, що мають виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, у якому визначається, що потрібно робити, як саме і що в результаті має бути отримано.

Управлінське рішення носить комплексний характер. У правовому відношенні – це владний акт суб'єкта керування, у якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його можливі несприятливі наслідки. З іншого боку управлінське рішення у менеджменті соціальної роботи є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей.

Необхідність прийняття управлінського рішення виникає у зв'язку з різними життєвими обставинами клієнтів соціальних організацій та служб. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших

рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

Процес розроблення та прийняття управлінського рішення керівником охоплює певні етапи. Дослідники процесів менеджменту – Тарнавська Н.П. та Пушкар Р.М. визначили такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень:

1. З'ясування, усвідомлення та формування проблеми. З'ясувати проблему – означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення пов'язаний із:

- визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу кадрового потенціалу, відсталість технології, закони тощо.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним, тому що важко визначити цінність кожної альтернативи, а керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з них.

4. Остаточний вибір варіанта адекватного цілям діяльності організації. Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення.

6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення.

Прийняття рішень – невід'ємна частина діяльності не лише менеджера, але й просто людини в будь-якій сфері: політичній, економічній,

культурній, особистому житті тощо. Наслідки певних рішень можуть зачепити інтереси однієї людини, декількох персон, колективів, регіонів, суспільства в цілому. Важливою рисою управлінського рішення є те, що воно приймається при наявності назрілої проблеми.

Значення управлінського рішення розкривається у його функціях:

✓ *Скеровуюча функція* – полягає у тому, щоб скерувати діяльність організації і виконавців відповідно до її стратегії і тактики.

✓ *Функція координації (узгодження)* – управлінське рішення визначає місце кожної ланки, працівника у вирішенні завдань, координує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Координація допомагає ритмічно, якісно працювати.

✓ *Мотивуюча (стимулююча)* – функція активізації виконавців для досягнення мети організації.

2. Класифікація управлінських рішень

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління; рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Основними критеріями класифікації завдань при прийнятті рішень щодо вирішення проблем, що виникають в організації за Герчиковою І.Н. є:

- важливість проблеми для організації;
- часові рамки вирішення проблеми;
- попередня оцінка ефективності вирішення проблеми;
- умови прийняття рішень, обумовлені станом зовнішнього і внутрішнього середовища: певність, ризик, непевність і протидія;
- характер ухвалення рішення: індивідуальний або колективний;
- характер моделі вирішення проблемної ситуації;
- вид прийнятих рішень: запрограмовані або незапрограмовані.

Управлінські рішення можна класифікувати і наступним чином:

За функціональним змістом:

- планові;
- організаційні;
- координаційні;
- стимулюючі;
- контрольні.

За сферою дії щодо прийняття рішень:

- економічні;
- організаційні;
- соціальні;
- технічні;
- технологічні рішення.

За організацією розробки управлінські рішення можуть поділятися на:

- одноособові;
- колегіальні;
- колективні.

Одноособові рішення – це рішення, що розробляються та приймаються керівником без погодження та обговорення їх у колективі або з окремими особами.

Колегіальні рішення – це рішення, що розробляються та приймаються спільно групою фахівців та відповідних керівників.

Колективні рішення – розробляються на загальних зборах всіма їх учасниками, незалежно від службового стану, рангу та характеру праці. Як правило, такі рішення приймаються або відхиляються голосуванням.

3. Технологія прийняття управлінських рішень

Рішення лише тоді принесе користь, коли буде націлене на ефективне використання ресурсів соціальної організації. Воно повинно прийматись особою, що має відповідні повноваження, і відповідати чинному законодавству.

Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності у менеджменті соціальної роботи, що складається з планування, організації, мотивації, ко-

ординації та контролю, легко помітити, що вона, у кінцевому рахунку, представлена у вигляді двох елементів управління: вироблення і здійснення управлінських рішень. Саме тому рішення – центральний елемент в системі управління в цілому і соціальною організацією зокрема.

Комплексний характер проблем сучасного соціального менеджменту вимагає комплексного, всебічного аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Отже, процес прийняття рішень має визначену тривалість і структуру дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення соціальних проблем, організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої і її реалізації.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність.

В широкому розумінні слова, технологія – це спосіб здійснення діяльності на основі її раціонального розчленування на процедури і операції з їх подальшою координацією і вибором оптимальних засобів і методів їх виконання.

Управлінські технології встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання соціальних проблем клієнтів.

Технологія прийняття управлінського рішення в цілому і у менеджменті соціальної роботи охоплює певні стадії:

✓ *Стадія підготовки управлінського рішення* – проводиться менеджером освіти і часто включає аналіз педагогічної та соціальної ситуації в якій знаходиться сім'я та дитина; пошук, збір та опрацювання необхідної інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

✓ *Стадія ухвалення управлінського рішення* – включає здійснення розробки та оцінки альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

✓ *Стадія реалізації* – включає розробку заходів для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; надання оцінки результату,

триманого від виконання рішення, що забезпечить і вирішення ряду проблем клієнтів соціальних служб.

4. Причини прийняття невдалих управлінських рішень

Існує безліч причин, які негативно впливають саме на результати управлінських рішень. Проте є й *загальні, які часто призводять до неефективних рішень*. Серед них:

- неадекватне співвідношення між самим рішенням та стилем його прийняття;
- невміння визначити проблему та розпізнати справжню її причину;
- невміння вчасно відмовитись від попереднього рішення;
- неповна та неточна інформація;
- марнославство;
- самовдоволеність;
- відкладання рішень до останнього терміну;
- страх наслідків рішення;
- ігнорування чи приховування проблем (зверхність);
- некомпетентність прийняття рішень (некомпетентність того, хто приймає рішення);
- невдача у виконанні рішення (брак дієвості);
- апатія (брак бажання);
- анархія (брак дисципліни);
- непередбачені обставини ("сюрпризи");
- невідповідність системи (зміна зовнішніх обставин);
- неякісне виконання (брак керівництва);
- невміння все передбачити (халатність прийняття рішень);
- паніка;
- недосвідченість;
- брак ресурсів;
- неадекватна підготовка та виконання;
- недостатній рівень аналізу;
- брак впевненості (слабка довіра до себе, тощо).

Слід враховувати, що кожен фактор заслуговує на особливу увагу.

5. Облік та контроль виконання управлінських рішень

Управлінський облік – це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині організації та для забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів.

Головне призначення контролю в системі менеджменту соціальної роботи полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від планів реалізації управлінських рішень. У процесі контролю початкові цілі організації можуть уточнюватися та змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. *Основне завдання контролю* полягає в тому, щоб своєчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від програми реалізації управлінських рішень.

Отже, *управлінське рішення* – це результат управлінської праці, а його прийняття – процес, що веде до даного результату. Ухвалення рішення – це свідомий вибір із наявних варіантів на пряму дію, що дозволяє досягти мети соціальної організації. Рішення – це форма, в якій здійснюється дія суб'єкта управління, що управляє, на об'єкт управління. Тому якість управлінських рішень є критерієм ефективності роботи менеджера в системі управління в цілому і соціальною організацією зокрема.

Методичні поради:

Для більш повного засвоєння змісту теми слід усвідомити:

- Сутність поняття управлінського рішення та його роль у менеджменті освіти.
- Види управлінських рішень та етапи їх прийняття.
- Основні вимоги до рішень керівника.
- Причини невдалих управлінських рішень.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати особливість управлінських рішень.
2. Назвіть ознаки за якими класифікуються управлінські рішення.
3. Назвіть головні етапи прийняття рішень.
4. Дайте визначення поняття «прийняття рішень».

5. Обґрунтуйте об'єкти і суб'єкти у прийнятті управлінських рішень.
6. Назвіть фактори, що впливають на прийняття невдалих управлінських рішень.
7. Поясніть сутність і значення обліку та контролю у процесі прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Андрушкін Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 416 с.
3. Економіка та менеджмент: навч. посібник / під ред. І.С. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1996. 316 с.
4. Жигалов В.П. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 1994. 223 с.
5. Завадський І.С. Менеджмент. 2-е вид. Київ: УФІМБ, 1998. Т. 1. 542 с.
6. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 107 с.
7. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 247 с.
8. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 556 с.
9. Кузьмін О.Є. Менеджмент. Конспект лекцій: навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 132 с.
10. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навчальний прикладний посібник. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
11. Кузьмін О.Є. Формування органів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: регіональні та стратегічно-тактичні аспекти. *Регіональна економіка*. Львів, 1997. № 2. С. 46–54.
12. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: учебник. Київ: МАУП, 1996. 140 с.
13. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: навчальний посібник / упоряд. І.О. Слепов). Київ: Либідь, 1993. 314 с.
14. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. Київ 2000. 392 с.
15. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію: науково практичний посібник. Київ: Україна, 1994. 399 с.



Тема: ПРОЄКТИ, МОДЕЛІ ТА ПРОГРАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

1. *Менеджмент освіти як інструмент освітньої політики (державної, регіональної, місцевої).*
2. *Програма як вид менеджерського рішення у менеджменті освіти.*
3. *Проектування у менеджменті освіти.*
4. *Моделювання в діяльності освітніх закладів.*

1. Менеджмент освіти як інструмент освітньої політики (державної, регіональної, місцевої)

Менеджмент – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Для того, щоб краще усвідомити його сутність, слід розглянути його як інструмент соціальної політики.

Традиційний, сутність якого полягає в тому, що соціальна політика визначає зміст соціальної роботи, а відповідно й обумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна ще назвати функціональним визначенням, у ході якого соціальна робота розглядається як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент соціальної роботи треба розглядати як механізм управління одного із структурних елементів соціальної політики.

Інноваційний, на відміну від традиційного, несе деяку новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави, бо стверджує дещо протилежне, а саме: соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою.

2. Програма як вид менеджерського рішення у менеджменті освіти

Програма – це комплекс задач, які мають певний зміст і спрямовані на досягнення кінцевої мети.

Освітня програма – це робочий документ для перспективної і поточної діяльності у сфері освіти, який має чітко визначені цілі, завдання, прогнозовані на результат, а також включає невикористані ресурси та резерви. Освітня програма завжди включає прогнозування змін, вироблення стратегії розвитку, має інноваційну спрямованість, забезпечує і системність процесів нововведень, працює на певну місію та забезпечення і якості освітніх послуг.

Для розробки програми створюються творчі ініціативні групи. Процедура розробки освітньої програми включає в себе наступні етапи:

1 етап – усвідомлення керівником навчального закладу необхідності його стратегічного розвитку і оцінювання цього процесу. Процес розробки і програми творчою групою з керівником зазвичай потребує наявності лідера; в цій групі, при чому керівник лідером може й не бути;

2 етап – створення робочої групи для розробки стратегії: визначення ролі і складу робочої групи, визначення повноважень членів групи, розробка плану діяльності, угода між її членами;

3 етап – аналіз цінностей освітньої організації, як основа формування місії її діяльності.

4 етап – вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів впливу на освітню організацію;

5 етап – формування місії освітньої організації, яка виступає її «філософією» і спрямована на майбутнє;

6 етап – шлях від мети – бажання до мети – реальності. Він включає в себе місію, яка спрямована на задоволення потреб споживачів освітніх послуг в цілому; виділення стратегічної мети (наприклад, мета досягти високого рівня освітніх послуг), цілей та напрямків роботи (завоювання довіри громадськості), виокремлення завдань, які б конкретизували усю роботу по створенню освітньої програми індивідуально для кожного співробітника закладу освіти.

7 етап – вибір тієї ідеї, що найбільше імпонує поставленій меті.

Програма в освітній сфері – це система, яка передбачає поєднання основної місії, програмної мети, системи і підсистеми, які обумовлюють досягнення цілей, розробка відповідного плану діяльності, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, часових), управлінського комплексу, що забезпечує її розробку і впровадження.

За формою *програмування* – це обґрунтування, прийняття і реалізація цільових управлінських рішень та цільових комплексних програм. Програмування у сфері освіти, як управлінська діяльність, не обмежується переробкою інформації, його предметом є освітні послуги.

Процес програмування починається з конкретизації поставленої мети. Для цього вона розбивається на окремі цілі, між якими встановлюється їх зв'язок, взаємопідпорядкованість (будується певного роду система). Причому рівень конкретизації повинен бути таким, щоб отримані цілі були єдиними, по можливості кількісно вимірянні. Надалі сформована система цілей піддається оцінці, у результаті чого, на основі сформованих соціальних цінностей і переваг, розставляються відповідні пріоритети, що будуть використані для раціоналізації ресурсів розвитку в освітній організації.

Схематично процес виглядає так:

- Конкретизація освітньої мети.
- Аналіз керованої підсистеми.
- Визначення цілей комплексів, що реалізуються.
- Встановлення лінії реалізації.
- Формування управлінського рішення.
- Розробка організаційного механізму керування.
- Очікувані результати.

Результатом програмування у сфері освіти виступають три групи взаємоузгоджених управлінських рішень: щодо структури і змісту освітньої діяльності, щодо використання ресурсів і очікуваних результатів.

3. Проєктування у менеджменті освіти

Поняття «*проєкт*» має декілька значень: розроблений план споруди, виготовлення, реконструкція чогось; попередній текст документа, задум чогось; певна форма організації великих та відносно самостійних починань; форма побудови цілеспрямованої діяльності.

«Кодекс знань про управління проєктами» дає наступне визначення *проєкту*: «проєкт – це задача з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв’язання. Проєкт включає проблему (замисел), засоби реалізації проєкту (способи вирішення проблеми) та результати проєкту».

В сучасному розумінні *проєкти* – це те, що змінює наше оточення – будівництво житлового будинку або промислового об’єкту, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат тощо.

Проєкт – це цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об’єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів щодо їх виконання. Проєкт може бути представлений як система. Система – це група елементів (люди, технічні елементи), організованих таким чином, що вони діють як одне ціле для досягнення визначеної мети.

Під *метою в освітньому проєкті* розуміється бажаний, новий, якісний стан або результат функціонування відповідного об’єкта освітньої діяльності в певний, визначений освітнім простором та часом момент майбутнього.

Завдання в освітньому проєкті – це складові мети, досягнення яких принципове та бажане до певного моменту часу, в межах певного рівня освітнього простору.

Мета може бути недосяжною в межах періоду, що планується соціальною службою, та наближення до неї за цей час має бути можливим. Завдання мають бути реальними, можливими до виконання, хоча з врахуванням обмежень (особливо в державних соціальних службах) має існувати векторний простір «обов’язковості – необов’язковості».

Потрібно зазначити, що мету, яку неможливо досягти, але до якої можна безмежно наблизитися, в менеджменті визначають *ідеалом*.

Основними ознаками проєкту у менеджменті освіти є:

- наявність мети;
- ресурсне забезпечення;
- термін дії;
- очікувані результати;
- структура (сітка покрокової діяльності).

За своїм призначенням, змістом, строками реалізації проєкти бувають:

- малий проєкт;
- метапроєкт (районний, обласний);
- мегапроєкт (міжобласний, всеукраїнський, міжнародний);
- короткотерміновий (оперативний);
- тактичний;
- довготерміновий (стратегічний);
- управлінський;
- дидактичний;
- виховний;
- рекламний;
- маркетинговий;
- технічний;
- комплексний.

Проєкт – це система, яка передбачає обов'язковість таких складових: основна місія (призначення) проєкту, сформульовані проєктні цілі; утворення підсистеми та структурні одиниці, що обумовляють досягнення цих цілей, розроблені відповідні програми (плани) діяльності; наявні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, часу); управлінський комплекс, що забезпечує розробку та впровадження проєкту.

Проєкт завжди розуміється як певний *менеджерський цикл*:

- сформованих та співставлених цілей, конкретизації кінцевого результату та переліку досягнення (досвіду) освітньої установи;
- визначених для створення під проєктні завдання спеціалізованих команд професіоналів і волонтерів або організаційних структур;
- ухвалення управлінських рішень, розроблення заходів щодо їх реалізації;
- підготовка та затвердження відповідних документів – планів, кошторисів, розрахунків використання ресурсів (максимально, оптимально).

Один із варіантів структури проєкту соціального спрямування може включати такі параметри:

- назва проєкту (від ідеї, яка пояснює основний намір);
- загальна оцінка управлінської проблеми;
- проблема (об'єкт та предмет проєктного розгляду);
- виконавець проєкту та місце реалізації проєкту;

- мета проекту;
- завдання проекту (терміни реалізації проекту та критерії оцінки його результативності);
- зовнішнє середовище, яке впливає на проект або результати реалізації проектних цілей;
- сильні сторони проекту;
- складності та загрози проекту;
- перспективи розвитку проекту (після завершення зазначених термінів, ресурсів тощо).

В основі розробки проектів лежать два основних принципи:

1. *Обґрунтованість*, тобто прорахування забезпечення досягнення цілей необхідними ресурсами.

2. *Реалістичність*, тобто орієнтація проекту не на всі проблеми одночасно, а на практичне рішення найбільш значущих.

Практика, досвід проектування соціальної роботи насичені аргументами активного використання вимог системного підходу в таких його модифікаціях:

- системно-комплексний підхід – виявлення елементів, що складають відповідну систему (засоби, процеси, ідеї);
- системно-структурний підхід – визначення внутрішніх зв'язків та взаємозалежності елементів даної системи (внутрішня організація);
- системно-функціональний підхід – виявлення функцій, для виконання яких існують відповідні суб'єкти соціальної роботи;
- системно-цільовий підхід – визначення цілей та взаємовідповідність їх між собою;
- системно-ресурсний підхід – виявлення та ієрархія ресурсів, які необхідні для вирішення соціальної проблеми;
- системно-інтеграційний підхід – визначення сукупності якісних характеристик системи, що забезпечують її цілісність та особливість;
- системно-комунікаційний підхід – виявлення зовнішніх зв'язків у відповідному соціальному просторі.

Отже, методологія проектування – це сукупність підходів, методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, моделей, програм, планів освітньої діяльності на різних рівнях розвитку освітніх організацій.

Проектування в галузі освіти здійснюється за допомогою спеціальних методів. *Методи* (від грец. «засіб») – це способи досягнення мети; побудова освітнього проєкту – це певним способом упорядкована діяльність суб'єкта проектування. Серед методів проектування можна виділити наступні:

- метод матриці ідей – це коли на основі декількох незалежних змінних складаються різні варіанти рішень;
- метод вживання в роль допомагає отримати більш точне уявлення про те, що потрібно зробити в процесі проектування;
- метод мозкового штурму здійснюється за допомогою комунікативної взаємодії, в якому обговорюються різні проєкти, здійснюються оцінки, експертиза фактів, полеміка думок;
- метод синектики – це коли декілька запропонованих ідей розглядаються окремо одна від одної, а потім між ними встановлюються певний взаємозв'язок і взаємозалежність.

Сьогодні досягнення мети є недостатньою характеристикою ефективності роботи в освітній сфері. Нова парадигма розвитку освіти стимулює не стільки зв'язок мети з її досягненням, скільки власне формування мети проєктної діяльності в освітній сфері.

Роль проектування у практичній діяльності фахівців системи освіти, полягає в значущості механізмів проєктної діяльності для надання якісних освітніх послуг, формування ефективного менеджменту та самоменеджменту, створення та впровадження інноваційних технологій в освітній діяльності.

4. Моделювання в діяльності освітніх закладів

Моделювання – це створення образу об'єкта, для отримання інформації про цей об'єкт шляхом проведення експериментів з його моделлю. Моделювання також розглядається як єдиний систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього результату управлінської діяльності керівника.

Модель в загальному розумінні (узагальнена модель) є створюваний з метою отримання або зберігання інформації специфічний об'єкт (у формі уявного образу, опису знаковими засобами), що відображає власти-

вості, характеристики і зв'язки об'єкта – оригінала довільної природи. Моделі об'єктів мають чітку структуру, точно визначені взаємозв'язки між складовими частинами, що дозволяють більш детально проаналізувати властивості реальних об'єктів і їх поведінки в різних ситуаціях. *Таким чином, моделювання являє собою процес побудови моделі.*

До моделей висувається ряд обов'язкових вимог. По-перше, модель повинна бути адекватною об'єкту, тобто відповідати йому з точки зору обраних для вивчення властивостей. По-друге, модель повинна бути повною. Це означає, що вона повинна давати можливість за допомогою відповідних способів і методів вивчення моделі дослідити і сам об'єкт, тобто отримати деякі твердження щодо його властивостей, принципів роботи, поведінки у визначених умовах.

Моделювання можна класифікувати за наступними критеріями:

- спосіб моделювання;
- характер модельованої системи;
- масштаб моделювання.

За способом моделювання розрізняють наступні типи моделей:

- аналітичні, коли поведінка об'єкта моделювання описується у вигляді функціональних залежностей і логічних умов;
- імітаційні, в яких реальні процеси описуються набором алгоритмів.

За характером модельованої системи моделі поділяються на:

- детерміновані, в яких всі елементи об'єкта моделювання постійно чітко визначені;
- схоластичні, коли моделі включають в себе випадкові елементи управління.

Залежно від фактора часу моделі поділяються на:

- статистичні;
- динамічні.

Статистичні моделі (схеми, графіки, діаграми) дозволяють описувати структуру модельованої системи, але не дають інформації про її точний стан, який змінюється в часі.

Динамічні моделі дозволяють описувати розвиток у часі процесів, що протікають в системі.

Моделі бувають керовані та прогнозовані.

Керовані моделі відповідають на питання: «Що буде якщо...?», «Як, досягти бажаного?», і містять три групи змінних: 1) змінні, що характеризують поточний стан об'єкта; 2) змінні, що впливають на зміну стану і піддаються цілеспрямованому вибору; 3) вихідні дані й зовнішні і впливи, тобто параметри, що задаються ззовні, і початкові параметри. У *прогнозованих моделях* управління не виділено явно. Вони відповідають на запитання: «Що буде, якщо все залишиться по старому?»

Моделі можна визначати за способом вимірювання часу на:

- безперервні;
- дискретні.

При побудові будь-якої моделі процесу управління бажано дотримуватися наступного плану дій:

- сформулювати цілі вивчення системи;
- вибрати ті чинники, компоненти, які є найбільш істотними для даного завдання;
- враховувати тим або іншим способом не включені в модель чинники;
- здійснювати оцінку результатів, перевірку моделі, оцінку моделі.

Таким чином, програмування в галузі освіти, проєктування та моделювання є особливими типами педагогічно-інженерної діяльності і одними із найбільш перспективних технологій використання можливостей і функцій освітнього менеджменту.

Методичні поради:

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- довести, що менеджмент освіти є інструментом освітньої політики (державної, регіональної, місцевої);
- охарактеризувати проєкт, модель, програму як види менеджерських рішень в управлінні освітньою організацією;
- назвати характерні етапи створення програм, проєктів та моделей у менеджменті освіти.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *Дайте характеристику сутності і змісту понять «освітня політика», «менеджмент освіти» та доведіть, що менеджмент освіти є інструментом освітньої політики.*

2. *Дайте визначення дефініцій «програма», «освітня програма», «проект та модель у сфері управління навчальними закладами».*
3. *Охарактеризуйте основні етапи процедури розробки освітньої програми, проекту, моделі.*
4. *Обґрунтуйте сутність понять «програмування», «проектування» та «моделювання».*

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв М.В. Основи менеджменту: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / за ред. проф. М.В. Афанасьєва. Харків: ВДІНЖЕК, 2003. 484 с.
2. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
3. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посібник для студ. вищих закладів освіти. Київ: Магія плюс, 2000. 336 с.
4. Гріфін Р. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2001. 624 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ, 1998. 212 с.
6. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. Київ, 1999. 195 с.
7. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. 2005. 496 с.
8. Нємцов В.Д. Менеджмент організації: навч. посібник. Київ: ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2001. 392 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: монографія. Івано-Франківськ: Плай, 2002. 426 с.
10. Стратегія планування: підручник для громадських організацій / гол. ред. Холуйко О.В. Львів, 1998. 359 с.
11. Тлумачний словник української мови / укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. Харків, 2010. 608 с.
12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
13. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.



Тема: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

1. *Сутність конфліктів та причини їх виникнення.*
2. *Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Типи конфліктів.*
3. *Управління стресами у менеджменті освіти.*
4. *Суть професійного "вигорання" педагогічних працівників.*
5. *Супервізія та консультування як технологія менеджменту освіти.*

1. Сутність конфліктів та причини їх виникнення

Слово "конфлікт" має латинський корінь і розуміється як сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий "вид спілкування", в основі якого лежать різного роду реальні, або ілюзійні, об'єктивні чи суб'єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Конфлікт – це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме.

Процес конфлікту складається з цілого ряду структурних елементів, які взаємопов'язані між собою і, в той же час, кожен з них відіграє достатню і самостійну роль. Схема конфлікту може бути представлена в такий спосіб: **Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт.**

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих або інших подій досить часто приводить до спірної ситуації. Якщо до того ж створилася ситуація, яка являє собою загрозу для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, конфліктна ситуація – це стан загострення протиріч у соціальній групі, колективі. Конфліктні ситуації свідчать про незадоволеність окремих осіб існуючим положенням справ у колективі, наявності конфлікту

між окремими членами колективу. Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, часто незначні (невдало сказане слово, думка, тобто інцидент, і конфлікт може розпочатися).

Інцидент – це певна подія чи дія, яка різко уразила інтерес однієї зі сторін, що призвело до активної протидії іншу. Інцидентом можуть стати дії третьої сторони, причому як свідомі, так і не свідомі. Інцидент може відбутися і незалежно від бажання учасників, а як наслідок об'єктивних процесів. Психічний стан однієї зі сторін так само може стати причиною інциденту.

Для переростання протиріччя в конфліктну ситуацію необхідні:

- значимість ситуації для учасника конфліктної взаємодії; наявність перешкоди, що створює один з опонентів на шляху до досягнення цілей іншими учасниками (навіть якщо це суб'єктивне сприйняття, а не реальність);
- перевищення особистої або групової терпимості до виниклої перешкоди хоча б в однієї зі сторін.

У конфліктній ситуації уже виявляються можливі учасники майбутнього конфлікту – суб'єкти або опоненти, а також предмет суперечки або об'єкт конфлікту.

Суб'єктами конфлікту є учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть виступати окремі особистості, групи, організації.

Об'єктом конфлікту стає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки, одержання чого одним з учасників цілком або частково позбавляє іншу сторону домогтися своїх цілей.

Будь-який конфлікт має початок, розвиток, кульмінацію і закінчення. Починається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення протиріч, що активно або пасивно вступають у боротьбу. Ініціатива конфлікту може йти "зверху – вниз" (начальник – підлеглий), "знизу – нагору" (підлеглий – начальник) і по горизонталі, коли конфліктують рівні за статусом, правами, владою.

Початок – це публічний прояв антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів, усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників.

Таке усвідомлення включає:

- ✓ По-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто такої, яка може забезпечити досягнення значимої мети;

✓ По-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети, тобто мета і дії несумісні.

Конфлікт може розвиватися *явно* або *приховано*. Явно – у тому випадку, коли сторони відкрито заявили про свої протиріччя. Приховано – коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії або невербальне поведіння здогадуються, що перебувають в зоні конфлікту.

Прихований період конфлікту ще називають латентним. Прихований період розвитку конфлікту рано або пізно переходить у явний або оголошений, якщо вчасно не втрутиться третя сила. Тривалість прихованого періоду не може бути спрогнозована, тому що перехід його в явний залежить від кількості зібраної "конфліктної енергії" сторін і зовнішнього подразника, що дестабілізує саморегуляцію.

Кульмінація конфлікту – це явний (візуальний) прояв гострих розбіжностей, досягнутий у процесі конфлікту. Це остання і рішуча битва конфліктуючих сторін, у результаті якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

2. Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Типи конфліктів

Конфлікти виникають з багатьох причин. Найпоширенішими причинами конфліктів в управлінні є: обмеженість ресурсів; взаємозалежність завдань; розбіжності в цілях; відмінності в уявленнях та цілях, дефіцит інформації і незадовільні комунікації; емоційні відмінності у психіці індивідів.

1. *Обмеженість ресурсів.* Обмеженість матеріальних, фінансових та людських ресурсів та розподіл їх між різними групами для досягнення загальних цілей організації є складною проблемою. Якщо виділити більшу частину ресурсів одному певному керівнику, підлеглому чи групі, іншим їх не вистачатиме. Тому розподіл ресурсів часто породжує конфлікти.

2. *Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

3. *Розбіжності в цілях.* Можливість конфлікту в організаціях збільшується зі зростанням спеціалізації й поділом їх на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі, можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню загальних цілей організації.

4. *Відмінності в уявленнях та цілях.* Відмінності в цілях, уявленнях, цінностях є дуже поширеною причиною конфлікту.

5. *Дефіцит інформації і незадовільні комунікації.* Дефіцит або відсутність інформації часто є і причиною, і наслідком конфлікту, заважаючи працівникам, групі адекватно розуміти ситуацію або погляди інших.

6. *Емоційні відмінності у психіці індивідів.* Ступені емоційності різних індивідів мають свої особливості. Тому навіть за нейтральної розмови може виникнути напруженість між її учасниками, яка внаслідок високої емоційності однієї або обох сторін ризикує перерости в конфлікт.

7. *Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді.* Можуть збільшувати можливість конфлікту. Дослідження показують, що розбіжності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці, соціальних характеристиках зменшують рівень взаєморозуміння між представниками різних підрозділів.

Подолання конфлікту передбачає дотримання відповідних принципів:

1. *Врахування суті суперечностей.* Для цього потрібно з'ясувати ділову основу конфлікту, істинні, а не декларовані мотиви його учасників. Розв'язання конфлікту суттєво ускладнюються, якщо керівник є учасником однієї з конфліктуючих сторін. Через це він не може бути об'єктивним, а конфлікт, набувши публічного характеру, виходить за межі організації.

2. *Врахування мети сторін, що конфліктують.* З'ясувавши мету учасників конфлікту, необхідно чітко розмежовувати проблеми міжособистісної і ділової взаємодії.

3. *Врахування емоційних станів сторін, що конфліктують.* Якщо конфлікт набув надмірної емоційності, супроводжується сильними реакціями, доцільно проілюструвати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, а опоненти втрачають об'єктивність.

4. *Врахування психологічних особливостей учасників конфлікту.* Перед тим, як приступити до розв'язання конфлікту, необхідно проаналі-

зувати особисті якості його учасників, що дасть змогу глибше пізнати мотиви їх поведінки, обрати правильну тактику подолання ситуації.

5. *Врахування динаміки конфлікту.* Якщо на перших стадіях виправдані бесіди, переконування, то із загостренням конфлікту необхідно застосовувати всі заходи, зокрема й адміністративні.

Важливою умовою у запобіганні конфліктів є оволодіння прийомами і навичками безконфліктного спілкування.

У процесі управління найчастіше мають місце такі **типи конфліктів**:

- внутрішньоособистісні (інтралерсональні), що виникають на рівні однієї особистості;
- міжособистісні (інтерперсональні), що виникають між двома особистостями;
- внутрішньогрупові (інтрагрупові) – конфлікти, що виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;
- міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням.

3. Управління стресами у менеджменті освіти

Стрес в перекладі з англійської означає «напруга, тиск». Зараз цим терміном визначають широке коло станів людини, що виникають у відповідь на різні несприятливі впливи.

Енциклопедичний словник надає таке визначення стресу. «*Стрес* – це сукупність захисних фізіологічних реакцій, що виникають в організмі людини і тварин у відповідь на дію різноманітних несприятливих факторів (стресорів)».

Професійний стрес розглядається як наслідок функціонування людини в конкурентному ринковому середовищі, з його наголосом на високу індивідуальну ефективність, постійне покращення результатів і одночасно невизначеністю, неможливістю в повній мірі контролювати результати. В даний час виділяють три основні групи реакцій на стрес: фізіологічні, психологічні і пов'язані зі зміною поведінки.

Серед заходів, що сприяють підвищенню опору менеджера та працівника соціальної сфери негативній дії професійного стресу або боротьбі з його наслідками, важливі:

- підтримка гарної фізичної форми;
- турбота про здоров'я персоналу;
- релаксація;
- тайм-менеджмент;
- вибір раціональної поведінки.

Підтримка гарної фізичної форми. Активний спосіб життя створює в організмі людини захисний бар'єр проти стресу, розвиває здатність до контролю своїх реакцій і самостійного подолання стресу.

Турбота про здоров'я персоналу. Часто працівники не готові свідомо, турбуватися про своє здоров'я і знаходять для цього масу виправдань. Враховуючи це, на підрозділ з управління персоналом покладається турбота про здоров'я працівників. В залежності від виділеного бюджету план дій, спрямованих на зниження захворюваності, може включати: медичне страхування, медичні огляди, послуги відомчих поліклінік, санаторно-курортне лікування, вакцинацію, пропагування здорового способу життя, тощо.

Релаксація (розслаблення). Релаксація розглядається як активна захисна реакція, яка може значно ослабити стрес. На відміну від двох попередніх заходів, релаксація – це техніка зняття стресу, тобто заспокоєння безпосередньо після виникнення стресової ситуації.

Тайм-менеджмент. Неefективне планування часу є розповсюдженою причиною стресу. Коли людина не контролює свій час, тоді час починає контролювати її. Щоб не потрапити у пастку хронічного дефіциту часу, необхідно розвинути у собі навички тайм-менеджменту, тобто планування роботи з раціональним використанням часових ресурсів.

Вибір раціональної форми поведінки. Людина може уникнути стресу або послабити його дію, змінюючи власну поведінку. Треба навчитися розуміти і приймати негативні ситуації, які є невід'ємною частиною нашого життя, і виробити філософське ставлення до них.

4. Суть професійного "вигорання" педагогічних працівників

Термін «вигорання» застосовують серед представників комунікативних професій, тобто професій системи «людина – людина»: менеджерів, лікарів, медичного персоналу, вчителів, психологів, соціальних працівників тощо.

Вигорання – стан вираженої втоми, емоційного виснаження, який спостерігається у працівників освіти та керівного складу освітніх установ, а також полягає у втраті здатності надання психологічної підтримки іншим.

Феномен «вигорання» виникає гостро, однак розвивається впродовж відносно тривалого періоду. Процес, який внаслідок стресів веде до вигорання, має низку стадій.

Стадії вигорання:

1. *Ентузіазм* – тенденція бути надмірно корисним, надмірно ідентифікуватися з клієнтами та мати нереалістичні очікування від роботи.

2. *Стагнація* – зменшення очікувань до нормальних пропорцій і вихід особистої незадоволеності на поверхню (робота не компенсує того, що втрачено в житті).

3. *Фрустрація* – збільшення труднощів, поява невпевненості у власній компетентності, нудьга, зменшення толерантності, співчуття, початок уникання стосунків як механізм захисту.

4. *Апатія* – байдужість або депресія (пригнічення) як захист проти хронічної фрустрації.

Симптоми професійного вигорання можна відстежити у поведінці своїх колег. Однак їх важко ідентифікувати у самого себе. *Індикаторами вигорання можуть бути суб'єктивні та об'єктивні чинники.*

5. Супервізія та консультування як технологія менеджменту освіти

Люди і навіть організації інколи потребують стороннього погляду на власні проблеми або очікують підтримки при прийнятті рішень. Для раціоналізації поведінки за необхідності осмислення конкретної ситуації використовують консультування і супервізію.

Консультування є процесом, в якому людина досягає більш високого рівня особистісної компетентності. М. Катц писав, що консультування займається не тим, щоб навчити людей приймати мудрі рішення, а тим, щоб навчити їх приймати рішення по-мудрому. Саме таким чином можна досягти дійсного самопосилення (тобто збільшення і більш широкого використання власного потенціалу) клієнта. У консультуванні не заохочуються пасивність і залежність клієнта. Навпаки, створюється ситуація, коли клієнт відчуває себе людиною, яку розуміють, чують, поважають. Це сприяє розвитку довіри клієнта до самого себе і зростанню його здатності приймати власні рішення.

Основними принципами проведення консультацій є:

1. Доцільність і цілеспрямованість. Консультація повинна мати конкретну мету, чітко вирішувати поставлене завдання, проблему.
2. Добровільність і ненав'язливість. Той, кого консультують, може в будь-який момент відмовитися від допомоги консультанта. Ефективність консультації визначається цінністю ідей, а не статусом консультанта.
3. Методична грамотність і компетентність. Ядром технології процесу консультування є встановлення довірливих взаємин консультанта і того, кого консультують. Консультант повинен мати широку ерудицію і бути компетентним в галузі обговорюваної проблеми, вміти методично грамотно, переконливо вести консультації.

Супервізія з англійської дослівно перекладається як «догляд, нагляд». Як категорія соціальної роботи, супервізією є:

- адміністративний і навчальний процес, який широко вживається в соціальних організаціях з метою подальшого розвитку і вдосконалення умінь соціальних працівників і клієнтів, підвищення морального духу персоналу і забезпечення якості роботи з клієнтами;
- складова технології організації соціальної роботи, яка містить підготовку соціального працівника, турботу про його професійне зростання, профілактику професійних ризиків;
- наставництво і кураторство над молодим персоналом і клієнтами;
- метод соціальної роботи, який полягає у навчанні на власному досвіді;
- професійний стиль менеджерської роботи;
- процес нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою; керування змінами в роботі соціального працівника та підвищення рівня його кваліфікації.

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого іокремлюють *такі різновиди супервізії*:

✓ *Менеджерська супервізія*. Супервізор є безпосереднім менедже-ром працівника, а їхні стосунки розглядаються за схемою «керівник – підлеглий».

✓ *Наставницька супервізія*. Супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опанує знання, вміння та навички.

✓ *Навчальна (тренінгова) супервізія*. Супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат.

✓ *Консультаційна супервізія*. Супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, але бере на себе часткову відповідальність їй окремі аспекти роботи з клієнтами супервізованого. При цьому консультаційна супервізія є добровільною зі сторони супервізора.

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації.

Консультативна супервізія є тривалим процесом, який вимагає великої втрати сил і часу від керівника навчального закладу. Якщо така діяльність і постійною і безперервною, то вона може призвести до професійного вигорання. І тому, щоб уникнути таких негативних наслідків, консультант-супервізор сам повинен брати участь у консультативній супервізії і бажано колегіальній, яка і сприяє психологічному розвантаженню, осмисленню власної консультативної діяльності і професійному росту соціального педагога.

Методичні поради:

Для формування навичок вирішення конфліктних ситуацій, управління стресами та організації процесів консультування та супервізії в менеджменті освіти слід:

- пояснити значущість управління конфліктами та стресами в менеджменті освіти;
- розглянути типи та види конфліктів;
- розкрити суть феномену "вигорання" педагогічних працівників;
- проаналізувати зміст понять «супервізія» та «консультування».

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність функціональних та дисфункціональних конфліктів та пояснити їх наслідки.
2. У чому полягає відмінність між стресом та «вигоранням»?
3. Пояснити особливості управління при конфліктах, стресах, професійному «вигоранні».
4. Чи можливо попередити виникнення професійного «вигорання»? Якщо так, то в який спосіб?
5. Проаналізувати значення супервізії та консультування в менеджменті освіти.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: Кондор, 2002. 512 с.
2. Горкуша І.В. Особливості комунікативної компетенції менеджера. *Вісник Дніпропетровського університету* / від ред. В.Д. Демченко. Дніпропетровськ, 2006. Вип. 1. С. 323–325.
3. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2003. 340 с.
4. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
5. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2005. 315 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту. Київ: Каравела, 2004. 264 с.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 1997. 242 с.
8. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
9. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП, 1999. 387 с.
10. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ, 2001. 392 с.



Тема: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1. *Особливості управлінської праці в менеджменті освіти.*
2. *Основні ролі менеджерів освіти та вимоги до їх професійної діяльності.*
3. *Концепція обмежень у менеджменті освіти.*
4. *Особливості кар'єрного росту менеджера освіти.*

1. Особливості управлінської праці в менеджменті освіти

Управлінська праця – це специфічний вид людської діяльності, що відокремилась в процесі поділу і кооперації суспільної праці. Це виокремлення є об'єктивно необхідною умовою розвитку не тільки суспільного виробництва, але і суспільства в цілому.

Як і будь-який інший процес, *управлінська праця* складається з таких основних елементів, як *предмет праці* (те, що підлягає впливу, обробці), *засоби праці* (за допомогою чого здійснюється вплив), сам *процес* (цілеспрямована діяльність) і *результат*. Ці елементи дозволяють визначити *характер* і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі, діяльності тощо.

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі ***функціональні складові управлінської праці***.

Евристична – має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання. Спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає аналітичні і конструктивні операції.

Адміністративна – полягає у цілеспрямованому впливі керівника підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань. Спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає операції:

- розпорядчі (доведення рішень до виконавців);
- взаємозв'язок, узгодження діяльності виконавців;
- перевірка виконання;
- службово-комунікативні.

Операторна – полягає у виконанні стереотипних операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління.

Осіб, які здійснюють управлінську працю, прийнято називати *управлінським персоналом*. Під управлінським персоналом розуміють сукупність фахівців, що здійснюють функції управління.

Майже не існує посад чи професій, діяльність у яких складається лиш з якогось одного аспекту. Найчастіше – це поєднання аспектів у певної співвідношенні. Саме залежно від співвідношення функціональні аспекти, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління. Головну роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні підрозділи – від відділів до департаментів» Вони не тільки координують діяльність безпосередньо підлеглих, але вирішують усе коло питань діяльності організації.

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації. У процесі управління менеджер обґрунтовує і приймає рішення у ситуаціях високої динамічності та невизначеності з використанням сучасних інформаційних технологій та досягнень науки у галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності; веде постійний пошук можливостей, залучає і використовує для рішення поставлених задач ресурси з різноманітних джерел, домагаючись підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

Отже, управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

2. Основні ролі менеджерів освіти та вимоги до їх професійної діяльності

Менеджер в організації виконує різнопланові ролі. **Роль** – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують різні ролі менеджера.

Для правильної, раціональної й ефективної організації праці, менеджер незалежно від організації, у якій він працює, повинен мати відповідні вміння, навички та якості і відповідати визначеним кваліфікаційним вимогам.

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- ділові.

Професійних якості характеризують висококваліфікованого фахівця, а володіння ними є лише необхідною передумовою виконання менеджером своїх посадових обов'язків.

До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи в організації навчання співробітників;
- вміння планувати свою роботу.

Особистісні якості керівника майже не відрізняються від особистісних якостей інших працівників, які теж бажають щоб їх поважали. Тому розвиток позитивних особистісних якостей є передумовою успішного керівництва, це:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;

- оптимізм;
- впевненість у собі.

Друга група вимог до професійної компетентності менеджера пов'язана з його вміннями і здатністю працювати з людьми і керувати самим собою.

Ці та інші знання і уміння у сфері управління надзвичайно важливі. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, акціонерами, споживачами й іншими працівниками й організаціями. Щоб ефективно працювати з людьми, які розрізняються за своїм статусом й інтересами, менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони вступають у взаємодію.

Обов'язковою рисою сучасного керівника є його *гуманізм* – розвинуті почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею підлеглих.

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама *ділових якостей*: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо. Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальні виходи із ситуацій, що виникають у професійній діяльності.

3. Концепція обмежень у менеджменті освіти

Фактори, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера:

1. Невміння управляти собою – це нездатність повного мірою використовувати свій час, енергію, свої вміння; нездатність справлятися зі стресами.

2. Розмитість особистих цінностей – відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Не чіткі особисті цілі – відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого та ділового життя; мети. Цілі, не сумісні з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток – відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навичок вирішувати проблеми – відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу – відсутність здатності генерувати нові ідеї, невміння використовувати нові ідеї.

7. Невміння впливати на людей – недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їх вирішення.

Крім них, можна виділити й інші обмеження: нерозуміння особливостей процесів управління; слабкі навички управління людьми та ресурсами; невміння навчатись і встановлювати вимогу на саморозвиток; низька здатність формувати колектив.

4. Особливості кар'єрного росту менеджера освіти

Мотиви – це те, що спонукає людину до діяльності. Основні мотиви до зайняття посади керівника можна звести до таких: творчі, економічні та амбіційні. Ці мотиви не завжди існують у чистому вигляді: вони інтегруються, але у їхній ієрархії звичайно виявляється домінуючий мотив.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукує людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом.

Творча мотивація викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну владу, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця, – використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей у конкретній справі. Цим людям імпонує свобода дій і самостійність у

прийнятті рішень. У випадку нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю, щоб ними опанувати.

Мотиви до керівної діяльності не завжди існують у чистому вигляді. Вони можуть інтегруватися. Мотиви вибору посади можуть бути виявлені в процесі співбесіди з претендентом на посаду, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

Отже, *мотив* – це спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що штовхає до дії). Можна сказати, що мотиви – це установки людей на ті чи інші види діяльності, підстави до якоїсь дії чи вчинку. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат, тому дуже важливо, щоб менеджер керувався власними мотивами при виборі посади.

Методичні поради:

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- проаналізувати сутність управлінської праці як складова управлінської діяльності;
- визначити основні критерії менеджменту освіти;
- охарактеризувати вимоги, які пред'являють сучасному менеджеру освіти;
- перерахувати основні чинники концепції обмежень в менеджменті освіти.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *В чому полягають особливості управлінської праці в освітній системі?*
2. *Назвіть основні категорії менеджерів у діяльності навчальних закладів.*
3. *Висвітліть управлінські ролі менеджера*
4. *Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера освіти.*
5. *Назвіть та проаналізуйте основні обмеження в менеджменті освіти.*
6. *Висвітліть, які є основні мотиви до зайняття менеджерських посад у системі освіти.*

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Базюк І.С. Основи менеджменту. Київ, 2000. 64 с.
3. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 1994. 312 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: УФІМБ, 1997. 543 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. 2-ге. вид. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. Т. 1. 542 с.
6. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», 1999. 556 с.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1997. 248 с.
8. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП, 2002. 176 с.
9. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав. 2003. 608 с.



Тема: КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в освітніх організаціях.
2. Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики в менеджменті освіти.
3. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу навчальних закладів.
4. Атестація працівників навчальних закладів.

1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в освітніх організаціях

Робота з кадрами – це важлива складова менеджменту освіти, а правильний підбір висококваліфікованих кадрів є запорукою успіху будь-якого навчального закладу.

Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності виробничо-господарської організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно. Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місця праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої

прагнення, потенціал. Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі техніки:

Оголошення про вакансії всередині колективу використовують досить часто, оскільки воно не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його.

Розміщення оголошень у засобах масової інформації дає можливість потрапити до організації багатьом кандидатам. Незважаючи на те, що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом для ринку послуг, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Воно повинно бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів.

Взаємодія з навчальними закладами допомагає організаціям, які дбають про свою перспективу, мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Поширеною стає практика укладання організаціями угод з навчальними закладами на підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування. Незалежно від застосовуваної техніки, організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього середовища.

2. Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики в менеджменті освіти

"*Кадри*" – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу, регіону, галузі, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття "кадри" включає в себе постійний (штатний) склад працівників у навчальному закладі. Під кадрами ж звично розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що

мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в педагогічній сфері діяльності.

Персонал, на відміну від кадрів, являє собою більш широке поняття. Персонал – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації або частина цього складу, що представляє собою групу за професійною чи іншою ознакою (наприклад, обслуговуючий персонал). Провідними складовими, що характеризують поняття "кадри" – постійність та кваліфікація для поняття "персонал" не є обов'язковими. Тож, персоналом називають постійних та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці, наприклад, волонтерів.

Персонал навчального закладу сприймається сьогодні як соціально-економічна категорія і як практичний термін. Як категорія, персонал висловлює бажання або форму реалізації демократичних начал для формування в системі освіти цілісної соціальної системи – навчального закладу. У цьому сенсі вживання поняття "персонал навчального закладу" передбачає деяку єдність і соціальну спільність усіх працівників того чи іншого закладу. Термін "потенціал" було введено в науковий обіг 15 років тому. Етимологічно він означає "приховані можливості, потужність, силу". Широке використання смислового поняття "потенціал" складається з його аналізу як "джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені до дії, використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особистості, суспільства держави у певній галузі.

Таким чином, терміни "потенціал" або "потенційний" означає наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, певний прошарок робочої сили, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) прихованих, не виявлених ще можливостей або здібностей у відповідній сфері їх життєдіяльності.

Визначаючи дану категорію, не треба протиставляти поняття "потенціал" та "ресурси". Потенціал (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський) представляє собою узагальнену, підсумкову характеристику ресурсів, що прив'язані до місця, терміну та носіїв певного виду професійної діяльності. Існує три напрямки в розвитку уяви про потенціал, а саме:

- прибічники першого вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, голов-

ним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу;

- прибічники другого розглядають потенціал як систему матеріальних пі трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення головної мети та цілей організації;
- прибічники третього визначають потенціал як здатність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання, тобто потенціал – це цілісне подання сукупної можливості колективу для виконання якогось завдання.

Уявлення про сутність потенціалу обумовлює підхід до його оцінки, вимірювання та управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у формалізації якісних та кількісних характеристик окремих його складових, при цьому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватись показниками, що висвітлюють систему в цілому.

Оцінюючи потенціал як здатність ресурсів забезпечувати певні результати та функціонування системи, слід враховувати та відображати у показниках усі фактори, що детермінують таку здатність.

Потенціал, що виступає в органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує на собі одночасно три рівні зв'язків та відносин:

✓ по-перше, віддзеркалює минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та обумовлює її можливості до функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття "потенціал" фактично приймає значення поняття "ресурс";

✓ по-друге, характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні функція поняття "потенціал" лише частково співпадає з поняттям "резерв".

Кадрова політика є невід'ємною складовою менеджменту освіти, запорукою ефективності його функціонування та перспектив подальшого розвитку. Кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів освіти, а вони у свою чергу, здійснюють управління персоналом, виконуючи свою найважливішу функцію. Підготовка менеджерів освіти є головним предметом кадрової діяльності в навчальних закладах. У вітчизняній управлі-

нській практиці, як показує аналіз, поки що відсутня стала класифікація підготовки кадрів управління в сфері менеджменту освіти.

Поняття "*робота з кадрами*" охоплює всі проблеми, що відносяться до компетенції менеджерів і організаторів освіти й передбачає умовний й поділ на три великі групи: перша група включає аналіз категорій соціальної (соціальної) працівників освіти та посад, питання планування та прогнозування кадрів визначення і формування джерел задоволення кадрової потреби; друга – питання підбору, розстановки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів третя – питання організації та оцінки управлінської праці, формуванні стабільних команд, зміцнення виконавчої дисципліни.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей Вони є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління навчальними закладами і в будь-якій виробничій системі. Людина і соціальної організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) п виконавця (об'єкта управління). Персонал навчальних закладів – це, пера за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальний якостей, серед яких психолог–педагогічні відіграють головну роль Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту освіти.

Основним структурним підрозділом управління персоналом вітчизняних освітніх організаціях є *відділ кадрів*, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

У практику діяльності кадрових служб повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу на основі результатів педагогічних і психологічних досліджень. Часто недостатнім є рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культурні працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищує своєї кваліфікації.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту освіти, процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різноманітним вимогам.

3. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу навчальних закладів

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

- інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;
- мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці;
- адміністративна мета, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та кваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Менеджери розв'язують наступні завдання для підвищення ефективності роботи кадрового потенціалу соціальної сфери:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо службового переміщення кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- встановлення цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;
- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками:

- за формою вираження – описові, кількісні та комбіновані методи;
- за інструментами оцінювання – прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, співбесіди;
- практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника;

- імітаційний метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації.

Система методів оцінювання персоналу включає:

- ✓ *Метод «есе»* – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку і трудові результати працівника.

- ✓ *Графічна шкала оцінок* – критеріям оцінки надають числові значенні на оціночній шкалі.

- ✓ *Ранжування* – метод, який має безліч різновидів: ранжування методом чергування гірших і кращих, метод парних порівнянь, метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів.

- ✓ *Алфавітно-числова шкала* – оцінюються не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають.

Керівник-менеджер освіти повинен виконувати такі функції щодо оцінювання діяльності персоналу:

- здійснення аналізу освітніх проблем, їх причини, тенденцій розвитку; наслідків;
- управління діями підлеглих; планування роботи навчальних закладів;
- проведення навчання підлеглих; стимулювання дій підлеглих;
- представлення інтересів навчальних закладів в інших органах;
- надання зацікавленим особам необхідної інформації щодо освітніх послуг, які здійснює навчальний заклад;
- вирішення організаційних питань, пошук ресурсів для успішної діяльності навчальних закладів;

Система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

- ✓ *Зміст оцінки.* Об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінки, результати її праці.

- ✓ Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

- ✓ Система способів, методів та інструментів оцінювання.

- ✓ Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Керівний склад освітніх організацій запроваджує різні класифікації сучасних методів оцінювання кадрового потенціалу освітньої сфери, за допомогою яких виявляється ступінь відповідності якостей працівника,

його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Об'єктивне оцінювання діяльності персоналу соціальних служб є важливою складовою формування професіоналізму керівника в управлінні кадрами.

Управлінські здібності характеризують індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків в управлінні персоналом:

- практичність розуму – здатність запроваджувати свої знання і досвід у різних життєвих ситуаціях;
- комунікативність – відкритість щодо інших, готовність до спілкування, потреба мати контакти з людьми;
- глибина розуму – вміння діяти енергійно, наполегливо вирішувати практичні завдання;
- ініціативність – специфічний творчий прояв активності, що зумовлює народження нових ідей, пропозицій, енергійність;
- наполегливість – прояв сили волі, вміння доводити справу до кінця;
- самовитримка – здатність контролювати власні почуття, власну поведінку в складних ситуаціях;
- працездатність – здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюючись;
- уважність – вміння бачити незначні деталі та зберігати їх у пам'яті;
- організованість – уміння виробити і жити за режимом, планувати свою діяльність;
- самостійність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе виконавську відповідальність.

Управлінська компетентність являє собою уміння керівника, як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові і практичні знання з управління щодо оцінювання роботи персоналу освітніх організацій.

До основних елементів професійно-управлінської компетентності щодо оцінювання роботи належать: спеціальна і професійна компетентність з питань запровадження основних засад наукового управління, функцій управління, методів і принципів управлінської діяльності; методична компетентність щодо завдань управління; соціально-психологічна компетентність у сфері спілкування; диференціально-психологічна компетентність, що охоплює сферу мотивацій, здібностей, спрямованості об'єкта управлінського спрямування; психологічна компетентність, що характеризує позитивні якості і недоліки власної діяльності особистості. Тобто знання та уміння відображають індивідуальність керівника, його

особистісні якості, а професійна зрілість – це стан повного розкриття творчого потенціалу керівника.

Професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління яка забезпечує стабільний успіх та розвиток навчального закладу підґрунті інтеграції інтересів замовників освітніх послуг з інтересами системи освіти.

Готовність керівника впроваджувати свої знання у практику управління відображається у такій складовій концептуальної моделі, як професіоналізм спілкування, співробітництва, взаємодії керівника з колегами, учнями (студентами), підлеглими, керівництвом.

Основними компонентами продуктивної управлінської діяльності щодо роботи з персоналом є:

професіоналізм особистості

- управлінські здібності;
- професійна управлінська компетентність;
- управлінська спрямованість володіння;

професіоналізм діяльності

- володіння змістом і засобами розв'язання професійних завдань з умови підвищення їх складності;

професіоналізм самовдосконалення

- позитивна "Я – концепція";
- створення продуктивної управлінської ситуації.

Отже, професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, усвідомлення сучасних методів оцінювання кадрового потенціалу освітніх організацій, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток навчального закладу на підґрунті інтеграції інтересів замовників освітніх послуг з інтересами системи освіти.

4. Атестація працівників навчальних закладів

Однією із форм оцінювання персоналу навчальних закладів є атестація працівників. Особливістю цієї форми є те, що атестацію проводить спеціально створювана комісія, до якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники кадрової служби.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у рік, раз у два роки, п'ять років. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якості працівника, його трудову поведінку, результати діяльності. Проведення атестації виконує дві функції – структуроутворюючу та мотивуючу.

Хід атестації працівників відбувається у три стадії:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підведення підсумків атестації.

Атестація – один з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, вона дозволяє провести діагностику персоналу; визначити цінність співробітників; обґрунтовано приймати управлінські рішення, особливо пов'язані з стратегічними завданнями організації. Атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки щодо узгодженості функціонування конкретного працівника стандарту виконання на робочому місці, із застосуванням методів оцінки персоналу. Атестація акумулює результати своєї роботи, конкретного співробітника за конкретний період.

Ознаки атестації працівників та спеціалістів освітніх організацій:

- атестація здійснюється періодично, тобто один раз з інтервалом від одного до п'яти років;
- відбувається в спеціально створюваних атестаційних комісіях;
- використовуються різноманітні форми проведення атестації;
- атестація є важливим етапом у заключній оцінці персоналу.

Мета атестації працівників та спеціалістів освітніх організацій:

- здійснення заохочувальних і санкціонованих заходів;
- формування кадрового резерву;
- складання плану навчання для дітей і розвитку співробітників;
- планування кар'єри працівників;
- впровадження системи гнучкої оплати праці;
- регулярна перевірка, оцінка діяльності працівників.

Атестація може проходити одночасно у трьох напрямках:

1. Оцінка діяльності: включає у собі виконання посадових обов'язків, виконання плану роботи, досягнення поставлених завдань. В освітній

організації чітко визначено посадові обов'язки, є плани роботи, працівники мають чіткі завдання. Атестація швидко минає і це об'єктивно.

2. Оцінка кваліфікації: залежить від «іспиту» працівника в усній чи письмовій формі. Опитувальник заздалегідь підготовлений і узгоджений з провідними фахівцями. За результатами іспиту визначається рівень кваліфікації.

3. Оцінка особистості: організація оцінює основні поведінкові характеристики людини, зіставляє його з поведінковими вимогами до професії, оцінює відносини в колективі.

4. У кожній організації, яка функціонує на основі загального Положенні про атестацію, що включає вимоги до працівників, які підлягають атестації розроблене положення про атестацію працівників даної організації.

За результатами проведення атестації працівників навчального закладу атестаційна комісія приймає рішення щодо:

1) відповідності працівника навчального закладу займаній посаді зокрема:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій, щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку;
- не відповідає займаній посаді;

2) установлення відповідної категорії.

Отже, атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки щодо узгодженості функціонування конкретного працівника стандарту виконання на робочому місці, із застосуванням методів оцінки персоналу.

Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності освітньої організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій.

Робота з кадрами – це важлива складова менеджменту освіти, а правильний підбір висококваліфікованих кадрів є запорукою успіху будь-якої освітньої організації.

Методичні поради:

З метою більш глибокого засвоєння навчального матеріалу, слід:

- ознайомитися із науково-практичними підходами до підбору та розміщення кадрів в організаціях освітньої сфери;
- уявити Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики у закладах освіти;
- розкрити сутність інтеграційної моделі мотиваційного управління кадрами в сфері освіти, а також сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу освітньої сфери;
- проаналізувати роль професіоналізму керівника в управлінні кадрами освітньої сфери.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *Визначити сутність менеджменту освіти.*
2. *Дати визначення поняття «кадрова політика».*
3. *Визначити взаємозв'язок поняття «кадровий потенціал» з іншими поняттями кадрової політики.*
4. *Порівняти поняття «потенціал» та «ресурси».*
5. *Визначити провідні компоненти професіоналізму керівника.*
6. *Уточнити характеристики особистості менеджерів освіти.*
7. *Визначити поняття атестації.*
8. *Розкрити процес організації і проведення атестації педагогічних працівників.*

Список використаних джерел:

1. Буєва Л.П. Людина і її діяльність. Київ, 2003. 684 с.
2. Егоршин О.П. Управління персоналом. Ужгород, 2002. 357 с.
3. Лукашевич М.П. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: навчальний посібник. Київ, 2007. 429 с.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2005. 359 с.
5. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / за ред. канд. екон. наук проф. Г.Є. Мошека. Київ, 2007. 247 с.
6. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. Київ, 2003. 541 с.
7. Царенко О.М. Кадрове забезпечення. Суми: Козацький вал. 2003. 145 с.



Тема: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

- 1. Ділове спілкування у системі менеджменту освіти.*
- 2. Офіційно-діловий стиль спілкування.*
- 3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.*
- 4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування.*
- 5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки.*

1. Ділове спілкування у системі менеджменту освіти

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи є специфічною формою активності учасників управлінського процесу і передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає в ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію іншим особам, взаємне сприймання. Для процесу ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи – відправник і одержувач інформації.

Спілкування у сфері ділових (управлінських) стосунків вибудовується за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні властивості й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За монологічного підходу в ділових відносинах індивід вважає себе носієм незаперечної істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування тільки для того, щоб вивести співрозмовника на цю істину.

Важливою умовою взаємодії людей в соціальній організації, службі (колективі) є спілкування. Спілкування – це процес встановлення і розви-

тку контактів між людьми, що виник із потреб сумісної спільності. Спілкування включає:

- обмін інформацією між суб'єктами діяльності, співробітниками в групах, а також між групами;
- здійснення сумісної стратегії діяльності, в яку входять суб'єкти спілкування;
- сприймання і розуміння людьми один одного в процесі вирішення сумісних завдань.

Інколи поняття "спілкування" і "міжособистісні стосунки" ототожнюються. Вони взаємопов'язані, але не тотожні. Поняття "спілкування" має більш широкий зміст. Воно об'єктивно породжується сумісною життєдіяльністю людей в системах, їх зовнішніх відносин з соціальним середовищем і внутрішньогруповими міжособистісними відносинами. Міжособистісні стосунки будуються на основі ділових і емоційних оцінок, а також переваг вибору людьми один одного.

Таким чином, міжособистісні стосунки між керівником і підлеглим завжди внесені в спілкування і можуть бути реалізовані лише в ньому. Піклування виступає в трудовому колективі як спосіб об'єднання індивідів, і разом з тим, як спосіб їх розвитку в особистісному і професійному плані. Як позитивні, так і негативні міжособистісні стосунки реалізуються в спілкуванні. У процесі спілкування суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями. Результат спілкування – налагодження певних стосунків. Завдяки спілкуванню здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії.

2. Офіційно-діловий стиль спілкування

Виходячи з функцій спілкування, називають три сторони спілкування: комунікативну (обмін інформацією), інтерактивну (взаємодію) та перцептивну (розуміння людини людиною).

Важко переоцінити важливість комунікативного спілкування в міжособистісних стосунках робочої групи – невербального та вербального спілкування. Шляхом аналізу міміки, жестів, інтонації, візуального контакту (очима) в діловому спілкуванні оцінюють правильність, щирість мовної інформації, наміри учасників.

Комунікативна взаємодія людей в робочій групі відбувається переважно у вербальній (словесній) формі – в процесі мовного спілкування. Акт вербальної комунікації – це діалог, що складається з промовляння та слухання. Так само, як важливо уміти промовляти, так велика увага приділяється вмінню слухати. Ділове спілкування передбачає вмінні володіти як невербальною, так і вербальною комунікацією. Інтерактивні сторони спілкування підкреслює аспекти, пов'язані з безпосередньою організацією спільної діяльності людей, їхньою взаємодією. В умовах робочої групи важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати сумісну (спільну) діяльність, в яку кожен член групи (трудового колективу) вносить свій вклад. Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою частиною, засобом цієї діяльності, а професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлені характером суспільного ладу і ґрунтуються ні здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх вибирає суб'єкт і певних ділових ситуаціях щодо конкретних людей.

Маючи ділові справи з іноземцями, слід пам'ятати про національні особливості спілкування. У кожного народу є свої культурні традиції, свій національний характер, їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін співпадають, національні відмінності практично не помітні. Якщо виникав конфлікт – вони відіграють важливу роль. Національний стиль спілкування – це лише типові, більш яскраво виражені особливості мислення та поведінки. Ці риси притаманні не обов'язково всім представникам певної нації. Але завжди при зустрічах з іноземцями ця інформація має слугувати орієнтиром, оскільки національні особливості можуть вплинути на результати спілкування.

Ділове спілкування, як складова частина організаційної культури, управління соціальними організаціями та службами, повинне ґрунтуватися на засадах етичних норм, цінностей, традицій, правил ділових взаємин, знання й уміння, які пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу та взаєморозуміння. У цьому контексті іншого значення набуває моральний аспект ділового спілкування.

Суттєвим фактором ділового спілкування, що впливає на характер управлінської інформації, є повторність дій і ситуацій. Управлінська діяльність – це завжди «гра за правилами». Як наслідок, повторність управ-

лінської інформації приводить до регулярності використання весь час однакових мовних засобів.

Можна вирізнити такі властивості управлінської інформації в умовах ділового спілкування: офіційний характер; адресність; повторність; тематична обмеженість.

Залежно від способу сприймання інформації, кількості учасників, форми спілкування можна поділити на такі види: контактне (безпосереднє); дистанційне (телефонне, селекторне); діалогічне (з одним співрозмовником); монологічне (доповідь, промова); диспут; усне (розмова, бесіда); письмове (листи, телеграми, електронні засоби); міжперсональне (нарада, колоквиум); масове (збори, мітинг); офіційне, функціональне (пов'язане зі службовою діяльністю); анонімне (між незнайомими – вулиця, транспорт).

Кінцевий позитивний результат спілкування залежить не стільки від мотивів, якими керується людина, скільки від уміння їх сформулювати й викласти. Кожний із наведених вище видів передбачає дотримання відповідних етичних норм і правил спілкування. Людина може по-різному ставитися до свого співрозмовника, але етикет, у поєднанні з почуттям власної гідності та самоповаги, не дозволяє їй відкрито висловлювати негативні оцінки чи іншим чином виявляти негативне ставлення.

Ділове спілкування у системі освітнього менеджменту ґрунтується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, колег, які сприяють розвитковій співпраці, розв'язанню поставлених проблем. А це й зміцнене взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів та дій, також запобігання обману й порушенню взятих зобов'язань. Формуючись умовах конкретної діяльності соціальних менеджерів, професій! спілкування вбирає в себе її особливості, стає важливою частиною й дієва засобом цієї діяльності. В наш час зустрічається низький рівень культури усної, письмової ділової мови, спричинений багатьма чинниками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, серед яких основними є:

- Знання мови й мовна грамотність не усвідомлюються певно категорією суспільства як такі, що є обов'язковими для досягнення висока щаблів у службовій кар'єрі.
- Невміння відділяти явища, одиниці, структури однієї мови в іншій в умовах функціонування на одній території двох і більше мов.
- Відсутність навичок користування довідковою літературою, недостатність такої, завелика вартість подібних видань (словників, енциклопедій, довідників тощо).

- Шаблонність, несаможиттєвість мислення, нетворчий підхід розв'язанні різноманітних проблем як загального характеру, так і офіційній сфері.
- Спрощений підхід до вивчення як мови документів, так і їхньої структури і як наслідок – невміння врахувати конкретні чинники, що впливають на ситуацію. В офіційно-діловому стилі, окрім писемної форми реалізується також і в усній (ділові наради, публічні виступи, телефонні спілкування та ін.). Усне ділове спілкування передбачає всілякі способи взаємодії між співрозмовниками за допомогою вербальних (словесних) я невербальних (поза, жести, міміка, одяг, знаки, символи) засобів.

Офіційно-діловий стиль спілкування – функціональний різновид мови, який слугує для спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавстві, у сфері управління адміністративно-господарською діяльністю. Належить до виразно-об'єктивних стилів, виділяється найвищою мірою книжності. Його основне призначення – регулювати ділові стосунки в зазначених вище сферах та обслуговувати громадянські потреби людей у типових ситуаціях.

Специфіка офіційно-ділового стилю полягає в певних стильових рисах (ознаках), що притаманні лише йому, а саме:

- нейтральний тон викладу змісту лише у прямому значенні;
- точність та ясність повинні поєднуватися з лаконічністю, стислістю й послідовністю викладу фактів;
- документальність (кожний офіційний папір повинен мати і характер документа), наявність реквізитів, котрі мають певну черговість, що дозволяє довго зберігати традиційні стабільні форми;
- наявність усталених одноманітних мовних зворотів, висока стандартизація вислову;
- сувора регламентація тексту, для чіткої організації текст поділяється на параграфи, пункти, підпункти.

Офіційно-діловий стиль також має такі функціональні підстили:

- Законодавчий стиль – використовується в законотворчій сфері, регламентує та обслуговує офіційно-ділові стосунки між приватними особами, між державою і приватними та службовими особами. Реалізується в Конституції, законах, указах, статутах, постановах та ін.
- Дипломатичний стиль використовується у сфері міждержавних офіційно-ділових стосунків у галузі політики, економіки, культури. Регламентує офіційно-ділові стосунки міжнародних організацій, структур, ок-

ремих громадян. Реалізується в конвенціях (міжнародних угодах), комюніке (повідомленнях), нотах (зверненнях), протоколах, меморандумах, договорах, заявах, ультиматумах і т. ін.

- Юридичний стиль – використовується у юриспруденції (судочинство, дізнання, розслідування, арбітраж). Цей підстиль обслуговує й регламентує правові та конфліктні відносини:

- між державою та підприємствами й організаціями всіх форм власності; між підприємствами, організаціями та установами; між державою та приватними особами;
- між підприємствами, організаціями й установами всіх форм власності та приватними особами;
- між приватними особами.

Реалізується в актах, позовних заявах, протоколах, постановках, запитах, повідомленнях та ін.

- Адміністративно-канцелярський стиль – використовується у професійно-виробничій сфері, правових відносинах і діловодстві. Він обслуговує та регламентує:

- службові (офіційні) відносини між підприємствами одного й різного підпорядкування;
- службові відносини між структурними підрозділами одного підприємства;
- службові відносини між приватною особою та організацією, установою, закладом і навпаки;
- кореспонденції (листах), договорах, контрактах заявах, автобіографіях, характеристиках, дорученнях, розписках та ін.

Отже, мовленню у сфері управління притаманна низка специфічних особливостей, які відповідають певному стилю спілкування. Учасниками ділового спілкування є органи та ланки управління – організації, заклади підприємства, посадові особи, працівники. Характер і зміст інформаційний зв'язків, у яких вони можуть бути задіяні, залежать від місця установи й ієрархії органів управління, її компетенції, функціонального змісту діяльності. Ці стосунки стабільні й регламентуються чинними правовими нормами.

3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

Одним з головних видів ділового спілкування на нашу думку є *ділова бесіда*, як розмова, в якій беруть участь небагато учасників.

Мета ділової бесіди – отримання інформації, розв'язання важливих виробничих проблем, вирішення певних завдань. Як і будь-яка розмова, це – «будівля, яку зводять спільними зусиллями» (Андре Моруа). Відбувається обмін репліками, питаннями і відповідями, думками й оцінками.

Ділова бесіда – це процес спілкування, який охоплює певні психологічні елементи соціальної взаємодії, а саме: тривалість мовлення, тривалість зустрічі, темп спілкування, владність, інтимність стосунків, співробітництво і змагання, емоційний тон, мету і предмет зустрічі.

У діловій бесіді є конкретні правила дотримання комунікативної етики. Треба бути уважним і тактовним до співрозмовника, вміти слухати його думку, враховувати погляд і докази, висловлювати свої думки точно, логічно, переконливо, стежити за реакцією партнера і відповідно коригувати свої дії, стимулювати зацікавленість розмовою. Успіх ділової бесіди залежить від ступеня готовності до теми розмови, психологічно сприятливої атмосфери, коректної мовної поведінки співрозмовників.

Основні елементи будь-якої ділової бесіди: встановлення місця й часу зустрічі, спосіб вступу в контакт (початок розмови), визначення мети бесіди (проблема, яку треба розв'язати, конкретне завдання), обмін думками, пропозиціями (оцінка, ухвала), фіксування домовленості і вихід із контакту (підсумки бесіди, взаємні зобов'язання).

Численні поради фахівців з ділової етики, соціоніки, психології стосуються правильного вибору години, дня тижня, часу для важливої ділової бесіди (найпродуктивніший працездатний період – з 9 до 14 і з 16 до 20 години), вибору місця зустрічі (власний кабінет, кабінет опонента, нейтральна територія), тривалості розмови тощо. Важливою і водночас найважчою частиною ділової бесіди є початок. Розмову не варто починати з обговорення погоди.

Початок бесіди – це встановлення контакту, побудова «мосту» між партнерами. Радять ставити запитання по суті, відповідати спокійно, виявляючи знання справи, аргументувати свою позицію, говорити докладно, але не багатослівно, створювати довірливу атмосферу, зацікавлювати співрозмовника, не втрачати у розмові ініціативи, уникати полеміки.

«Ділова бесіда – це мистецтво, починати потрібно з одягу та ерудиції», одна з порад. Ось, до прикладу, перелік того, чого не слід робити під час бесід: не нав'язувати розмови, не втручатися, не дорікати, не робити натяків, не зводити рахунки, не бути надто допитливим, не говорити про зв'язки, не давати порад про здоров'я, не дивитися впритул, не відводити очей убік. Яких саме помилок припускаються найчастіше співрозмовники під час ділової бесіди: виявляють авторитарність; не зважають на погляди інших; ігнорують стан співрозмовника; не враховують мотиви поведінки співрозмовника; не виявляють інтересу до проблем співрозмовника; перебивають мовців; говорять, не впевнившись, що їх слухають; говорять довго; обмежуються однією пропозицією. О. Корніяка формулює правила, які діють у межах комунікативного кодексу ділового спілкування, так: правило необхідності і достатності інформації, правило якості інформації, правило відповідності темі і правило дотримання стилю. Звичайно, під час ділової бесіди потрібно виявляти вихованість, а це передбачає ввічливість, привітність, доброзичливість, тактовність, стриманість, повагу до співрозмовника. Лише тоді ділове спілкування буде діяльно-практичним і успішним.

Спілкування керівника з підлеглим може відбуватися з різних причин та в різних ситуаціях:

- керівник віддає розпорядження, вказівки, рекомендує, радить;
- керівник отримує зворотну інформацію про виконання завдання;
- керівник дає оцінку завданню, яке виконав підлеглий.

У ситуації «розпорядження» значною мірою вибір форми впливає й виконання. Щоб розпорядження виконували охоче, воно має відповідати внутрішнім переконанням підлеглого, тобто: зміст розпорядження не суперечить принципам поглядом підлеглого; підлеглий особисто зацікавлений у розв'язанні поставленого питання. Керівникові варто пам'ятати, що підлеглий легше сприймає його позицію за умови позитивного емоційного ставлення до своєї персони. Психологічними прийомами досягнення прихильності підлеглих може бути часте промовляння вголос імені та по батькові співрозмовника. Запам'ятати ім'я допоможе кількаразове повторення його з якогось приводу. Якщо колектив для керівника новий, то він змушений вивчати імена підлеглих. Навіть зайвим буде сказати підлеглому і заслужений комплімент. Однак не варто акцентувати на компліментарних фразах і після компліменту робити ангакомплімент. Керівник мусить бути терплячим та уважним слухачем, – цікавитися позаслужбо-

вими захопленнями підлеглого і використовувати їх в інтересах виробництва. Ці прийоми більше впливають на сферу підсвідомого, ніж на свідомість людини.

Не завжди розмова керівника з підлеглим може бути приємною, і наприклад, ситуація «покарання» чи «звільнення». І навіть у цих випадках керівникові слід дотримуватися певних етичних правил і норм:

- підточувати емоційний фон для сприйняття негативної чи критичної інформації, який має бути самостійним і не пов'язаним із вчинком;
- засудити негідний вчинок (дії) підлеглого і висловити вердикт (оголосити догану, усне попередження тощо);
- закінчити розмову, якщо це можливо, на позитивній ноті.

Приєм відвідувачів – це приватне ділове мовлення, що є засобом повсякденного спілкування людей у процесі виконання службових обов'язків. Мовлення керівника, який приймає відвідувачів, перестає бути його приватною справою – це мовлення офіційне, від імені установи, яку він представляє.

Під час розмови з відвідувачами керівник має дотримуватись низки вимог щодо культури усного мовлення, зокрема:

- темп мовлення узгоджувати з тематикою і ситуацією розмови, індивідуальними рисами мовця. Він повинен бути неспішним, але не надто млявим і байдужим;
- тон розмови обирати спокійний, діловий, стриманий. Керівник має уважно слухати, чітко давати поради;
- намагатися не напружувати голос і до кінця фрази помітно його знижувати;
- робити порівняно невелику кількість пауз. Кожна пауза має увиразнювати сказане, створювати психологічний підтекст. Вона, звичайно, може бути викликана потребою знайти влучне потрібне слово;
- слова вимовляти виразно, але менш старанно, ніж при публічному мовленні. Окремі звуки можуть послаблюватися. Надмірну ретельність в артикуляції сприймають як вияв агресивності, нетерпимості, бажання якнайшвидше «виставити відвідувача за двері»;
- мовлення керівника має відзначатися багатством слів та виразів (можна використовувати крилаті вислови та фразеологізми). Перевагу слід надавати загальноживаній та стилістично нейтральній лексиці. Абсолютно відсутні образливі, просторічні слова, жаргонізми та діалектизми.

Важливими є й вимоги, які ставлять до мовлення та культури поведінки відвідувача. Людина, яка прийшла на прийом, має назвати себе (прізвище, рід занять, посаду) і коротко викласти суть справи, подякувати за пораду, допомогу. В кабінет керівника не прийнято заходити і сідати без дозволу чи запрошення, а керівникові не личить годинами «тримати відвідувача за дверима», чи не запропонувати йому сісти, чи не провести в кінці розмови до дверей або хоча б подати руку, особливо якщо це літня людина. Бесіда в усіх її видах (ритуальна, глибинно-особистісна і ділова) унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.

Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди – жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера. Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.

Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальні бесіди, обов'язково принесе користь у розв'язанні багатьох проблем.

Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від рівня моральної і психологічної культури спілкування кожного співрозмовника. Стосовно ділового спілкування, то основний етичний принцип ми можемо сформулювати наступним чином: в діловому спілкуванні слід враховувати ситуацію, вчиняти так, щоб ділове рішення було максимально сумісним і етичними цінностями інших сторін, що беруть участь у спілкуванні.

Таким чином, в основі етики ділової бесіди повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів.

4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багаторазово підвищується оперативність рішень багатьох проблем питань, немає необхідності писати листи, телеграми, а також здійснювати поїздки в інші установи, міста для в'яснення обставин якоїсь справи. По телефону можна зробити дуже багато, а саме: провести переговори, дати розпорядження і т. ін.

Телефонна розмова є найпоширенішим видом усного ділового мовлення. Це найпростіший і найефективніший спосіб встановлення ділово-

го контакту. Тут не працюють міміка, жести. Візуальний контакт між співрозмовниками відсутній, тому дуже важливими є інтонація та лексичне вираження. Обмеженість у часі, можливість технічних перешкод знижують ефективність цього виду мовлення. Однак суттєвими перевагами телефонної розмови над іншими способами є оперативність передавання інформації, швидкість реагування на інформацію, можливість дистанційного керування діями, зручність.

Успіх ділової розмови по телефону залежить від уміння дотримуватися мовних правил поведінки – телефонного етикету. «Не випускайте з уваги ці її обставини, що телефонна розмова – це великою мірою ваша візитна картка», – зауважують фахівці школи бізнесу. Уміння ділових людей вести телефонні розмови сприяє й авторитету фірми, організації, яку вони представляють.

Службова телефонна бесіда має таку структуру:

- момент встановлення зв'язку (вітання, взаємне представлення);
- виклад суті справи (повідомлення мети дзвінка, ознайомлення з проблемою);
- обговорення ситуації, проблеми;
- закінчення розмови (резюме, прощання).

Деяким важливим аспектом ведення ділової телефонної розмови є обмеженість у часі. Кожна телефонна розмова у середньому триває 35 хвилин. Із часом виробляється вміння розмовляти по телефону коротко, висловлюватися чітко і стисло. Цьому сприяє володіння інформацією, попередня підготовка до розмови. Якщо передбачається тривала розмова, і потрібно запитати, чи має співрозмовник достатньо часу для бесіди.

Час ділових регулярних розмов краще узгоджувати з партнером. Завжди треба намагатися телефонувати у зручний час – не телефонувати до дев'ятої години зранку та після десятої ввечері. Обов'язково потрібно вживати формули вітання (на початку розмови, а також тоді, коли до слухавки підійшов інший співрозмовник), прощання (у кінці розмови), подяки, вибачення – відповідно до ситуації. Важливе значення має взаємне представлення на початку телефонної розмови: треба назвати прізвище, ім'я, по батькові, посаду й організацію, яку ви представляєте. Говорити без поспіху, розбірливо (щоб можна було записати). Прохання, запитання потрібно формулювати тактовно і люб'язно (з ким хочете розмовляти, з якого приводу телефонуєте, прохання занотувати, переказати інфор-

мацію та ін.). Для цього існує низка обов'язкових етикетних реплік, якими, неначе паролями, обмінюються обидві сторони спілкування.

Існує ряд вимог яких слід дотримуватись під час спілкування по телефону:

✓ *Максимальна насиченість інформацією.* Дотримання цієї вимоги характеризує співрозмовників як досвідчених ділових людей. Якщо це "вихідна" розмова, вона потребує продуманості й підготовки. Мати під рукою план розмови, порядок питань, документи, дати, цифри, прізвищ погрібні номери телефонів, ключові слова розмови – означає подбати про те, щоб розмова була ефективною.

✓ *Конструктивність розмови.* Також залежить від компетентності ділові партнерів, умінні наголошувати на суттєвому, уникати непорозумінь, вести діалог, а не монолог, тобто уважно слухати співрозмовника. Якщо розмова довга, час від часу бажано підсумовувати досягнуті угоди, підтримував розмову принагідними репліками. Варто записувати важливу інформацію це допоможе дотримати слова і виконати певні обіцянки чи домовленості. У разі виникнення складних питань можна запропонувати співрозмовнику зустрітись.

✓ *Позитивний емоційний настрій* – одне з найважливіших правил ділової телефонної розмови. Потрібно бути доброзичливим, розмовляти привітливо звичним рівним голосом, спокійно, виразно, витримано, а не гучно-галасливо. Під час розмови варто називати співрозмовника на ім'я та по батькові, це завжди для нього приємно. Не перечити співрозмовникові, не перебивати, не виказувати своєї невдоволеності, не вдаватися до категорично-наказового тону, не погрожувати, уникати бурхливого вияву емоцій. Намагатися, щоб телефонна розмова не була монотонною або навпаки, хаотичною. Важливими чинниками творення позитивного тої телефонної розмови є голос, інтонація, паузи, логічний наголос. Висловлюватися потрібно стисло, точно, стежити за логікою викладу думок послідовністю, використовувати короткі, правильно побудовані речення.

«Телефонну розмову не можна "переглянути" і стилістично виправити – зауважує Н. Бабич, – у ній «не працюють» міміка, жести, але вона надзвичайно економна в одержанні інформації, для чого ефективні використовуюється лексичне й інтонаційне багатство мови». Важливість розмови вимагає добору потрібних слів, переконливості аргументів збільшує вагу реплік. Стиль розмови залежить і від ступеня знайомства співроз-

мовників, їхнього віку, статі, посади тощо. Більша розкутість синтаксису, елементи гумору, веселий тон розмови мають бути доречними – тобто тільки допомагати, а не шкодити справі. Виділяють декілька правил телефонного ділового спілкування:

1. Набирайте номер телефону тільки тоді, коли переконані у його правильності.

2. Слухавку намагайтеся підняти між другим та четвертим дзвінком. Після п'ятого телефонного дзвінка спрацьовує автовідповідач.

3. Якщо вам зателефонували у той час, коли ви вирішуєте термінову справу, попросіть вибачення і пообіцяйте передзвонити пізніше. Обов'язково дотримуйтесь слова. Можна попросити партнера, щоб він сам зателефонував пізніше, коли ви будете вільні.

4. Якщо співробітника, якого просять до телефону, немає на місці, а питання, яке порушує адресант, може вирішити інший співробітник, потрібно запросити його або дати відповідний номер телефону.

5. Якщо сталося роз'єднання з технічних причин, відновлює зв'язок той, хто телефонував.

6. Закінчує розмову той, хто її почав. Якщо співрозмовник жінка, то ініціативу варто віддати їй.

7. Не ведіть двох розмов одночасно.

8. На помилковий дзвінок реагуйте ввічливо, за власний помилковий дзвінок просіть вибачення.

9. Пам'ятайте, що службовий телефон – для службового користування.

Отже, основні вимоги до промовця, що говорить по телефону, такі: 1) чіткість, чистота артикуляції, правильність дикції; 2) середній за силою голос мовлення; 3) лаконізм висловлювання (лексичний і синтаксичний), чіткість, виразність побудови фрази; 4) темп мовлення – середній; 5) тон мовлення – спокійний, ввічливий.

Культура ведення ділової телефонної розмови – ознака загальної культури людини. Вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні, дотримання соціально-психологічних вимог телефонного етикету не тільки характеризує людину як ділову, енергійну, цілеспрямовану, а й реально допомагає у веденні справи.

Ділове спілкування пов'язане з вибором етикетних мовних формул двох видів тональностей спілкування – високої та нейтральної.

Важливо добре засвоїти чинники, що впливають на вибір словесної формули в конкретній ситуації спілкування:

- вік, стать, соціальний статус адресата;
- особисті якості співрозмовників;
- комунікативні умови (місце, час, тривалість спілкування);
- характер взаємин між співрозмовниками та ін.

При підготовці до ділової бесіди по телефону, намагайтесь відповісти на наступні запитання:

1. Яка головна мета телефонної розмови?
2. Чи могли б ви обійтись без цієї розмови?
3. Чи готовий до обговорення цієї теми співрозмовник?
4. Впевнені ви в благополучному проходженні розмови?
5. Які запитання ви маєте задати?
6. Які запитання вам може задати співрозмовник?
7. Який перехід переговорів задовольнить вас?
8. Які прийоми впливу на співрозмовника ви використаєте?
9. Як ви будете поводити себе, якщо ваш співрозмовник:
 - Рішуче заперечить, перейде на підвищений тон?
 - Не відреагує на ваші доведення (пропозиції)?
 - Проявить недовіру до ваших слів, інформації?

Для підготовки до ділової розмови по телефону (особливо до міжміської і міжнародної) краще підготувати спеціальний бланк, у якому майбутню розмову записують з розрахунком прогнозуючих відповідей.

По закінченню ділової телефонної розмови приділіть 35 хвилин на аналіз змісту і стилю розмови. Проаналізуйте свої враження. Найдіть слабкі місця у розмові. Постарайтесь зрозуміти причину своїх помилок.

Підготовка до телефонної розмови допоможе дотримуватись певних вимог щодо її етикету. Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20–30%). Серед головних причин втрати робочого часу перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Зайва емоційність збільшує час телефонної розмови.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна і втратити сенс розмови, що спричиняють конфлікти. Перші ознаки перенасиченості розмови: роздратованість та образливість.

У такому випадку слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете тримати погану репутацію. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно, і отримати відповідь.

Запорукою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо, щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання. Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці "дрібниці" під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримувати свої емоції, намагатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або повільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Перед тим, як зателефонувати кому-небудь, пам'ятайте, що тривалість телефонних дзвінків негативно впливає на нервову систему, непотрібні телефонні розмови порушують робочий ритм, заважають вирішенню важливих питань, вимагають глибокого аналізу.

Як свідчить досвід, у телефонній розмові 30-40% займають повторення слів, фраз, непотрібні паузи і зайві слова. Отже, до телефонної розмови треба ретельно готуватися: заздалегідь підібрати усі матеріали, документи, мати під рукою необхідні номери телефонів, адреси організацій, календар, ручку, папір і т. ін. Перед тим, як набрати номер потрібно чітко і точно визначити ціль розмови і свою тактику. Складіть план бесіди, запишіть питання, які хочете вирішити, або дані, які хочете отримати, продумайте якому порядку ви запитуватимете співрозмовника. Чітко сформулюйте питання і першою фразою намагайтесь зацікавити спів-

розмовника. При обговоренні декількох питань, по черзі закінчуйте обговорення одно питання і переходьте до наступного.

Фахівці з проблем усного ділового спілкування пропонують дотримуватися таких правил ведення телефонної розмови.

Якщо телефонуєте ви:

- насамперед привітайтеся, назвіть організацію, яку ви представляєте, також своє прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються погано, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;
- якщо телефонуєте в установу чи незнайомій людині, слід запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;
- якщо телефонуєте у важливій справі, запитайте спочатку, чи є вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди;
- попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, тримайте цей перелік перед очима упродовж усієї бесіди;
- не закінчуйте розмову першим: завжди закінчує розмову той, кому телефонуєте. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, нетактовно класти слухавку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;
- у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або повідомленням по факсу.

Якщо телефонують вам:

- спробуйте якомога швидше зняти трубку й назвіть організацію, яку ви представляєте;
- у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;
- розмовляйте тактовно, ввічливо: демонструйте розуміння суті проблем того, хто телефонує;
- не кладіть несподівано трубку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас.

Отже, телефонна розмова – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами:

- співрозмовники не бачать один одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима;

- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);
- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, погана чутність).

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. І важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки

В офіційному спілкуванні особливе значення мають ті види мовленнєвого етикету, які представляють категорію ввічливості, а саме: звертання, вітання, прощання, подяка, вибачення, прохання.

Звертання – найяскравіший і часто вживаний вид мовленнєвого етикету. Суть його полягає в тому, щоб назвати співрозмовника з метою привернути його увагу, звернутись з проханням чи пропозицією.

Вітання виконує важливу функцію в комунікативному акті – з нього починається спілкування, а часто ним же і обмежується як етикетним ритуалом. Цим пояснюється спеціалізований характер і певний автоматизм вітальних висловів. Перше враження про людину складається від того, наскільки щиро і привітно вона вітається, У вмінні вибрати доречну форму вітання виявляється загальна і мовна культура людини. Вибір залежить від того, в якому оточенні перебуває людина, від віку співрозмовника чи співрозмовників, від характеру стосунків між людьми, що вітаються чи прощаються, від того, де й коли це відбувається тощо.

Прощання – це слова і вислови, які говорять, коли розлучаються. Мовленнєва частина прощання простіша, ніж вітання.

Подяка означає висловити вдячність, бути вдячним за щось. У висловлюванні подяки виразніше виявляється функція ввічливості, тому їх використання належить до обов'язкових етикетних настанов. Не раз вислови подані вживають як знак ввічливої згоди або відмови на будь-яку пропозицію.

Вибачення означає усвідомлення своєї провини і намагання спокутувати за допомогою спеціальних висловів. Воно завжди супроводжується проханням вибачити, тобто виявити поблажливість простити провину.

Прохання – спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з мегом чогось домогтися від адресата.

Засвоєння мовленнєвого етикету, вміння користуватися ним робить спілкування приємним і бажаним. Для ділової людини користуватися правилами мовленнєвого етикету відповідно до ситуації є конче необхідне! Знання правил мовленнєвого етикету виступає не тільки показником зовнішньої культури людини, але й має безпосередній вплив на формуванні її особистості, на виховання високої моралі, духовності.

Важливим моментом ділового спілкування є вміння одного слухачі вислухати співрозмовника. Мистецтво слухати можна висловити трьома тезами:

- жодних абстрактних думок;
- доки ви слухаєте, не можна готувати наступне питання або вигадувати контраргументи;
- потрібно сконцентруватися на суті того, про що йдеться.

Навіть досвідчені в тому чи іншому питанні слухачі, слухаючи відвідувача, можуть припуститися таких помилок:

- загострення уваги на голих фактах;
- відхід від предмета розмови, що може призвести до втрати логічного стержня;
- велика кількість вразливих місць у мові.

У спілкуванні з співрозмовником, який щось заперечує, опонент повинен уміти дуже тактовно нейтралізувати його зауваження, для чого використати такий інструмент:

- локалізація, відокремлення зауважень на фоні порозуміння;
- до позиції співрозмовника потрібно виявити повагу, тому що зневажливе і зарозуміле ставлення робить спілкування неможливим;
- визнання правоти слухача (якщо для цього є підстави);
- стриманість у відповідях, тон яких має бути спокійним, ґрунтовним і дружнім;
- контролювати власні емоції (що можливо за допомогою німих або проміжних запитань на зразок: "А як би я вчинив на його місці?");
- окремі ж види зауважень потрібно повністю ігнорувати.

Переконання – вплив на працівника з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Вміння переконувати – важлива якість керівника. Методи переконання служать доповненнями інших методів, перш за все економічних та адміністративних. Основні форми переконання:

- У формі бесіди – викликати довіру, викласти свою точку зору.
- Переконання керівництва – короткий виклад аргументів.
- Роз'яснення – інформування працівників.

Правила дотримання мовного етикету, які дозволяють схилити людей до вашої точки зору:

1. *Ніколи не сперечатися.* Якщо ви сперечаєтеся, гарячкуєте і заперечуєте, ви можете іноді отримати перемогу, але перемога ця буде безглуздою, тому що ви ніколи не доб'єтеся прихильності співбесідника (Бен Франклін). В суперечці неможливо отримати перемогу, тому слід вміти програвати. Єдиний спосіб перемогти в суперечці – ухилитися від неї.

2. *Виявляти повагу до думки співбесідника.* Ніколи не слід говорити людині, що вона не права. Найчастіше у людини виникає внутрішній опір, тому що сказати "Ви не праві" – все одно що сказати "Я розумніший". Це удар по самолюбству і відчуттю власної гідності, який спонукає зовсім не до сприйняття ваших аргументів, а лише бажання аргументувати відповідь.

3. *Якщо ви не праві, визнайте це.* "Як що б я був правий у сімдесяти п'яти випадках зі ста, то не міг би бажати нічого кращого". (Теодор Рузвельт). Якщо ви в чомусь виявилися не праві, визнайте і зробіть це негайно. Це, по-перше, роззброїть співбесідника, самокритика позбавить його бажання сперечатися, він буде готовий вислухати. По-друге, це напевне займе поблажливу позицію, зведе вашу помилку до мінімуму.

4. *З самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону.* "Краплина меду привертає більше мух, ніж цілий галон жовчі" (Авраам Лінкольн). Якщо ви сповнені невдоволенням, і недоброзичливістю, то ніяка логіка і ніякі аргументи не допоможуть переконати людину.

Недоброзичливість навпаки миттєво настроїть людину проти вас і спонукатиме лише до захисту власної думки.

5. *Примусьте співбесідника з самого початку відповідати позитивно.* Бесіду з людиною не варто починати з обговорення тих питань, в яких ви з ним маєте розбіжність поглядів. Підкреслюйте з самого початку те, в чом ви є одностайними. Весь час акцентуйте на тому, що ви вдвох

прагнете досягти однієї мети, між вами – розбіжність в методах, а не в суті.

6. *Дайте виговоритися вашому співбесіднику.* Більшість людей, коли намагаються схилити когось до своєї точки зору, занадто багато говорять самі. Це суттєва помилка. Якщо ви з ним не згодні, може виникнуть бажання перебити його. Але людина не зверне на вас уваги, доки не вичерпає запас своїх ідей. Тому вислухайте її терпляче і неупереджено дайте викласти свої думки. Після цього співбесідник буде готови вислухати вас.

7. *Нехай ваш співбесідник вважає, що рішення належить йому.* Люди набагато більше схильні вірити в ідеї, що зародилися у власній голові, а не піднесені іншими. Розумніше було б діяти так, щоб співбесідник сам міг зробити відповідні висновки. Нікому не приносять задоволення спроби нав'язати свою думку чи вказати що робити. Нам приємно вважати, що діємо з власних переконань, за власними рішеннями, нам імпонує, що враховувалися наші бажання і погляди.

8. *Намагайтеся дивитися на речі з точки зору вашого співбесідника.* Людина може бути повністю неправа. Але вона так не думає, тож не варто засуджувати її. Слід спробувати зрозуміти, як це роблять мудрі і терплячі люди. Завжди є причина, чому інша людина думає і поводить себе саме так, а не інакше. Щоб переконати когось, не викликаючи невдоволення чи образи, слід зрозуміти точку зору співбесідника.

9. *Закликайте до благородніших мотивів.* У людини зазвичай є два мотиви вчинків: один, який красиво виглядає і другий, справжній. Справжній мотив людина знає сама, не потрібно акцентувати його.

10. *Висловлюйтесь ясніше.* Якщо ваш співбесідник далекий від вашого фаху, не користуйтеся спеціальними термінами, інакше вас не зрозуміють. Забезпечте наочність своєї інформації. Краще один раз побачити, ніж сто і разів почути – на словах засипати співбесідника цифрами, навіть, незаперечно переконливими, краще продемонструйте діаграму, графік.

11. *Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.* Згадаємо, як намагаються переконати нас кожного дня у рекламі, як ефектно і наочно подаються аргументи. Реклама чи не кожного миючого засобу супроводжується стиранням масних плям, реклама кожної зубної пасти – де-

монстрацією усмішки з ідеальними зубами. Варто використовувати подібні прийоми і у переконанні.

Отже, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві та на етапах досягнення професійної кар'єри, тоді як неправильність його є причиною багатьох конфліктів між людьми. Тому ми завжди і всюди повинні пам'ятати і дотримуватись норм і правил етикету, з розумінням і повагою ставитись до людей та допомагати їм вирішувати проблеми. Бути чесними і ввічливими з оточуючими нас людьми.

Методичні поради:

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- Розкрити поняття «спілкування» та порівняти з визначенням «ділового спілкування».
- Дати визначення офіційно-діловому стилю, назвати у чому полягає його специфіка та охарактеризувати його функціональні стилі.
- Згадати та дати визначення поняттю «бесіда». Визначити її відмінність від ділової бесіди. Назвати головні правила ведення ділової бесіди та наголосити на тому, чого не слід робити під час бесіди.
- Взяти до уваги структуру телефонної бесіди, визначити основні аспекти ведення телефонної розмови та навести декілька правил телефонного ділового спілкування.
- Охарактеризувати ті види мовленнєвого етикету, які представляють собою категорію ввічливості.
- Наголосити на такому важливому моменті ділового спілкування як вміння слухати.
- Визначити правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до своєї думки.

Питання та завдання для самоконтролю.

1. Дайте визначення поняттю «ділове спілкування». Визначте роль ділового спілкування у міжособистісних стосунках.
2. Охарактеризуйте специфіку офіційно-ділового стилю спілкування.
3. Обґрунтуйте значення уміння ведення ділової бесіди.
4. Назвіть основні правила ведення телефонної розмови.
5. Висвітліть свою думку: від чого залежить ефективність телефонно розмови.

Список використаних джерел:

1. Бабич Н.Д. Основи культури мовлення. Львів: Світ, 1990. 232 с.
2. Богдан С.К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність. Київ, 1998. 436 с.
3. Ботвина Н. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової спілкування. Київ, 2000. С. 56.
4. Гладіліна Г.Г. Питання мовленнєвої культури та стилістики. Київ, 1997. 586 с.
5. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2000. 359 с.
6. Ділова українська мова: навч. посібник. Київ, 2000. 654 с.
7. Діловий етикет. 2-ге вид., допов. Київ, 2001. 875 с.
8. Зубков М.Г. Сучасна українська ділова мова. 4-є вид., доп. Харків: Торсінг, 2003. 448 с.
9. Коваль А.П. Ділове спілкування. Київ, 1992. С. 86.
10. Малахов В.А. Етика. Курс лекцій: навч. посіб. Київ, 1999. 245 с.
11. Мацюк З. Українська мова професійного спілкування: навч. посібн. Київ: Каравела, 2006. 352 с.
12. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: ТОВ "УВПКЕКСОБ", 2001. 392 с.
13. Особливості ділового спілкування. Харків, 2001. 285 с.
14. Основи ділового мовлення. Київ, 2002. 143 с.
15. Паламар Л.М. Мова ділових паперів: практ. посібник. 4-те вид. Київ, 2000. 562 с.



Тема: ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. *Етапи підготовки та проведення ділових переговорів.*
2. *Основні аспекти проведення переговорів: змістовний, психологічний, організаційний, тактичний.*
3. *Загальні правила поведінки на переговорах.*
4. *Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів.*

1. Етапи підготовки та проведення ділових переговорів

Переговори – це засіб взаємозв'язку між людьми, що признаний для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні зацікавлення. Процес ділових переговорів, правильна їх побудова та дотримання вимог, з метою успішного завершення, характерні для керівників та управлінського персоналу освітніх організацій.

Необхідність проведення переговорів у діловій практиці пояснюється тим, що за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) вдасться одержати угоди, що відповідають інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштовували всіх учасників.

Вивченням процесу проведення ділових переговорів займалися такі вчені як А. Сміт, О. Виханський, О. Наумов, С Андерсен та інші.

Переговори – це ділове спілкування людей з метою досягнення спільного рішення. Основна задача проведення переговорів – домогтися взаємної домовленості сторін з питання, в якому, як правило, зіштовхуються їх інтереси й гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не порушуючи при цьому відносини.

Існує певна класифікація ділових переговорів:

1. У залежності від середовища:

- а) зовнішні (з іншими державами, підприємствами і т. д.);
- б) внутрішні (між підрозділами, між адміністрацією і профспілковий комітетом).

2. За кількістю учасників:

- а) двосторонні;
- б) багатосторонні (як правило, відрізняються більшою тривалістю складністю узгодження варіантів рішень і т. д.).

3. За повторюваністю:

- а) разові переговори (проводяться, якщо проблеми носять разовий характер, якщо вони легко і швидко вирішуються);
- б) постійні переговори, з визначеними перервами (проводяться, якщо виникають все нові і нові проблеми (такі переговори більш характерні для політичних діячів).

4. За умовами проведення:

- а) переговори, що проводяться в умовах конфлікту або криж відносин (більш характерні для внутрішніх переговорів);
- б) переговори, що ведуться в межах співробітництва (більш характерні для зовнішніх переговорів).

5. У залежності від цілей:

- а) переговори, що спрямовані на встановлення відносин;
- б) переговори, що спрямовані на продовження існуючих відносин;
- в) переговори, що спрямовані на нормалізацію відносин;
- г) переговори, що спрямовані на зміну характеру відносин і додання їм нового, більш високого рівня;
- д) переговори, спрямовані на одержання додаткових результатів.

6. За змістом:

- а) політичні переговори (про загальні підходи);
- б) економічні переговори (про фінанси, ціни, оплату і т. д.).

7. За характером:

- а) офіційні переговори (їх задачею є підписання відповідних документів, що мають юридичну силу);
- б) неофіційні (без підписання відповідних юридичних документів).

Основною метою переговорів є прийняття (після спільного обговорення проблеми) рішення, яке б усіх влаштувало. Рішення може бути: конструктивним, що пов'язане з реальними змінами до кращого, або деструктивним (руйнівними); пропагандистським (пов'язане з обіцянками ми словах без відповідних зобов'язань): заспокійливими (що заспокоює суспільну думку). Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення.

Розглядаючи переговори як динамічний процес, що складається з окремих етапів або фаз, можна визначити труднощі, які є на кожному з цих етапів.

1. Етап цілепокладання й аналізу.

На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасників переговорів, їхніх можливих намірах та визначити основні ідеї, які повинні обов'язково дійти до опонента. особливу увагу необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, па реальні труднощі, ймовірність яких найбільш можлива. Тому треба виконувати певні дії:

➤ *Перший напрямок дій* – вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси та позиції, ступінь готовності партнера, його спроможність вести переговори.

➤ *Другий напрямок дій* – вивчити підходи, варіанти ведення переговорів, які можна чекати від протилежної сторони, продумати аргументи, що зводять розбіжності учасників переговорів до мінімуму в інтересах пошуку спільного вирішення проблем.

➤ *Третій напрямок міркувань і дій* – перелік необхідних і досить об'єктивних критеріїв, які ви можете мати на думці в процесі ведення переговорів.

Отже, ефективність переговорів у більшій мірі залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан та поведінку.

2. Етап планування.

На цьому етапі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних і запасних варіантах ведення переговорів. Варто врахувати інтереси протилежної сторони та можливі компроміси. У спрощеному

варіанті це звучить так: пошук найкращого шляху і його ретельне вивчення.

План дії залежить від мети і засобів переговорів. При цьому засоби це не тільки фінансові фонди або матеріальні допоміжні ресурси, але люди, що реалізують прийняті рішення, спираючись на свій творчі потенціал і можливості.

Предметом вивчення повинні бути й обставини, що супроводжують обраний варіант рішення. Чи немає правових протипоказань? Чи прецеденти? Які можливі наслідки? Чи використовувалася інформація, що має імовірнісний характер?

"Переговори – це не місце для поривів, це місце для дипломатії" – стверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти відмички, що дозволяють відкрити серця партнерів.

Добре підготовлений до переговорів той, хто задумався на наступними питаннями:

- наскільки мета переговорів партнера відрізняється від вашої власно наскільки шляхи, які може обрати партнер, відрізняються від вашого власного варіанту;
- які параметри вашого плану (терміни, засоби, люди) можуть використовуватися опонентом;
- наскільки багато часу у партнера, чи оперує він інформацією, яке немає у вас, або навпаки;
- на яких підставах партнер оперує своїм обраним варіантом рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт бачить переваги, що відповідають його "егоїстичним" спрямуванням, можна сказати, що ви досягли успіху, та здобули нового партнера.

3. Етап активної дискусії (суперечки).

Динамічна фаза переговорів, потребує обрати правильний стиль і темп, прийоми і техніку. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникати поспішних рішень і недоцільних вчинків.

Цей етап переговорів має наступні складові:

- уточнення позицій;
- їх обговорення;
- узгодження позицій.

В позиціях партнерів треба шукати рішення, які об'єднують сторони, а не розділяють їх. Є різні способи подачі позицій: відкриття; закриття; підкреслення спільності; підкреслення розходжень.

Підсумувати техніку проведення переговорів можна за такими параметрами:

- устанавлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;
- прогнозування відповідей партнера;
- корекція власної поведінки впродовж розмови;
- уміння виражати розуміння або схвалення думки;
- використання міміки і пантоміміки, знаків уваги;
- уміння передбачати можливі варіанти відповідних реакцій.

Ефективність переговорів залежить від самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; чергуванні питань і відповідей опонентів.

Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від її зовнішності і манери поведінки, на 30% – від того, як вона говорить; і лише на 20% – від того, що вона говорить. Отже, вирішальну роль у формуванні першого враження на людину грає її імідж, характерні пози, жести, хода, тембр голосу і манера говорити.

4. Етап ухвалення рішення і взаємосприйняття угоди.

Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних критеріях, необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім їхнім відношенням, то хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проведеної роботи. На цьому етапі вирішуються наступні задачі: досягнення основної або альтернативної мети; забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; підтримка в разі потреби подальших контактів з партнером і його колегами; складання всеосяжного висновку переговорів, зрозумілого для всіх присутніх.

Виділяють три стратегічних підходи до проведення переговорів:

➤ *Жорсткий*, коли обидві сторони, зайнявши протилежні пози вперто відстоюють їх.

- *М'який*, коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою.
- *Принциповий*, альтернативний вищенаведеним, який орієнтований ефективно досягнення розумного результату.

Переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулює суперечності і приводила до взаємовигідних домовленостей. Від підготовки до переговорів передбачається завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень. В процесі ділових переговорів необхідно дотримуватися принципів поведінки при переговорному процесі.

- *Конструйте робочі стосунки.*

Значно легше і простіше приписувати підступні наміри невідомої абстракції під назвою «інша сторона», ніж комусь конкретному, з ким особисто знайомі. Безумовно, є різниця в тому, з ким ви маєте справу – однокласником, колегою, товаришем чи зовсім незнайомою людиною. Якнайшвидше незнайомий стане вам знайомим, тим імовірнішим буде полегшення переговорів. У вас можуть виникнути рівні і дружні стосунки. Легше буде долати напруженість жартом чи неформальною перервою.

- *Підтримуйте робочі стосунки.*

Наступні переговори, так чи інакше, є продовженням попередніх стосунків, тому кожен раунд переговорів важливо здійснювати так, щоб вони більшою мірою сприяли розвитку майбутніх відносин і наступних переговорів, а не заважали їм.

- *Відокремлюйте відносини від дискусії по суті справи.*

Головним наслідком наявності певних людських властивостей переговорах може бути те, що виникає спроба пов'язати відносини між сторонами з дискусією по суті справи, що, ймовірно, позначиться на наслідках. Невдоволення якоюсь ситуацією може спонукали вас висловити його стосовно людини, яка асоціюється з цією ситуацією.

- *Не ведіть позиційні торги.*

Позиційні торги передбачають задоволення інтересів учасників по суті справи і з приводу встановлення добрих відносин, виторговуючи одне за рахунок іншого.

- *Розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.*

У процесі переговорів їх учасники також можуть перетворитися на ворогів і розглядати один одного як перепону у вирішенні справи, це за-

важатиме процесу переговорів, адже проблема буде просто заговорюватися, а не вирішуватися.

➤ *Визначення взаємних інтересів.*

Основна проблема переговорів, полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між потребами, бажаннями і побоюваннями різних сторін. Подібні бажання і є інтересами. Інтереси – це мотивація поведінки людей. Ваша ж позиція – це фактори, що змусили вас прийняти те чи інше рішення. Змусити іншу сторону зрозуміти, наскільки важливі і законні ваші інтереси, – ваше безпосереднє завдання:

➤ *Описуючи свої інтереси:*

а) будьте *точними* – конкретні деталі не тільки викличуть довіру до вашого виступу, але й додадуть ваги; б) доводьте серйозність ваших турбот – перепросивши іншу сторону і сказавши: «Виправте мене, якщо я не правий», ви тим самим демонструєте свою відвертість, і якщо вас не виправили, то сприйняли правильно; в) щоб ваші інтереси справили враження, обґрунтуйте їх законність і юридичну правомірність.

➤ *Визнати інтереси іншої сторони.*

Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, доведіть що цінуєте її інтереси. Показавши, що ви зрозуміли їх, визнайте, що вони є частиною загальної проблеми і ви відкриті для пропозицій. Особливо легко це буде зробити, якщо інтереси збігаються.

➤ *Обговорити спільну мету.*

Якщо ви питаєте двох людей, чому вони сперечаються, вони визначать причину, а не мету. Набагато краще задовольнити їхні інтереси, якщо говорити про те, чого бажаєте досягти, а не про те, що було в минулому. Замість того, щоб просити співрозмовників пояснити, що вони зробили вчора, спитайте, що кожний з них збирається здійснити завтра.

➤ *Бути конкретніш, але гнучким.*

Визначивши спільні інтереси, переходьте до вибору конкретних і точних підходів. Спитайте себе: «Якщо завтра мої партнери погодяться зі мною, то з чим саме вони можуть погодитися?»

➤ *Бути твердим, захищаючи свої інтереси.*

Можливо, нерозумно жорстко дотримуватися своєї позиції, але твердо відстоювати свої інтереси розумно. Дві людини, кожна з яких посилен-

но відстоює в переговорах свої інтереси, часто стимулює одна одній творче натхнення для обмірковування взаємовигідних рішень. Твердий захист власної точки зору на переговорах не означає відмов зрозуміти точку зору партнерів. Зовсім навпаки.

Отже, успішні переговори вимагають одночасно твердості, відкритості, а стиль спілкування, за словами Корнелія Таціта – спільної згоди, протиставляючи його «– я сказав!»

2. Основні аспекти проведення переговорів: змістовний, психологічний, організаційний, тактичний

Ділові переговори повинні мати достатній ресурс часу для взаємно інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного ними рішення. Однак не слід ігнорувати того, що затяжні переговори причиною нівелювання актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля змістовний, психологічний, організаційний і тактичний аспект проведе, переговорів.

Змістовний аспект. Робота щодо підготовки змісту переговорів, правило, відбувається за такими напрямками:

1. Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідні переговори. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб усіх сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;

- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій, з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони, передбачення засобів, завдяки яким планується досягнення мети – спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їх розв'язання.

3. Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми. З'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного.

4. Проектування найсприятливіших умов. Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови переговорів.

5. Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів. На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів документів від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

6. Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтувати у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонованих варіантів розв'язання проблеми.

Психологічний аспект. Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне "Я" від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями ("розряджати" надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість) мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небез-

успішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки авто-тренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, "розігрування" ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілком випробуваним може бути використання методи раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, як запропонували австралійські фахівці Хелена Корнеліус, Шошана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

- Чому я почуваюся так? (Що трапилось, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?)
- Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?)
- Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що допоможе мені позбутися потайної образи? Можливо, мені потрібно проси висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?)
- Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що – іншим?
- У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. За певних умов і корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів побоювання, стурбованість тощо) і бажані (впевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

Організаційний аспект. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного і персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. В середині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно-технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжособистісного спілкування та обміну інформацією пред'являє високі вимоги до комуні-

кативних і професійних здібностей учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно і лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

Тактичний аспект. Його мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побутує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстко, конфронтаційно, а будь-які вияви дружелюбності є недоречними.

Загалом при проведенні переговорів слід дотримуватися, з погляду психології управління, таких рекомендацій:

- Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, піддавшись емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.
- Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів формувати делегацію, враховуючи при цьому психологічну сумісність учасників.
- Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистісно-ділові якості партнера по переговорній процесу.
- Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатна вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету і мету парт-

нерів, спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнень можливі альтернативи.

Зазвичай вважається, що переговори потрібні тільки для того, щоб домовитися. В цілому, це твердження справедливе. Переговори потреб для того, щоб разом з партнером обговорити проблему, що становить *взаємний інтерес*, і прийняти спільне рішення. Однак переговори використовуються і з іншими цілями. У цьому сенсі переговори можуть виконувати різні функції, які необхідно враховувати, спілкуючись партнером. Наприклад, сторони, зацікавлені в обміні поглядами, але не готові до спільних дій або рішень. В цьому випадку функція переговорів буде інформаційна.

Близькою до інформаційної функції є комунікативна функція яка пов'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин. Тут основна також полягає в обміні точками зору й інформацією. Тому можна говорити про єдину інформаційно-комунікативну функцію. Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів, ця функція обов'язково, в тому або іншому ступені, присутня на будь-яких переговорах.

До числа інших істотних функцій переговорів відносяться регулювання, контроль, координація дій. Ці функції, на відміну від інформаційно-комунікативної, реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, в тих випадках, коли вже є домовленості, а переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень.

Тактика – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі. Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

Тактичний прийом – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів. Тактичні прийоми ведення переговорів мають різну спрямованість. Вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних установок, а також від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу, серед них основні:

➤ *"Відхід"*. Цей прийом використовують, якщо одна із сторін порушила небажані для обговорення питання. "Відхід" може бути прямим, коли пропонується відкласти обговорення порушеного питання, або непрямим, коли відповідь на поставлене питання дається завуальовано, багатослівно.

➤ *"Очікування"*. Цей прийом пов'язаний із закриттям власної позиції, До нього вдаються, коли одна із сторін прагне спочатку вислухати думку іншої, одержати якомога більше інформації для того, щоб у майбутньому сформулювати власну точку зору.

➤ *"Вияв згоди", "вияв незгоди"* з висловлюваннями використовується як підкреслення спільних рис чи відмінностей у поглядах.

➤ *"Висунення вимог в останню хвилину"*. Його використовують наприкінці переговорів, коли, здавалось би, врегульовано всі спірні питання й залишилося тільки підписати угоду. Саме тоді делегації переговорних сторін висуває нові вимоги.

➤ *"Пакетування" чи "ув'язка"*. Він полягає у пропонуванні розглянути кілька пропозицій чи питань в одному "пакеті". В одному випадку він відображає концепцію торгу, в іншому постає як спільний з партером аналіз проблеми.

➤ *"Постійне підвищення складності обговорюваних питань"*, він передбачає обговорення спершу найлегших питань, вирішення яких позитивно налаштовує учасників переговорів.

➤ *"Розподіл проблеми на окремі складові"*. Суть його полягає й розчленуванні проблеми на окремі елементи, поступовому їх аналізу й пошуку рішень.

➤ *"Розстановка хибних акцентів у власній позиції"*. Вдаючись до цього прийому, учасник переговорів демонструє особливе зацікавлення у вирішенні певного питання, хоч насправді воно є для нього другорядним. Іноді це робиться для торгу, іноді для маскуванню основного наміру, дій більшого формування громадської думки.

➤ *"Відмовчування"*. Використовують його з метою паралізувати активність протилежної сторони. Найпоширенішим варіантом поведінки при цьому є відмова навіть якнайзагальніше інформувати про свою позицію.

➤ *"Блеф"*. Полягає він у наданні неправдивої інформації. Наслідком використання цього прийому є втрата учасником переговорів позитивно репутації.

➤ *"Прийняття першої пропозиції партнера"*. Застосовують цей прийом маючи певність, що пропозиція партнера цілком прийнятна, і він не піде ш жодні поступки, а з часом може зробити свою позицію жорсткішою.

➤ *"Випереджувальна аргументація"*. Цей прийом ефективний під час торгу. Суть його полягає у формулюванні запитання, відповідь на які оголить неспроможність використовуваних аргументів.

➤ *"Сюрприз"*. Як правило, ним є несподіваний варіант розв'язанні проблеми однією із сторін або ж несподівана інформація, здатна суттєві вплинути на переговорний процес.

➤ *"Відмова від власних вимог"*. Іноді буває, що одна із сторін висуває неприйнятну для свого партнера пропозицію, щоб потім звинуватити його в небажанні досягти домовленості. Та оскільки партнер погоджується з нею, ініціатор змушений її зняти.

➤ *"Вимога"*. Використання цього прийому свідчить про далекосяжні тактичні наміри одного з учасників переговорів. Спершу він висуває; небажану для протилежної сторони вимогу, яка, зрештою, не відповідає і його інтересам. Справжня його мета полягає в тому, щоб домогтись поступок від партнера на переговорах в обмін на зняття своєї пропозиції.

➤ *"Ультиматум чи останнє слово"*. Суть його полягає у змушуванні прийняти пропозицію сторони-ініціатора, у разі відхилення якої вона залишає переговори.

➤ *"Висунення вимог по висхідній"*. Якщо партнер погоджується з ; пропозиціями, поетапно вносяться нові.

➤ *"Подвійне тлумачення"*. У підготовлений сторонами документ однією із сторін вмонтовується формулювання подвійного змісту, яке можна потім трактувати у своїх інтересах.

➤ *"Повернення до дискусії"*. Цей прийом використовують для того, щоб уникнути підписання домовленостей. Трапляється, що для одного з учасників переговорів якісь питання залишились нез'ясованими, тому він змушений ініціювати повернення до дискусії.

Переговорна практика має різноманітні тактичні прийоми, вибір яких залежить від індивідуальних особливостей учасників переговорів. Знання їх є запорукою оптимізації процесу спілкування і взаємодії.

Отже, при проведенні переговорів слід враховувати наступні аспекти: змістовний, психологічний, організаційний і тактичний, що є запорукою успішної роботи і вирішення проблем.

3. Загальні правила поведінки на переговорах

При проведенні переговорів використовують відповідні *правила поведінки*. Особливо заслуговують на увагу *шість основних правил* налагодження відносин між партнерами на попередніх переговорах і рекомендації щодо їх реалізації, пропоновані американськими фахівцями:

- *Раціональність*. Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень.
- *Розуміння*. Неуважність до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятих рішень.
- *Спілкування*. Якщо ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, усе-таки постарайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.
- *Вірогідність*. Помилкова інформація послабляє силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.
- *Уникайте менторського тону*. Неприпустимо повчати партнера. Основний метод – переконання.
- *Прийняття*. Постарайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб довідатися щось нове від партнера.

Найбільш плідними днями для переговорів вважаються вівторок, середа, четвер. Сприятливий час дня – через півгодини після обіду, коли думки про їжу не відволікають від рішення ділових питань, сприятливе середовище для переговорів може бути створене, у залежності від обставин, у вашому офісі, представництві партнера або на нейтральній території (конференц-зала, пристосовані до переговорів номери готелю, зала ресторану і т.д.).

Слід відзначити, що успіх переговорів багато в чому визначається умінням задавати питання й одержувати вичерпні відповіді на них. Питання служать для керування ходом переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє прийняттю потрібного вал рішення. Виокремлюють наступні види питань:

- *Інформаційні питання* – призначені для збору зведень, що необхідні для складання представлення про що-небудь.
- *Контрольні питання* – важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє вас партнер. Приклад: "Що ви про ці думаєте?", "Чи вважаєте ви так само, як і я?".

➤ *Направляючі питання* – необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовникові нав'язати вам небажаний напрямок бесіди. За допомогою таких питань ви можете взяти у свої руки керування ходом переговорів спрямувати їх у необхідне вам русло.

➤ *Провокаційні питання* – дозволяють установити, чого в дійсності хоч ваш партнер і чи вірно він розуміє положення справ. Провокувати і значить кидати виклик, підбурювати. Приклад: "Ви впевнені, що зможете...?", "Ви дійсно вважаєте, що...?".

➤ *Альтернативні питання* – представляють співрозмовником можливість вибору. Число варіантів, однак, не повинно перевищувати трьох. Такі питання припускають швидку відповідь. При цьому слово "або" найчастіше є основним компонентом питання. Приклад: "Який термін обговорення підходить вам більше всього – понеділок, середа або четвер?".

➤ *Підтверджуючі питання* – задають, щоб вийти на взаєморозуміння. Якщо ваш партнер п'ять раз погодився з вами, то на вирішальне шосте питання він також дасть позитивну відповідь. Приклади: "Ви дотримуетесь тієї ж думки, що...?", "Напевно ви раді тому, що...?"

➤ *Зустрічні питання* – спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера по переговорах до остаточного рішення. Вважається; нечемним відповідати питанням на питання, однак зустрічне питання є мистецьким психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги.

➤ *Ознайомлювальні питання* – призначені для виявлення думки співрозмовника з розглянутого питання. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Приклад: "На який ефект ви розраховуєте при прийнятті цього рішення?".

➤ *Питання для орієнтації* – задаються, щоб установити, чи продовжує ваш партнер дотримуватись висловленої раніше думки. Приклад: "Яка ваша думка з цього приводу?", "До яких висновків ви при цьому прийшли?".

➤ *Однополюсні питання* – мають на увазі повторення співрозмовником вашого питання в знак того, що він зрозумів, про що мова йде. При цьому ви переконуєтесь, що питання зрозуміле правильно, а відповідно одержує час для обмірковування відповіді.

➤ *Питання, що відкривають переговори* – досить важливі для ефективного і зацікавленого обговорення. У партнерів по переговорах відразу ж виникає стан позитивного чекання. Наприклад: "Якщо я запро-

понує вам спосіб, за допомогою якого можна швидко вирішити проблему, нічим при цьому, не ризикуючи, зацікавить Вас це?"

➤ *Питання, що укладають* – спрямовані на якнайшвидше позитивне завершення переговорів. При цьому найкраще спочатку поставити одне, чи два стверджуючі питання, супроводжуючи їх неодмінно дружньою посмішкою. Наприклад: "Чи зміг я переконати вас у вигоді цієї пропозиції?", "Чи переконалися ви, наскільки просто усе вирішується?". А потім без додаткового переходу можна поставити запитання, тому, хто є ініціатором переговорів: "Який час реалізації цієї пропозиції вас більше влаштовує – травень або червень?".

Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як:

- *Точність*. Одна з найважливіших етичних норм, властива діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримувати з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність у справах.

- *Чесність*. Включає не тільки вірність взятим зобов'язанням, але і відкритість у спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

- *Коректність і такт*. Не виключає наполегливості й енергійності веденні переговорів при дотриманні коректності. Варто уникати факторів що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлень і т.д.

- *Уміння вислухати*. Уважно і зосереджено вислухайте і не перебивайте того, хто говорить.

- *Конкретність*. Бесіда повинна бути конкретною, з включення фактів, цифрових даних і необхідних подробиць. Поняття і категорії повинні бути погоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

Отже, закінчення ділової бесіди повинно бути таким, щоб розрахунок на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Важливе значення у переговорному процесі мають елементи підготовки до переговорів, серед яких:

➤ *Інтереси*. Чого дійсно хочуть люди? Всі учасники переговорів мають свої інтереси, потреби, бажання і страхи, що направляють їхні переговори. Інтереси відрізняються від позицій, тверджень, вимог пропозицій, які роблять під час переговорів. Визначена позиція *являється* собою усього лише один зі способів задоволення інтересів. Позиція – засіб, а не ціль.

Розповсюдженою помилкою є зосередження уваги на позиціях замість інтересів, що гальмує переговорний процес.

Добре підготовлений учасник переговорів має шукати за позиція інтереси. По кожній позиції, що ми займаємо під час переговорів, повинні задавати собі питання: з якою метою хочемо досягти результату переговорів?

Визначити пріоритети у своїх інтересах. Після обмірковування своїх інтересів корисно розібратися в їх відносній важливості. Це допоможе оцінити і порівняти пропонувані варіанти з більшою швидкістю й ефективністю.

Враховувати інтереси протилежної сторони. Це важкий аспект переговорів. Часто ми очікуємо, що інші будуть дивитися на світ нашими очима. Однак варто усвідомлювати те, що треба розуміти інтереси протилежної сторони, якщо ми хочемо запропонувати прийнятний варіант. Якщо переговори вже йдуть, ми зможемо згадати про інтереси протилежної сторони, задавши ті ж самі питання, що ми задаємо собі, "чому?" і "з якою метою?".

➤ **Опції.** Які можливі угоди або частини однієї угоди? Завдяки розходженням – перспектив, ресурсів або інтересів – виникає можливість підвищити цінність результату переговорів. Переговори полягають зовсім не в перекиданні один одному папірців, не в суперечках через розходження в думках, і не в нав'язуванні іншим своїх бажань тощо. Вони полягають в усвідомленні того, як ці розходження можуть допомогти кожній зі сторін, що беруть участь в переговорах, завершивши їх, виявитися в кращому положенні, ніж тоді, якби не було укладено ніякої угоди.

Розповсюдженими помилками є занадто вузьке, однобічне фокусування. Часто учасники переговорів обмежують свою підготовку до них спробами уявити собі те, чого вони хочуть, і доходять при цьому, можливо, до того, що починають розглядати три варіанти однієї теми. Що вони хотіли б одержати; найменше, на що вони готові погодитися, а також найбільш "реалістичний" варіант.

Не враховують позитивного значення різниці в думках. Багато учасників переговорів мають тенденцію підходити до переговорів як до вправи в "усуненні різниці в думках" або "досягненні консенсусу". Уміння вести справи при наявності різниці в думках і є важливою складовою частиною керування робочими взаєминами. Але якщо ви будете готуватися до того, щоб звести до мінімуму розходження в думках або йти на пос-

тупки в ім'я підтримки відносин, ви готуетесь до того, щоб зменшити цінність результату переговорів.

Добре підготовлений учасник переговорів. Часто, тільки глянувши на список інтересів кожної зі сторін, що беруть участь у переговорах, можливо встановити деякі способи задоволення відповідних вимог. Підготовка переліку подібних можливостей заздалегідь, до початку переговорів, просуває вас на два кроки вперед у порівнянні з типовим способом підготовки: "Я знаю, чого я хочу, і знаю, на що можу погодитися".

Пошук шляхів співпраці з метою домогтися більшого. Не забуваючи про дійсну мету переговорів – задоволенні інтересів сторін, що беруть участь у них, – корисно звернути увагу на методи і ресурси, що кожна зі сторін має у своєму розпорядженні. А також пошук способів їхнього сполучення або шляхи співробітництва в їхньому застосуванні для збільшення цінності результату, одержуваного кожної з них. Незалежно від того різні чи ні ваші ресурси, можна подумати над варіантами, що обіцяючи обопільну вигоду на противагу вигоди окремої або одержуваної самостійно.

➤ **Альтернативи.** Що я почну, якщо ми не прийдемо до згоди? Не всі переговори приводять до угоди. Буває краще перервати переговори, оскільки вигода від запропонованої угоди виявляється меншою, ніж затрачені зусилля, або ж є хтось інший, хто в змозі запропонувати вам більш вигідні умови. Альтернативи являють собою інші способи виконання чого-небудь. На переговорах це інші способи задоволення ваших інтересів. На будь-яких переговорах, якщо не зациклюватися на одній думці, можна прийти до декількох можливих альтернатив. Підготувати свою альтернативу перед початком переговорів необхідно для того, щоб визначитися з тим, коли іти з переговорів, або прийняти рішення залишитися і продовжити її проведення.

Розповсюджені помилки. Не думають про альтернативу. Учасник переговорів при підготовці до них роблять дві найбільш розповсюджені помилки стосовно своїх альтернатив. Деякі йдуть на переговори, не знаючи, як вони вчинять, якщо не зможуть дійти згоди. У результаті, вони не можуть із упевненістю визначити, а коли їм варто продовжувати переговори, а коли їх закінчити, або перервати.

Думають, що альтернатива – це щось "давно знайоме". Іншою найбільш розповсюдженою помилкою є припущення про те, що ви знаєте свою альтернативу, у той час як не продумали попередньо більш ретельно можливі варіанти задоволення своїх запитів, тобто при визначе-

них обставинах інші альтернативи (про які учасники не подумали заздалегідь) можуть бути більш ефективні.

Добре підготовлений учасник переговорів. Знати свою альтернативу. Ніколи не слід недооцінювати знання того, що можна почати, якщо не вдається дійти згоди. Це дасть учасникам переговорів набагато більше впевненості у своїх силах під час ведення переговорів не знаючи досягнуть вони угоди чи ні.

Зміцнювати свою кращу альтернативу. Альтернативи рідко піддаються поліпшенню. Рекомендується вибрати момент, щоб глянути на них з боку і подумати про те, як зробити вашу альтернативу більш легкою, наближеною до реальності або, в більшій мірі, задовольняючи ваші запити, це може поліпшити результати багатьох проведених вами переговорів. Володіючи сильною альтернативою і знаючи про це, учасник підвищує впевненість у своїх силах під час ведення переговорів.

Розглядати їхні альтернативи. Всі учасники переговорів мають визначену альтернативу, незалежно від того, думають вони при цьому чи ні. Під час підготовки до переговорів корисно було б з'ясувати, у якій ситуації протилежна сторона буде готова їх перервати.

➤ **Легітимність.** Які критерії я використовую для того, щоб переконати усіх у тім, що ніхто з нас не програв? Наскільки б добре ми не розуміли інтереси протилежної сторони і наскільки б мистецьки ми не винаходили способи узгодження думок, нам практично завжди прийдеться зіштовхнутися з реальністю існування конфліктуючих інтересів. Деякі учасники переговорів намагаються дозволити подібну ситуацію за допомогою вольового тиску. Однак ефективно учасники переговорів переконують своїх партнерів по переговорах.

Найбільш розповсюджені помилки. Повне ігнорування легітимності. Учасники переговорів на свій страх і ризик ігнорують елемент легітимності. Слабка підготовка до того, щоб обговорювати об'єктивні критерії, може стати помилкою, що буде коштувати дуже дорого.

Недостатня увага до того, як партнер по переговорах буде пояснювати угоду. Іншим розповсюдженим недоглядом є неухважність до того, як партнерові по переговорах прийдеться пояснювати угоду членам своєї групи або співгромадянам: будь-які клієнти, члени якоїсь організації, начальники і т.д. Якщо прийнятне пояснення – це проблема партнерів, з'являється ризик зіштовхнутися з тим, що вони не зможуть дійти згоди. У результаті партнери можуть не прийняти угоду, або, прийнявши,

не будуть дотримуватись її повною мірою, як у випадку, якби умови угоди були їм зрозумілі, і вони змогли б пояснити своє рішення.

Обмірковування веде до об'єктивного логічного обґрунтування. Обміркувати об'єктивне логічне обґрунтування для одного з можливих результатів переговорів може виявитися недостатнім. Занадто мало знати – небезпечно, так само підготовка, що концентрується на занадто вузькому напрямку – усього на одному способі аргументації якої-небудь угоди – може підвищити ризик невдачі. Добре підготовлений учасник переговорів має у своєму розпорядженні набір деяких принципів або критеріїв, що можуть бути використані для визначення цілого ряду розумних рішень щодо питання, з якого йдуть переговори.

Добре підготовлений учасник переговорів. Вивчити критерії, справедливості. Лише в деяких учасників переговорів є одна правильна відповідь. Елемент легітимності допомагає зменшити кількість можливостей і звести до таких, котрі справедливі стосовно кожної зі сторін. Зверніть увагу, що справедливо не завжди означає порівну, а справедливість не завжди означає розподіл навпіл. Часто з'являються вагомні причини для прийняття якогось іншого рішення.

Розглянути "справедливі" способи прийняття рішень. Не завжди буває легко знайти принцип або стандарт, щоб домогтися партнерам по переговорах дійти згоди. Часто трапляється, що навіть після застосування об'єктивних критеріїв для визначення контурів можливої угоди, можна опинитися в ситуації, коли необхідно щось почати, щоб зробити "завершальний стрибок" від розмов до угоди. У цьому випадку корисно буває приділити час обмірковуванню подальших дій, що повинні бути розцінені як справедливі.

➤ **Комунікація.** Чи готовий я до того, щоб слухати і говорити ефективно? Процес переговорів дуже важливий. Він може перетворити; наростаючий антагонізм, що виник між двома учасниками переговорів, у почуття перемоги, як у тієї, так і в іншій сторони, але може привести і до зворотного результату.

Одна з найбільш розповсюджених помилок під час підготовки до переговорів полягає в тому, що людина починає репетирувати визначені вислови. Хоча це і заспокоює нерви, але такі репетиції приводять до зменшення нашої здатності виконувати щось більш важливе: слухати і розуміти.

Ігнорування білих плям. У будь-який відрізок часу учасник переговорів може сприйняти тільки якусь частину з усієї головоломки намірів,

сприйняти і взаємодію оточуючих людей. Під час своїх дій ми здатні усвідомлювати відношення своїх власних намірів і сприйняти. Але ми просто не можемо знати, як наші слова або дії будуть сприйняті протилежною стороною, або який вплив вони на неї зроблять.

Добре підготовлений учасник переговорів. Підготуватися до двостороннього спілкування. Традиційна порада учасникам переговорів полягає в тому, щоб вони уважно слухали. Для ефективного ведення переговорів, потрібно заздалегідь готуватися аби висловити свою думку таким чином, щоб партнери змогли її почути.

➤ **Взаємини.** Чи готовий я до того, щоб контролювати взаємини, що встановлюються? Надзвичайно важливим елементом на будь-яких переговорах, є якість робочих відносин, що встановлюються з протилежною стороною. Якість взаємин не досягається випадково. Вона являє собою продукт того, як ми ведемо один з одним справи. Добре підготовлений учасник переговорів обмірковує те, як варто взаємодіяти з партнером, а потім планує кроки, що дозволили б рухатися в цьому напрямку.

Найбільш розповсюджені помилки. Змішування взаємин і суті справи. Серед найбільш розповсюджених і властивих людям помилок, до яких схильні учасники переговорів, можна виділити прагнення звалювати в одну купу людей і проблеми. Якщо не зуміти провести ризик між двома цими речами під час підготовки до ведення переговорів, зростає імовірність того, що ми будемо намагатися зберегти відносини, роблячи значні вчинки, і навпаки.

Добре підготовлений учасник переговорів готовий до того, щоб не змішувати питання взаємин і питання суті справи. Для того, щоб відокремити під час ведення переговорів питання взаємин і суті справи одне від одного, а також успішно справитися з кожним з них, потрібно буде встановити, що є питаннями або проблемами, які мають відношення до суті справи, а що проблемами взаємин або людським фактором. Чітко проводячи розходження між двома типами проблем, можна полегшити ведення справ, не допускаючи компромісного рішення одного типу за рахунок інших, таким чином, щоб це могло принести неприємності в довгостроковій перспективі.

Підготовлений до конструктивних кроків для поліпшення відносин. Будь-які кроки, що будуть зроблені, повинні бути "безумовно, конструктивними": робити те, що добре для однієї сторони, і допомагав; поліпшувати відносини, незалежно від того, чи йде на зустріч протилежна сторо-

на. Приймавши рішення про "безумовність" своїх дій, сторони беруть на себе відповідальність і, деякою мірою, контроль над якістю робочих відносин. Прагнення до того, щоб бути "конструктивними", сприяв створенню відносин на міцній основі.

➤ **Зобов'язання.** До яких зобов'язань необхідно прагнути? Дуже часто люди готуються до переговорів, думаючи про те, з чого почати. Умілі учасники переговорів приступають до справи з думкою про те, як вони хотіли б її завершити. Такий підхід дозволяє їм намітити шлях досягнення своєї мети.

Завершуючи переговори, якщо тільки не буде вирішено перервати сторони беруть на себе зобов'язання. Вони являють собою угоди про те, і буде робити кожна зі сторін. Для того, щоб переговори могли вважатись успішними, дані зобов'язання повинні бути чіткими, добре продуманими довгостроковими.

Найбільш розповсюджені помилки. Незнання того, як буде виглядати "виконання". Багато переговорів починаються з того, що у часи називають один-два питання, з приводу яких вони хотіли б домовитися, час ведення переговорів вони виявляють, що мається цілий ряд інших питань, що у випадку їхнього ігнорування може зірватися угода. Наслідками можуть бути зруйновані відносини, а також не тривалий термін дії подібної угоди.

Припущення про те, що кожний знає, чому присвячене засідання. Широко розповсюджене припущення про те, що переговори повинен полягати в тім, щоб з'ясувати, "як справитися з даною проблемою", може і не означати, що кожний згодний з тим, що результатом відповідного засідання повинний з'явитися визначений план дій. Хоча і не існує придатної на усі випадки життя відповіді у відношенні того, який повинний бути результат кожного конкретного засідання, якщо приступити до справи, спираючись на неперевірені припущення, це може привести до загального розчарування.

Нездатність дії, необхідні для досягнення угоди. Учасники переговорів іноді не здатні чітко продумати всю послідовність дій, необхідних для того, щоб дійти згоди. Ми дуже часто забуваємо про те, що рішення не завжди перетворюються в дію, в той час коли необхідні кроки не будуть ретельно продумані, а також, якщо про тих, чиє співробітництво буде необхідно, забудують або не проконсультуються з ними.

Добре підготовлений учасник переговорів. Планування заздалегідь зобов'язань із приводу конкретних дій. Не знаючи в точності, на чому

зійдуться партнери по переговорах, сторони повинні постаратися підготувати відносно повний перелік питань, що, на їхню думку, необхідно буде торкнутися під час переговорів. При веденні складних ділових переговорів слід узяти свій контрольний список питань і подумати над тим, що прийдеться почати на практиці, щоб здійснити те, що передбачається досягнутою угодою.

Чітке визначення мети, результату, а також процесу ведення ваших засідань. При підготовці до ведення переговорів потрібно присвятити якийсь час проясненню мети конкретного засідання: навіщо ви збираєтеся разом? Як ви довідаєтеся про те, що засідання пройшло успішно? Одним зі способів домогтися того, щоб ціль стала більш зрозумілою і відчутною, є прогнозування результату, який учасники хочуть бачити до моменту закінчення засідання.

Отже, мистецтво переговорів є надзвичайно складним і трудомістким процесом. При проведенні їх необхідно враховувати різні умови і аспекти, а труднощі і прорахунки обов'язково аналізувати і робити відповідні висновки.

4. Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів

Ведення переговорів припускає активність обох сторін. Пасивність говорить про погане вироблення позиції, її слабкості або небажання вести переговори. Але не треба впадати й в іншу крайність – змушувати партнера обговорювати тільки власну позицію, власні ідеї. *Переговори – це діалог рівноправних учасників.* Вступаючи в переговори, сторони вступають у ділові відносини. Міжособистісні симпатії й антипатії можуть перешкодити справі. Звичайно, дане правило не варто розуміти занадто буквально.

У тому випадку, якщо переговори тривають досить довго, а рішення ніяк не знаходиться, корисним може виявитися оголошення перерви. Під час перерви можливе проведення різних консультацій усередині кожної делегації. Іншим виходом із даної ситуації може бути пропозиція відкласти дане питання на більш пізніший термін, після того, як інші проблеми будуть вирішені.

Під час обговорень і аргументації своєї позиції не треба намагатись переконати партнера в помилковості його точки зору. Таке поведження може тільки викликати роздратування.

При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати і надалі використовувати це як прояв його слабкості. Навпаки, бажано показати, що подібні дії з боку партнера дозволяють вийти на домовленості й у цьому змісті підсилюють позиції обох сторін.

Особливо варто зупинитися на питанні ведення переговорів з більш сильним партнером, тобто з партнером, позиція якого об'єктивно сильніша. Часто майбутня зустріч з більш сильним партнером викликає тривогу почуття невпевненості. Чи варто взагалі вступати з ним у переговори? Якщо так, то які слід використати принципи і методи?

Таким чином, партнери завжди рівні за столом переговорів і точніше було б сформулювати питання так: як бути у випадку, якщо партнер демонструє свою силу, намагаючись тим самим "уторгувати" для себе якнайбільше?

Для учасників переговорів головне не мати набір готових рецептів, розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які головні принципи аналізу ситуацій, що виникають під час переговорів. У процесі ведення переговорів, поведження учасників може відповідати трьом різним підходам:

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється своєрідному бойовищу. Відповідно до даної логіки учасників переговорів розглядають як солдатів, покликаних відстояти раніше затверджені позиції. Основний девіз таких переговорів можна виразити словами "хто – кого" або "перетягування каната". Ступінь протистояння може мінятися в широких межах: від простого бажання домогтися торговельних поступок до прагнення домогтися від партнера по і переговорах максимуму можливого. Такий підхід зв'язаний з багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть почувати себе зацмеленими.

Подальше співробітництво може виявитися під сумнівом. "Виграш" на одних переговорах може викликати прагнення партнера "узяти реванш" на інших.

Другий підхід можна вважати протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера по переговорах "дружнього" до себе відношення і поводить себе запобігливо. На практиці другий підхід зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що у максимальному ступені відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським. Сказане зовсім не означає, що в поведженні партнерів присутні елементи альтруїзму. У філософському плані партнерський підхід заснований на теорії *розумного егоїзму*, розвинутого французькими мислителями XVIII століття. Ця теорія розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів загальній справі для того, щоб загальний "виграш" дозволив реалізувати вже особисті інтереси.

В основу підходу, що одержав назву "спільний аналіз проблеми", покладені два принципи теорії *розумного егоїзму*: а) ретельний аналіз інтересів, у т.ч. власних; б) власні інтереси реалізуються повніше, партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід продуктивний, але він припускає більш високий рівень довіри між партнерами. На практиці важко зустріти *чисті* варіанти вищеписаних підходів. Скоріше можна говорити про орієнтацію учасників переговорів на один з підходів. І все-таки розвиваючись, ускладнюючи, індивідуалізуючи, діловий світ рухається по шляху усе більшої орієнтації на партнерські відносини.

Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, що використовує різного роду *прийоми*. Ці прийоми необхідно знати і вміти їх нейтралізувати. Один із них полягає в *максимальному завищенні початкового рівня переговорів*. У ході переговорів один з партнерів прагнув, як можна довше відстоювати цю крайню позицію. Часто цей прийом передбачав включення таких пунктів, від яких згодом можна було; безболісно відмовитися, видаючи це за поступку й очікуючи аналогічних кроків від партнера по переговорах.

Цей прийом часто призводить до негативних наслідків. Подібне поведження викликає недовіра, та й сучасні методи оцінки потенціалу сторін залишають мало можливостей для його використання.

Інший прийом, близький до описаного – *розміщення помилкових акцентів у власній позиції* і як один з варіантів цього прийому – внесення неприйнятних для партнера пропозицій. Цей тактичний прийом полягає в тім, що демонструється, наприклад, крайня зацікавленість у рішенні якогось питання, хоча, насправді, це питання є другорядним для даного учасника переговорів. Мотиви такого поведження можуть бути різними

Іноді це робиться безпосередньо для торгу: питання надалі знімається, щоб одержати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Приєм *вимагання* також близький до тільки що описаних прийомів завищення початкових вимог і розміщення помилкових акцентів. Розходження скоріше в тому, коли ці прийоми використовуються. Якщо застосування перших двох найбільш характерне для початку переговорів, то вимагання, звичайно, використовується наприкінці, коли сторону підійшли до підписання домовленостей. Іноді цей прийом називається *висуванням вимог в останню хвилину*, оскільки націлено саме на завершальний етап переговорів. Одна зі сторін наприкінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їхнє завершення, раптом висуває нові вимоги. При цьому вона виходить з того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим, у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такого поведіння досить очевидні. Звичайно в цьому випадку, можна одержати якісь поступки від партнера. Але якими будуть після завершення переговорів відносини між їхніми учасниками представити не важко. Більш того, репутація в сучасному діловому світі значить часом значно більше, ніж одержання конкретних прибутків і переваг.

У більш широкому контексті прийом *вимагання* по своїй природі близький іншому прийомові – *постановці партнера в безвихідну ситуацію*.

На переговорах – поставити партнера в безвихідну ситуацію – це, імовірно, всього. Угода ж, отримана таким шляхом, навряд чи буде міцною. У кращому випадку можна домогтися якихось тимчасових поступок.

Досить часто, крім вимагання і постановки партнера в безвихідну ситуацію, використовуються інші прийоми, пов'язані з тиском на нього. Один з них – *ультимативність вимог*: або ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми ідемо з переговорів. Зрозуміло, що розмова за допомогою ультиматуму – це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку. Інший тактичний прийом – *погроза*. В принципі відмінність цих двох прийомів полягає в тому, що, якщо перший відноситься до пропозицій, то *погрози* можуть бути висунуті з будь-якого приводу.

Висування вимог по зростаючій, застосовується лише тоді, коли партнер погоджується з внесеними пропозиціями, а нові пропозиції весь час висувають.

При реалізації сторонами партнерських відносин центральною ланкою стає спільний аналіз проблеми, спільна творчість. Чим повніше і

глибше буде проаналізована проблема, тим більше шансів знайти протиріччя, що мають місце. Тому будь-які дії, спрямовані на вивчення проблеми, відіграють позитивну роль. Інформація про стан справ повинна бути доступна учасникам переговорів. При спільній організації переговорів, треба висловити свою точку зору, та уважно вислухати партнера.

У більшості випадків починати доцільно з аналізу загальних інтересів і моментів, а через них виходити на визначення можливої загальної зони рішення. Навіть якщо сторони, що вступили в переговори, знаходяться в стані конфлікту, необхідно постаратися уникнути підкреслення розходження на початковому етапі ведення переговорів.

Однією з продуктивних тактик ведення переговорів може бути *поступове підвищення складності обговорюваних питань*. Ця тактика пропонує спочатку обговорити найбільш легкі питання, їхнє рішення робить позитивний психологічний вплив на учасників переговорів, демонструє можливість досягнення домовленостей. Рішення спочатку більш легких питань створює сприятливу психологічну атмосферу на переговорах, показує, що проблеми, у принципі, розв'язувані.

До викладеного прийому примикають дії, спрямовані на *пошук загальної зони рішення*, тобто сторони спочатку приходять до згоди щодо змісту спільного документа, іншими словами визначається зона можливих рішень або *загальна формула рішень*. Отже, досягнувши домовленості з принципових питань, сторони відпрацьовують деталі угоди. Таке двоступінчасте ведення переговорів дозволяє значно заощаджувати час.

Заслуговує на увагу схвалення, розробка і внесення таких пропозицій, які б сприяли реалізації обопільних інтересів, тобто пропозицій, на які партнер міг би відповісти твердо. Іноді, партнер по переговорах згодний із суттю пропозицій, але знаходить самі формулювання прийнятними.

Звичайно, спільний аналіз розбіжностей не припускає обмін одними компліментами. Можливі і необхідні заперечення. Однак їхній зміст принципово відмінний від розбіжностей в умовах переговорів. Так заперечення – один з інструментів маніпулювання поведінкою партнера тут – інструмент аналізу проблеми. Важлива форма викладу заперечень. Вони повинні бути добре аргументовані й орієнтовані не на захист власної позиції, а на пошук узгодження інтересів.

Психологічні особливості завершення переговорів передбачають так форми домовленості, як:

Компроміс. Учасники домовляються між собою з урахуванням нових розумінь, частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції). Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки.

Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятних для обох сторін. Угода на основі компромісів полягає в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, що буде мати для партнерів несприятливі наслідки.

Консенсус. Визначите, які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т.д.) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти вашу пропозицію. Ви повинні на якийсь час думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима. Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно "налаштуйтеся" на них і приготуйтеся використати їх процесі аргументації.

Необхідно прислухатися до висунутого на переговорах контраргументу партнера, а не намагатися їх ігнорувати: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д. Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що є причиною такого поведіння партнера (не зовсім правильне розуміння ваших висловлювань, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.). В результаті переговорного процесу партнери приходять до консенсусу.

Згода. Після довгих і важких переговорів сторони приходять до згоди. Головне на цьому етапі ще раз повернутись до усіх питань, щоб переконатися, що розбіжностей не залишилося. Всі учасники переговорів повинні бути задоволені рішенням проблем. Після цього сторонами підписуються необхідні угоди, договори, резюме переговорів. У цих документах повинні бути зазначені всі проблеми, домовленості і їхні рішення.

Таким чином, переговори є невід'ємною частиною ділових контактів. Але часто цей процес може супроводжуватися конфліктними ситуаціями і протиріччями. Позитивний вплив на хід переговорів часто робить внесення конструктивних ідей до вирішення протиріч. Тому прагнення до конструктивності, прояв доброї волі викликає звичайно аналогічні дії з боку партнера.

Методичні поради:

З метою повного усвідомлення змісту навчального матеріалу:

- слід чітко зрозуміти і розмежувати поняття переговорів та ділових переговорів;
- необхідно усвідомити основні етапи підготовки і проведення переговорів;
- розглянути орієнтовний розподіл головних функцій у процесі переговорів;
- з метою реального прогнозування результатів переговорів слід обґрунтувати можливі прийоми при проведенні ділових переговорів.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *Дайте визначення понять: «переговори», «ділові переговори», «ділові партнери».*
2. *Класифікуйте переговори за різними ознаками.*
3. *Визначте основні етапи підготовки та проведення ділових переговорів. Розкрийте їх зміст.*
4. *Розкрийте основні аспекти проведення переговорів.*
5. *Проаналізуйте основні тактичні прийоми при проведенні ділових переговорів.*
6. *Поясніть значення поведінки керівника у процесі ведення ділових переговорів.*
7. *Визначте основні види запитань під час проведення переговорів.*
8. *Обґрунтуйте можливі пункти розбіжностей партнерів на ділових переговорах.*

Список використаних джерел:

1. Гріфін Р. Основи менеджменту. Львів, 2001. 485 с.
2. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посібник з етикету для студентів. Суми. ВТ «Університетська книга», 2002. 208 с.
3. Палеха Ю.І. Ділова етика: навч.-метод. посібник. 5-е вид. випр. і доп. Київ, 2004. 309 с.
4. Фішер Р. Підготовка до переговорів. Київ: Філін, 1996. 120 с.
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. Київ: Вищи шк, 1995. 351 с.
6. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Вікар, 2002. 223 с.
7. Шегда А. В. Менеджмент: підр. Київ: Знання, 2004. 687 с.



Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

- 1. Якість освіти – один із пріоритетів освітньої реформи України.*
- 2. Організація маркетингових досліджень у навчальному закладі.*
- 3. Особливості PEST–аналізу та SWOT–аналізу діяльності ЗО.*
- 4. Методи оцінювання маркетингової діяльності ЗО.*

1. Якість освіти – один із пріоритетів освітньої реформи України

Забезпечення якості освіти поступово стає одним з пріоритетів освітньої реформи України. Разом з тим, системі освіти бракує стандартів оцінювання результатів, які могли б вплинути на стратегії фінансування; сфері освіти або забезпечити надання учням, студентам, батькам та викладачам даних про показники якості.

У сучасних стратегіях освіти використовуються не лише традиційна кількісні показники (рівень грамотності, відсоток населення, яке продовжує навчатися, тощо), вони зорієнтовані на складний комплекс критеріїв, що пов'язаний з якістю освіти (досягнення стандартів, співпраця шкіл з партнерами і середовищем тощо). Поняття якості освіти охоплює; практично всі аспекти та виміри діяльності навчального закладу (ЗО). Воно включає не лише оцінювання досягнень учнів, але також загальний опис стану справ, атмосфери, яка панує в ЗО, тощо.

Проте, організації, які покликані оцінювати роботу школи, у своїй діяльності зосереджуються передусім на виконанні контрольної функції, хоча основним завданням оцінювання є проектування необхідності та можливостей творчого розвитку педагогічного колективу.

Оцінювання якості роботи школи в умовах зміни освітньої політики та реформування системи освіти вимагає глибокого розуміння підходів до забезпечення якості діяльності навчального закладу.

Є багато суперечливих поглядів на природу якості. Дехто вважає, що якість не піддається конкретному визначенню. Інші дотримуються точки зору, що якість можна визначити через її вимірювання, за допомогою і певних стандартів. Побуває також думка, що це просто питання репутації. На думку дослідників, існує три основні підходи до визначення якості:

1. З точки зору забезпечення якості.
2. З точки зору відповідності домовленостям.
3. З точки зору інтересів споживача.

Академічні дебати щодо того, хто в освіті є споживачем, можуть набувати метафізичного характеру, оскільки базуються на поняттях професійної та фахової компетентності, звітності і відповідальності, які мають багато варіантів тлумачення. Але загалом пояснення просте: споживачем є будь-хто, кому надається послуга.

Забезпечення якості привертає все більше увагу як освітян, так і батьківської громади. Цей процес виконує дві функції – поліпшення освіти та забезпечення звітності. У контексті забезпечення якості визначається сукупність таких понять як місія/мета, інформація та дії, спрямовані на покращення.

У сучасних умовах ЗО перебирають на себе все більше відповідальності щодо забезпечення якості. Фактори, які впливають на це явище, можна згрупувати таким чином:

- орієнтація на споживача освітніх послуг;
- внутрішня цілісність/послідовність вимог;
- зменшення непевності;
- імператив виживання.

Уест–Бернхам пропонує чотири імперативи щодо якості навчання: моральний імператив: ЗО повинні пропонувати учням найкраще; імператив оточення: на ЗО впливає зовнішнє оточення; дедалі важливішими стають суспільні організації, які висувають до ЗО більші вимоги; імператив виживання: ЗО просто закриються, якщо не буде учнів (студентів); імператив звітності: ЗО мають відповідати вимогам суспільства та керівництва.

Якість діяльності навчального закладу можна визначити тим, якої мірою він досягає своєї мети. Забезпечення якості передбачає цілісну систему заходів із покращення якості.

У стислому викладі це виглядає таким чином: забезпечення якості, зумовлюється визначенням мети школи або необхідністю дослідження

причин розбіжностей між наявною ситуацією та бажаним результатом. Необхідно зібрати інформацію щодо існуючого стану речей, перш ніж можна буде визначити характер розбіжності. Процес збору інформації, яка свідчить про розбіжність між бажаним та наявним станом речей, називається «контроль якості». Однак збір інформації – це лише половина роботи. Ця інформація має сприяти наближенню наявного стану речей до бажаного, фактично – зменшенню розбіжностей. Вона має спонукати до, дій, що забезпечать бажаний результат. Цей процес називається «поліпшенням якості». Таким чином, контроль якості і покращення якості є невід’ємними складовими процесу забезпечення якості.

Забезпечення якості не можливе у ЗО, який не визначив своєї мети чи; місії. Якщо вчителі у школі мають різні підходи до навчання, то вони будуть використовувати різні заходи для реалізації свого бачення якості. Вчителі, для яких найважливішим є високі результати державної підсумкової атестації, будуть розглядати питання якості не так, як учителі, чиєю основною метою є забезпечення всебічного розвитку учня, формування в нього уміння самостійно працювати і розвивати свої здібності. Для кожного з них вибір засобів для вирішення питання якості буде залежати від особистого бачення «якості».

Згідно із соціально-етичним маркетингом одним із завдань освітнього закладу є вивчення потреб споживачів освітніх послуг, задоволення їх за допомогою більш ефективних і продуктивних засобів, ніж ті, які використовують потенційні конкуренти, а також забезпечення добробуту окремих споживачів і суспільства в цілому.

Відомо, що кількість учнів, які прийшли до різних ЗО, є неоднаковою через те, що вони пропонують різний рівень якості освітніх послуг.

Відрізняється матеріально-технічна база різних ЗО тому, що прогресивні керівники спрямовують зусилля на якомога повніше задоволення освітніх потреб і залучають для реалізації цих потреб позабюджетні кошти. Споживачі освітніх послуг хочуть, щоб ЗО був привабливим для навчання як зовні, так і всередині.

Загалом можна сказати, що в практиці управління ЗО все більшого значення набуває створення його позитивного іміджу, і це також одне із завдань маркетингу. Адже ЗО має бути привабливим і для батьків, і для дітей.

Питання про виживання ЗО в нашій країні до недавнього часу не поставало так гостро, як у деяких країнах Європи, де ми могли спостерігати тенденцію до закриття шкіл, чи їхню реорганізацію, через недостатню кіль-

кість учнів у навчальному закладі, або через скрутний фінансовий стан. На сьогоднішній день ми маємо ті ж самі проблеми: наприклад, закриття шкіл, створення міжшкільних округів, перетворення ЗЗО у так звані НВО або НВК. Все це робиться з метою поліпшення якості освіти і подолання фінансових труднощів, які має держава. Саме тому, сьогодні, хоч більшість державних шкіл і працюють більш-менш стабільно, питання про подальше життя і діяльність навчальних закладів буде багато в чому залежати від того, як керівник навчального закладу впорається з загрозами, зуміє побачити переваги і зміцнить позиції ЗЗО на ринку освітніх послуг.

В свою чергу, виживання ЗО, його іміджу залежить від ступеня способу його адаптації до постійно змінних зовнішніх умов, тобто в умінні організувати діяльність так, щоб максимально відповідати вимогам ринку.

Визначившись із кількістю реальних і потенційних учнів, керівник ЗО в змозі зіставити отримані дані і спрогнозувати стратегію діяльності навчального закладу. Чим більше учнів у тому чи іншому навчальному закладі, тим стабільнішим є становище цього навчального закладу на ринку освітніх послуг.

2. Організація маркетингових досліджень у навчальному закладі

Маркетингові дослідження, що проводяться ЗО – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, їхній збір, аналіз і звіт про результати і про наступне використання дослідження.

Маркетинговими дослідженнями займаються в основному міські заклади освіти, які можуть дозволити собі так званий «спеціальний відділ», який і займається такими питаннями. У такому відділі може працювати від одного до декількох співробітників, які розробляють план досліджень, ведуть статистичні дослідження, проводять соціологічні, психологічні та моделюючі дослідження. Брак коштів і фахівців – головні причини, чому в Україні питанням маркетингу в освіті займаються лише окремі навчальні заклади. Це питання стало гострим і болючим для більшості шкіл в сільській місцевості, саме тому сільські ЗЗО перші, які потрапляють у зону і ризику щодо закриття чи реорганізації.

Маркетингове дослідження являє собою процес, що складається зі шести етапів, а схема маркетингового дослідження така:

1. Виявлення проблем і формулювання цілей дослідження.

На першому етапі відбувається чітке визначення проблеми і постановка цілей дослідження. Отже, для успішного проведення; маркетингового дослідження необхідно, в першу чергу, виявити проблеми, що стоять перед закладом і сформулювати мету дослідження.

Мета може бути:

- пошуковою, тобто передбачати збір якихось попередніх даних, що проливають світло на проблему, а можливо, і допомагають виробити; гіпотезу;
- описовою, тобто передбачати опис визначених явищ, наприклад, з'ясувати чисельність клієнтів, що користуються послугами закладу;
- експериментальною, яка передбачає перевірку гіпотези про якийсь причинно-наслідковий зв'язок, наприклад, про те, що збільшення факультативів, введення новітніх курсів і т.д. викликає збільшення чисельності клієнтів.

2. Добір джерел інформації.

Наступним етапом проведення маркетингового дослідження є вибір джерела інформації. Збиратися можуть вторинні чи первинні дані.

Первинні дані – це інформація, що зібрана вперше для якої-небудь конкретної мети.

Вторинні дані – це інформація, що уже десь існує як така, що була вже раніше зібрана для інших цілей.

Збір первинних даних вимагає вибору методів дослідження (спостереження, експеримент, опитування), підготовки знарядь дослідження (анкети), вибору способу зв'язку з аудиторією (телефон, пошта, особисте інтерв'ю).

3. Збір інформації. Методи маркетингових досліджень.

Звичайне дослідження починається зі збору вторинних даних.

Вони служать відправною точкою дослідження. Вони дешевші і більш доступні.

В залежності від напрямку і характеру досліджень інформація може черпатися з різних джерел.

Дослідження можуть розділятися на внутрішні дослідження і дослідження зовнішнього середовища.

Джерелами інформації для внутрішніх спостережень є, насамперед, різні звітні документи, що характеризують діяльність закладу. Вони складаються в основному працівниками навчального закладу.

Інформація при дослідженнях зовнішнього середовища звичайно береться з трьох основних джерел:

- власні джерела – інформація, отримана в ході досліджень зовнішнього середовища, проведеного закладом;
- замовлена інформація – інформація, яку для замовника надають спеціальні установи;
- незалежні джерела – звіти, огляди, добірки і т.д., які публікуються різними науково-дослідними, маркетинговими та іншими установами.

Існує декілька способів збору первинних даних. Вони адекватні цілям і задачам роботи для конкретного замовника.

Розрізняють якісні і кількісні методи маркетингових досліджень. До *якісних* він відносить спостереження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналізи протоколів, проекційні і фізіологічні виміри.

До *кількісних* – різного виду опитування. Найвживанішими є три методи маркетингових досліджень – спостереження, експеримент і опитування.

Спостереження – один із способів збору даних, коли дослідник веде безпосереднє спостереження за людьми й обстановкою.

Інший спосіб збору даних – *експеримент*. Експеримент підходить для виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Спостереження найкраще підходить для пошукових досліджень, тоді як опитування, один з трудомістких способів збору первинної інформації, найбільш зручний при проведенні описових досліджень.

Опитування проводяться звичайно для виявлення переваг клієнтів про якість наданих послуг. Це дозволяє організації визначитися у виборі маркетингових впливів. Для проведення опитування заклад може запросити тимчасових працівників. Найчастіше запрошуються старшокласники, оскільки виконання такої роботи не вимагає особливої кваліфікації.

Іноді заклад запрошує для цієї мети фахівців, однак таке залучення повинно бути добре продуманим і обґрунтованим тому, що витрати використання фахівця повинні окупитися.

Існують також різні знаряддя досліджень.

При зборі первинних даних можна використовувати анкети чи механічні пристрої.

Анкета – найпоширеніше знаряддя дослідження при зборі первинних даних. У широкому змісті, анкета – це ряд питань, на які опитуваний; повинен дати відповіді. Анкета вимагає ретельної розробки, випробовування й усунення помилок до початку її використання. При розробці анкети особливу увагу потрібно звернути на форму питань, їхню; послідовність і формулювання. Не бажане включення питань, на які не бажають відповідати, або які не вимагають відповіді.

Дослідники маркетингу виділяють два типи питань: закриті і відкриті. Закрите питання містить у собі всі можливі варіанти відповідей і опитуваний просто вибирає один із них. На відкрите питання потрібно відповісти своїми словами.

Відкриті питання дають більше інформації тому, що опитуваний не зв'язаний з визначеною відповіддю і вони особливо корисні на пошуковому етапі дослідження.

Відповіді на *закриті питання* легше інтерпретувати і зводити у таблиці. Формулювання питань повинно бути простим, недвозначним і не повинно впливати на відповідь. Перші питання повинні, по можливості, зацікавити опитуваного. Важкі чи особисті питання краще поставити в кінець.

Крім анкет, використовуються різного роду *механічні пристрої*, а також різні способи зв'язку з аудиторією:

- інтерв'ю по телефону;
- анкети, розіслані поштою;
- особисте інтерв'ю;
- групові інтерв'ю.

Вибір способу зв'язку з аудиторією залежить від цілей та задач дослідження. Кожен спосіб по-своєму корисний і важливий.

4. Аналіз зібраної інформації.

Наступним етапом маркетингового дослідження є витяг з отриманої інформації найбільш важливих даних і результатів. Ці отримані дані зводяться в таблиці й обробляються за допомогою статистичних методик.

5. Представлення отриманих результатів.

Дослідник повинен прагнути до того, щоб надані йому результати маркетингового дослідження були чіткими і з найменшим числом не-

визначеностей. Ці результати дадуть керівникам-маркетологам можливість приймати більш зважене рішення.

6. Аналіз використання дослідження.

Очевидно, що важливо не тільки провести маркетингове дослідження, але важливішими є його результати. Отже, необхідно зіставити задачі проведеного маркетингового дослідження і його результати.

Щоб ЗО, як організація, міг забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі, в ньому мають бути переваги перед іншими аналогічними установами. Він може впоратися зі своїми завданнями лише за умови, якщо надає освітні послуги, які стабільно задовольняють споживачів, користувачів.

Це означає, що освітня послуга має бути:

- цікавою для споживача настільки, що він готовий витратити час і сили на її «споживання»;
- цікавою для споживача більшою мірою, ніж аналогічна чи схожа за споживацькими якостями освітня послуга, яка вироблена і надається іншими школами.

Отже, навчальний заклад може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, коли послуги, що він надає, мають конкретні переваги.

3. Особливості PEST–аналізу та SWOT–аналізу діяльності ЗО

Одним із елементів маркетингового аналізу діяльності школи є *PEST–контекст*, тобто *PEST–аналіз*.

Зовнішній аналіз, частиною якого є аналіз *PEST–контексту*, має забезпечувати розуміння школою правил, за якими треба «грати», тобто здійснювати освітню діяльність. Якщо аналіз мікросередовища дає змогу визначити місце школи на горизонталі «слабкі-сильні сторони навчального закладу», то *PEST–аналіз* дає можливість накласти схему *SWOT–аналізу* вертикалі «можливості-загрози».

SWOT–аналіз діяльності школи може виглядати так:

Сильні сторони:

- найстарший навчальний заклад міста (району);
- ритуали і традиції, що приваблюють клієнтів;

- досвідчений персонал;
- гарне місце в престижному районі.

Слабкі сторони:

- стара будівля, що потребує ремонту;
- відсутність належної матеріальної бази;
- консерватизм у роботі методичного відділу;
- відсутність іміджевої реклами.

Можливості:

- нові державні програми з комп'ютеризації навчальних закладів;
- підвищення рівня платоспроможності населення;
- відродження інтересу до «класичної» освіти;
- поліпшення інфраструктури району, будівництво об'єктів.

Загрози:

- демографічні зміни, зниження рівня народжуваності;
- активність конкурентів;
- ведення шкільної документації, що ускладнює роботу;
- подорожчання енергоносіїв.

В нашій країні загальноприйнятою є практика складання річних планів. У кожному річному плані роботи навчального закладу педагогічна рада школи визначає проблему, над якою в наступному навчальному році працюватиме заклад. Для того, щоб школа функціонувала ефективно і щорічно набирала оберти, поліпшуючи якість освітнього продукту і тим самим забезпечуючи зміцнення власного іміджу, такого планування недостатньо.

Керівнику закладу необхідно визначити місію ЗО, тобто фундаментальні принципи; глобальні освітні і виховні завдання; освітню й організаційну ідеологію навчального закладу.

Місія визначає спрямування роботи навчального закладу протягом кількох років. У процесі внутрішнього і зовнішнього аналізу діяльності обов'язково слід визначити сьогодишнє місце ЗО на векторі, спрямованому на реалізацію місії. Стратегічні завдання щодо реалізації місії ЗО можуть бути кількісними і якісними. І ті, й інші необхідні для оцінювання маркетингової політики і складання маркетингового плану.

Для цього керівнику ЗО необхідно знати:

- освітній продукт, який школа збирається надати споживачу, як види послуг які надає ЗО;

- потреби адресних (цільових, референтних) груп; конкретні переваги діяльності ЗО (чим конкретно ЗО намагається виділитися серед конкурентів);
- сегмент ринку, який збирається зайняти ЗО.

Сегмент ринку – окрема група споживачів зі спільними потребами чи характеристиками поведінки, необхідна для визначення комплексу товарів чи послуг. Якщо стратегічні завдання – це перспективні завдання для всієї організації, то визначення тактичних завдань на певний проміжок часу дає змогу приймати рішення щодо здійснення оперативних дій.

Тактичні завдання тісно пов'язані з маркетинговими сполученнями. У процесі тактичного планування визначаються комбінації послуг. Школа може, наприклад, визначати таке коло тактичних завдань:

- укласти договори з вищими навчальними закладами; провести кампанію з популяризації, щоб проінформувати про себе конкретні адресні групи;
- виходячи з результатів внутрішнього аналізу, здійснювати модернізацію матеріально-технічного, адміністративного та кадрового аспектів діяльності;
- створити і модернізувати сайт, підтримувати його активність, наповнювати його новинами з життя школи.

Маркетингова стратегія розвитку навчального закладу, останнім часом, виступає ефективним механізмом успішного позиціонування закладу як на ринку освітніх послуг, так і на ринку праці. Саме маркетингова стратегія забезпечує конкурентоспроможність навчального закладу шляхом забезпечення якості надання освітніх послуг, що надає заклад й формуванню його позитивного іміджу. Маркетингова стратегія, за економічним словником, є певним комплексом маркетингових дій організації зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг.

Маркетингова стратегія є складовим елементом загальної стратегії діяльності будь-якої організації, в тому числі ЗО. Маркетингова стратегія організації залежить від її існуючого положення на ринку, оцінки перспектив зміни ринку і майбутніх дій конкурентів, поставлених цілей і існуючих ресурсних обмежень. Актуальність використання маркетингової стратегії в діяльності будь-якої організації пов'язана з низкою таких аспектів як: існування певної конкуренції між організаціями; можливістю для споживачів

чів виробу аналогічних товарів і послуг від інших виробників; поінформованістю споживачів відносно наявного вибору існуючих товарів і послуг; цілями організації, які можуть бути виражені у вимірних виразах. В основу маркетингової стратегії покладено класичні механізми здійснення діяльності організації на основі маркетингу.

Філіп Котлер й Карен Ф.А. Фокс зазначають, що навчальні заклади, які розуміють необхідність використання стратегічного маркетингу, досягають своїх цілей більш ефективно. Маркетинг, за переконанням авторів, необхідно застосовувати в діяльності навчальних закладів у зв'язку із такими перевагами як:

1. Успішність у виконанні місії навчального закладу. Використання маркетингових технологій сприятиме якісному проведенню порівняння фактичної діяльності закладу із встановленою місією та визначеною метою. Це забезпечує ґрунтовну основу для розробки освітніх програм.

2. Покращення задоволення потреб цільових аудиторій навчальних закладів і ринку. Маркетинг забезпечує вивчення запитів ринку та визначення освітніх потреб споживачів послуг, що надає навчальний заклад. Він сприяє покращенню рівня задоволення усіх цільових аудиторій навчального закладу.

3. Якісне залучення маркетингових ресурсів. Намагаючись задовольнити потреби своїх споживачів, навчальні заклади повинні залучати різноманітні ресурси, включаючи тих, хто навчається, хто навчає та інших. Маркетинг забезпечує науковий підхід до залучення цих необхідних ресурсів.

4. Підвищення ефективності маркетингових дій. Використання маркетингових технологій забезпечує раціональність в управлінні навчальним закладом, сприяє координації роботи з покращення програм, ціноутворення, комунікацій та розподілу.

Отже, використання маркетингової стратегії в діяльності навчального закладу допомагає у вивченні потреб і бажань цільових ринків навчального закладу, сприятиме якісній розробці освітніх програм та послуг, а також забезпечить формування ефективної цінової, комунікативної та розподільчої політики навчального закладу. Маркетингова діяльність навчальних закладів спрямована на: виявлення груп потенційних споживачів; визначення цільових ринків, аналіз і планування роботи з ними; виробництво товарів та надання відповідних послуг для цільових груп; координацію діяльності закладу щодо посідання найбільш вигідної позиції

на ринку; визначення шляхів контролю щодо досягнення встановлених цілей діяльності навчального закладу.

Можна стверджувати, що сьогодні необхідність використання маркетингових технологій в діяльності навчальних закладів не викликає сумніву. Але в умовах сьогодення актуальним є питання як організувати ефективний маркетинг освітніх послуг. Як розробити й реалізувати маркетингову стратегію в діяльності навчального закладу.

Маркетингова стратегія є науково обґрунтованою і перевіреною часом засобом забезпечення успішної діяльності навчального закладу в умовах ринку. Інноваційний характер діяльності навчальних закладів неухильно вимагає теоретичної і науково-практичної розробки питань його маркетингового супроводу. Внаслідок чого основним завданням слід вважати визначення стратегії і тактики маркетингової діяльності навчальних закладів на ринку освітніх послуг. Для того, щоб вироблена стратегія маркетингу була ефективною, необхідно змоделювати ситуації, аналізуючи закономірності взаємодії між потребами споживачів, попитом, якістю надання освітніх послуг і здатністю навчального закладу щодо їх реалізації.

Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і безліч поетапних дій, які виконуються різними, цільовими групами та окремими особами в усьому навчальному закладі. На успішну реалізацію впливають такі фактори, як перегляд фінансових планів, зміна політики, реорганізації, кадрові зміни, покращення; навчального процесу, культурні заходи – всі ці та інші дії є типовими управлінськими інструментами, які використовують для реалізації: стратегії. Але для успішної реалізації стратегії необхідно спочатку обрати певний її тип. На вибір конкретної стратегії впливають різноманітні фактори. А саме:

1. Вид послуг, що надає навчальний заклад і особливості галузі, в якій він працює. Ураховується рівень конкуренції з боку навчальних закладів, які надають аналогічні освітні послуги на тих же ринках.

2. Стан зовнішнього середовища. Визначається його стабільність.

3. Характер цілей, які ставить перед собою навчальний заклад; цінності, якими керуються при прийнятті рішень адміністрація або засновники (для недержавних освітніх установ).

4. Рівень ризику. Він є реальним чинником життєдіяльності навчального закладу. Найчастіше керівництво навчального закладу; визначає, який рівень ризику є припустимим.

5. Внутрішнє середовище навчального закладу, його сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони закладу сприяють успішному використанню його ресурсів, забезпечують відкриття нових. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії і її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими навчальними закладами.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний із психологією людей («людський фактор»). Він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо, чи інтуїтивно, знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, які використовували раніше. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, з іншого – обмежує вибір.

7. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху навчального закладу або вести до невдачі. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія або нова освітня послуга не приведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринку невчасно.

Для успішної реалізації маркетингової стратегії навчального закладу створюється відповідна маркетингова програма. Вона за своєю суттю є розгорнутим управлінським рішенням, яке реалізує принципи маркетингу й спрямована на задоволення освітніх потреб споживачів послуг, що надає навчальний заклад. У зв'язку з цим її головним завданням є забезпечення ефективності розвитку навчального закладу. При реалізації цієї програми необхідне певне управління, що забезпечить ефективне координування дій внутрішнього і зовнішнього середовища з метою задоволення споживачів.

Це можливо за умов наповнення управлінських функцій маркетинговим змістом. Маркетингово-зорієнтовані функції управління за своєю сутністю підпорядковані законам класичного управління соціально-педагогічними системами. Разом з тим, вони в умовах сьогодення виступають як ринкова система управління, що включає такі маркетингово-зорієнтовані управлінські функції: інформаційно-аналітична (сегментація та дослідження цільових ринків); позиціонування (для залучення цільової аудиторії, у нашому випадку – керівників ЗО); стратегічного планування (SWOT–аналіз; PEST–аналіз; SMART–аналіз для визначення перспективних змін у змісті освітніх послуг та в позиціонуванні ЗО); реалізації (розроблення, втілення в життя та постійного регулювання змісту освітніх по-

слуг за допомогою маркетингового інструментарію); контроль (для визначення якості результатів надання освітніх послуг з поточним регулюванням, або ступеня досягнення мети ЗО – певної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг).

4. Методи оцінювання маркетингової діяльності ЗО

Здійснюючи діяльність на ринку освітніх послуг, навчальний заклад мусить чітко визначити, яку саме частину цього ринку він може ефективно обслужити. Підставою для вибору пріоритетних сфер ринкової діяльності є сегментування ринку. Сегментація ринку освітніх послуг – це діяльність щодо виявлення потенційних груп споживачів освітніх послуг навчального закладу.

Цільовий ринок навчального закладу – це потенційний ринок закладу, який визначається сукупністю людей із схожими потребами щодо освітніх послуг, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю отримувати дані послуги. Цільовий сегмент навчального закладу – це однорідна група споживачів цільового ринку закладу, що володіє схожими потребами і купівельними звичками стосовно до послуг, що надає освітній заклад.

Діяльність із сегментації ринку враховує вибір принципів і методів проведення сегментації, а також визначення критеріїв сегментації і позиціонування освітніх послуг на ринку. Заключним етапом сегментування ринку завжди виступає розробка ефективного маркетингового плану для цільового сегмента. Сегментація ринку для діяльності навчального закладу проводиться такими засобами:

➤ *За групами споживачів освітніх послуг.* Існує три групи споживачів: особистості, організації, органи управління. Ринок, на якому споживачами виступають особистості, сегментується за географічними і поведінковими критеріями. Специфіка даного ринку полягає, по-перше, у наявності найширшого кола різноманітних за своїми характеристиками споживачів і, по-друге, у великій кількості неформальних джерел інформації і осіб, які беруть участь у прийнятті рішення про отримання освіти (батьки, інші члени родини, знайомі і т.п.). Ринок, на якому споживачами виступають організації, безсумнівно, є більш професійним, – тому споживачами

вачі тут здійснюють свій вибір регулярно, відповідно до прийнятих стратегій та плану дій. Тут менше клієнтів, а їхні замовлення; масштабніші. Часто позначається і географічна сконцентрованість цього ; ринку, наприклад, у відношенні ряду профілів і спеціальностей підготовки з боку територіально-виробничих комплексів. Підприємствам та організаціям, на відміну від фізичних осіб, властива відносно низька здатність реагування, еластичність попиту залежно від змін ціни на освітні послуги; Але вони більш енергійно реагують на структурні зрушення в економіці, відповідно швидко змінюючи попит відносно профілів і спеціальностей підготовки. Для ринку, де споживачами виступають органи управління– різних рівнів, остання з проблем ще більш актуальна: саме державні органи тривалий час була єдиними інвесторами сфери освіти, найбільш активно користувалися перевагами державної системи розподілу випускників. В умовах ринку практика замовних відносин з підготовки фахівців для органів влади досить приваблива для освітніх установ, насамперед масштабами і однорідністю попиту на фахівців, певного його гарантованістю, а також положенням самих клієнтів у власній ієрархії.

➤ *За конкурентами на ринку послуг.* Рівень конкуренції на сучасному ринку освітніх послуг настільки великий, що для успішного існування навчальні заклади повинні приділяти своїм конкурентам увагу нітрохи не меншу, ніж цільовим споживачам. Тому, ще одним типом сегментації ринку є сегментація за основними конкурентами, що дозволяє виявити, чому користуються попитом освітні послуги, які запропонували конкуренти. Ф. Котлер виділяє чотири рівні конкуренції: конкуренція торгових марок, галузева конкуренція, формальна конкуренція, загальна конкуренція. Визначити конкурентів допоможе аналіз ринку, заснований на об'єднанні сегментації за споживачами освітніх послуг та сегментуванню за параметрами самих послуг. Після докладного аналізу ринку і визначень «сфер впливу» кожного конкурента необхідно оцінити їх конкурентне становище на ринку, тобто їх «вагу в суспільстві». У цьому випадку ефективним є застосування рейтингового аналізу. Побудова рейтингу дозволяє уявити становище і привабливість навчального закладу. Найбільш підготовлені заклади можуть самостійно формувати оціночні листи конкурентоспроможності інших навчальних закладів, оцінюючи при цьому сильні і слабкі сторони своїх конкурентів.

➤ *За параметрами освітніх послуг.* Підсумковим аспектом сегментації ринку є вибір оптимальних для навчального закладу сегментів. Це

дозволяє відповідним чином сформувати і відкоригувати асортимент, обсяги і якість освітніх послуг, в цілому маркетингову стратегію та тактику поведінки на ринку. Використовуються такі основні критерії оцінки і вибору сегментів ринку: кількісні параметри; доступність сегменту для освітньої установи; суттєвість сегмента; рентабельність сегмента; сумісність сегмента з ринком основних конкурентів; ефективність роботи в обраному сегменті ринку, з урахуванням сформованих традицій навчального закладу, його потенціалу та ресурсів.

Окрім зазначених типів ринку, є провідний тип – ринок кінцевих споживачів. Діяльність із сегментування ринку включає в собі такі послідовні процедури:

- визначення принципів сегментації (типів, пріоритетів щодо критеріїв сегментації, критерії оцінки сегментів);
- складання Профілів, діаграм, матриць, тобто проведення розбивки ринку, завдяки побудованій просторовій моделі відображення обраних принципів сегментації;
- оцінка ступеня привабливості отриманих сегментів за допомогою обраних критеріїв оцінки;
- вибір одного або декількох сегментів ринку для виходу на них зі своїми товарами (послугами) та засобами їх просування;
- рішення про позиціонування товару (послуги) в кожному з обраних сегментів ринку, з урахуванням порівняльних даних і вірогідних перспектив;
- розробка загальних рис і складових стратегій маркетингу для кожного цільового сегменту.

Сьогодні існує багато способів сегментування ринку. Наприклад, ринок може бути сегментований за статтю, віком, доходом, географією, способом життя та інше. Разом з тим, можна сегментувати, зосереджуючись на, декількох показниках, які можуть включати і продукти навчального закладу, і послуги, що він надає. Тобто, навчальний заклад при сегментації може використовувати схему програма – ринок, яка складається з п'яти моделей:

1. Концентрація на програмі ринку, яка полягає в зосередженні тільки на одному сегменті (наприклад, у навчальному закладі навчають тільки дорослих або тільки дітей молодшого шкільного віку та ін.).

2. Спеціалізація на програмі передбачає пропозицію тільки однієї програми для різних сегментів ринку (кількість сегментів визначається в залежності від кількості критеріїв сегментування ринку).

3. Спеціалізація на ринку полягає в обслуговуванні тільки одного сегменту ринку, але за всіма продуктами (послугами), що пропонує навчальний заклад.

4. Вибіркова спеціалізація передбачає організацію діяльності навчального закладу на кількох продуктах (послугах), які не стосуються один одного, окрім того, що кожний з них має привабливу пропозицію.

5. Повне покриття полягає у впровадженні повного спектру продуктів (послуг), що надає навчальний заклад на усіх сегментах ринку.

Наприкінці такого аналізу навчальний заклад визначає, яка модель для нього є найбільш актуальною та перспективною і на її основі починає більш детальне сегментування. Такі дії щодо глибокого сегментування називаються субсегментацією. Після її проведення заклад обирає власний цільовий ринок.

У науковій літературі виділяють основні критерії оцінки і вибору сегментів ринку, що реалізуються за допомогою комплексу шкал і процедур (портфельного) аналізу. До зазначених критеріїв входять:

- кількісні параметри: кількість потенційних споживачів, компактність їх розміщення, а також кількість потрібних людино-годин (людино-днів, людино-місяців, років) занять;
- доступність сегмента для освітньої установи (і, навпаки, освітньої установи для споживачів з даного сегменту) з урахуванням розвитку та вартості транспортного обслуговування, каналів просування освітніх послуг;
- суттєвість сегмента, включаючи його стійкість за ознаками, що об'єднують, і перспективи зростання;
- рентабельність сегмента, яка обумовлена для не бюджетних освітніх організацій.

У науковій літературі детально описано функції маркетингових служб, які працюють у сфері бізнесу. Спираючись на наукові джерела з питань класичного маркетингу, розглянемо ці функції й дамо їм характеристику. Основними завданнями маркетингових служб є впровадження змін в діяльність організації в цілому, які забезпечують маркетингові підходи.

Безпосередньо, організація діяльності навчального закладу на основі маркетингових підходів включає чотири аспекти:

1. Здійснення аналізу внутрішнього середовища (ресурсів та можливостей закладу, його потенціал) та зовнішнього середовища (аналіз ринків праці та освітніх послуг, аналіз конкурентів і споживачів). Саме це приводить до цільової переорієнтації діяльності навчального закладу й планування його діяльності.

2. Діагностування внутрішніх ресурсів навчального закладу: оцінювання діяльності кожного співробітника, ґрунтуючись на кінцевих результатах діяльності на ринках.

3. Розповсюдження інформації про освітні послуги, що надає освітній і заклад. Залучення цільової аудиторії до споживання освітніх послуг, що надає освітній заклад. Просування освітніх послуг. Позиціонування навчального закладу на ринках.

4. Налагодження зворотного зв'язку із потенційними та існуючими споживачами освітніх послуг навчального закладу.

А саме: визначення цілей і стратегій маркетингової діяльності навчального закладу; визначення необхідних для цього ресурсів; розробка програми маркетингової діяльності навчального закладу; оцінка результатів маркетингової діяльності; підбір, навчання і консультування співробітників маркетингових служб; створення і проведення єдиної маркетингової політики в навчальному закладі.

Разом з тим, необхідно зазначити, що успішність реалізації зазначених функцій має лінійну залежність від контрольних засобів. Тобто потребує постійного контролю. За результатами контролю вносяться корективи в маркетингову діяльність. Контроль маркетингу – це процес і виміру і оцінки результатів реалізації планів маркетингу, виконання дій, що коригують, забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетинговою діяльністю ЗО.

Маркетингова діяльність ЗО, як вид ринкової освітньої діяльності, спрямована на виявлення потреб суб'єктів економічної системи в освітніх послугах, розширення їх пропозицій та підвищення якості з метою задоволення потреб ринку. Освітні послуги, які пропонує навчальний заклад, охоплюють обсяг навчальної та наукової інформації, як суму знань; та практичні навички, що формуються в особистості за програмою.

Маркетингові програми включають конкретні стратегії, спрямовані на і досягнення цілей конкретної організації, у нашому випадку, загальноосвітнього навчального закладу.

Окрім принципів маркетингової діяльності повинні бути враховані функції та завдання маркетингу у ЗЗО.

Функції маркетингу – окремі види маркетингової діяльності, що відокремилися в результаті її спеціалізації.

Основними функціями маркетингової діяльності навчального закладу є:

1. А політична функція:

- вивчення ринку освітніх послуг в районі (місті);
- аналіз освітніх програм, які використовуються в даному ЗЗО та в закладах конкурентів;
- аналіз невикористаних можливостей навчального закладу;
- моніторинг якості освітніх послуг.

2. Освітня функція:

- розробка та впровадження нових освітніх програм;
- розробка науково-методичного забезпечення;
- підготовка педагогічних кадрів до впровадження нових освітніх програм.

3. Функція збуту (функція реалізації освітніх програм):

- заохочення професійної діяльності педагогів; вироблення політики надання освітніх послуг;
- формування потреб у відповідних освітніх послугах, стимулювання попиту;
- реалізація цілеспрямованої цінової політики.

4. Фактори управління та контролю:

- організація стратегічного оперативного планування;
- інформаційне забезпечення;
- організація системи комунікації;
- організація контролю (зворотного зв'язку, ситуаційного аналізу).

Наступним компонентом у нашій моделі є ресурсний компонент, який є одним із вагомих критеріїв для формування іміджу навчального закладу. Ресурсний компонент охоплює кілька аспектів, які необхідно

врахувати керівнику в процесі організації маркетингової діяльності у сучасному ЗЗО:

- кадровий ресурс (підготовка і залучення висококваліфікованих педагогічних кадрів: чим більший відсоток висококваліфікованих спеціалістів є у навчальному закладі, тим вищою буде якість надання освітніх послуг);
- основні фонди (чим кращою буде матеріально-технічна база навчального закладу, додаткові надходження, тим привабливішим заклад буде для споживача);
- нормативно-правове забезпечення;
- методична забезпеченість (застосування нових методів та технологій навчання; постійне поповнення бібліотечного і потенційного фондів з придбанням сучасної навчально-наукової літератури);
- інформаційно-комунікативна забезпеченість, яка є важливим аспектом з багатьох точок зору.

Слід сприяти встановленню комунікацій між школою та адресними групами. Комунікація, від якої невіддільні зв'язки з громадськістю, – це процес отримання, передачі й перетворення інформації різними суб'єктами. Школа, як джерело інформації зацікавлена в адекватній реакції реципієнтів (одержувачів інформації). Для планування зв'язків із громадськістю керівнику школи необхідно:

- знати про ситуацію в соціумі, про умови, необхідні для вироблення комунікаційної політики;
- з'ясувати, з ким школа хоче підтримувати зв'язки і з якими конкретно соціальними групами прагне працювати;
- визначати цілі і завдання комунікаційної політики;
- конкретизувати, яку інформацію і якій групі реципієнтів школа збирається передати;
- визначити арсенал інструментів, яким буде користуватися школа для роботи в області комунікацій;
- скласти і реалізовувати конкретний план комунікацій;
- з'ясувати, наскільки ефективний розроблений план і в разі потреби відкоригувати його.

Слід пам'ятати, що в розпорядженні школи є величезна кількість комунікаційних ресурсів. Ось приклади тільки друкованих і письмових засобів передачі інформації: листівки, наклейки, газети, листи, стенди, зна-

чки, плакати, книги, фотографії, журнали, папки, щоденники, телефонна книга, візитки, виставкові матеріали, вивіски, брошури тощо.

Проте найважливішим ресурсом комунікації є усне спілкування: презентації, прийоми, промови, телевиступи, інтерв'ю, лекції, неформальні бесіди – усе це справляє набагато більше враження, ніж друковане слово.

Друковані способи передачі інформації використовуються тому, що особиста презентація вимагає досить багато часу й енергії.

Будь-який спосіб передачі інформації має відповідати таким вимогам:

- реципієнту має бути зрозуміло, від кого до кого й кому передається інформація;
- метод мусить відповідати загальному, заздалегідь обраному стилю школи і підходити для даного повідомлення;
- спосіб має бути привабливим для конкретної адресної групи і відповідати її очікуванням;
- кожний спосіб характеризується оптимальним часом використання, який необхідно правильно вибрати.

Під час розробки будь-яких комунікаційних ресурсів школа повинна пам'ятати про їхню візуальну ідентичність: логотип, кольори, формати, шрифти, інші деталі графічного дизайну мають відповідати єдиному стилю школи.

В ході аналізу проблеми маркетингу освіти керівник закладу стикається з деякими труднощами, зокрема з проблемою недостатнього знання інструментів досягнення маркетингових цілей і виконання завдань.

Саме тому наступним компонентом ми виділили змістовоорганізаційний, який містить маркетингову теорію (концепцію), яка заснована на маркетинговому плануванні: продукт, ціна, просування та місце.

З позиції освітнього маркетингу можна розкрити концепцію Маркетинг наступним чином: під «продукт» ми розуміємо освітні послуги, які надає чи може надавати заклад; поняття «ціна» ми розкриваємо спосіб ціноутворення освітнього продукту; «просування» – це просування освітніх послуг навчальним закладом; «місце» – це розподіл освітніх послуг.

Продукт – це важливий аспект, оскільки багато чого залежить від того, яку саме освіту пропонує школа своїм клієнтам.

У найбільш загальних рисах широкий спектр освітніх послуг, пропонує сьогодні школами, можна умовно розподілити таким чином: звичайна і контрактна освіта, навчання протягом повного і неповного навча-

льного дня, короткострокове і тривале навчання, екстернат, індивідуальна форма навчання для дітей з особливими потребами.

Освітній продукт складається з кількох компонентів:

- набору конкретних предметів;
- ресурсів школи;
- додаткових послуг;
- репутації школи;
- документа про закінчення (що забезпечує певний соціальний статус);
- принципів та ідеології школи.

Якість пропонованої (продаваної) освіти значною мірою залежить від тих, хто є носієм її змісту – від персоналу, професіоналізм педагогів є гарантією виконання обіцянок, узятих на себе школою, – забезпечення певного освітнього рівня, подальшого соціального становлення учнів.

Розглядаючи ціну, мається на увазі не тільки конкретна сума оплати за навчання, благодійні пожертвування, внески у фонд піклувальної ради та інші матеріально-фінансові витрати батьків.

Клієнт самостійно коригує власне уявлення про ціну, керуючись такими критеріями, як витрати часу на виконання домашніх завдань, навчальне навантаження, інтелектуальні й фізичні зусилля, дотримання правил внутрішнього розпорядку в закладі – усе це визначає ціну в уявленні замовника.

Підвищення і зниження цін – класичний інструмент маркетингової політики. Причому коригувати можна як власні фінансові відносини школи і замовника (додаткові заняття, факультативи, підвіз дітей до школи, харчування), так і психологічну складову ціни (зміну правил прийому, обсягу домашніх завдань, кількості обов'язкових уроків і предметів на вибір).

При цьому важливо пам'ятати, що зниження ціни – не завжди найкращий спосіб залучити клієнта. Іноді такі дії зумовлюють зворотний ефект – втрату довіри до якості і пропоновані послуги.

Місце – це також ринковий інструмент.

Йдеться про розташування навчального закладу, про територіальну доступність освітнього продукту.

Принципово важливе для школи питання – зручність розташування для представників адресної (цільової) групи.

Так, наприклад, у деяких країнах престижними вважаються навчальні заклади, розташовані в діловому центрі міста (батьки дорогою на роботу ввозять дитину у школу), або, навпаки, деякі цінують периферійне

розташування навчального закладу – ближче до природи, подалі від міського шуму.

Важливо знати думку вашого замовника. Для цього можна використувати уже відомі вам прийоми: анкетування, опитування, інші види роботи з інформаторами.

Радикально змінити місце розташування навчального закладу практично неможливо. Тому адміністрація школи головним чином має піклуватися про атмосферу, безпеку, зручний під'їзд до будинку школи. Там, де це можливо, запроваджується дистанційні форми навчання, заочна форми навчання, виїзні курси. Такі прийоми значно розширюють доступність освітнього продукту, пропонованого вашою школою.

Просування – один із чотирьох елементів Маркетингу, який забезпечує передачу споживачу певної інформації про товар, його переваги, сподіваючись на зворотній відгук у вигляді відвідування торгової точки, звернення до консультанта-продавця чи врешті-решт акту купівлі. Дане визначення часто застосовується як синонім до поняття маркетингова комунікація, який останнім часом отримав ширшого розповсюдження.

Реклама – це один із способів комунікацій, який може використувати школа для того, щоб адресним групам сподобався пропонований школою освітній продукт. Комунікація сама по собі, яка не має на меті здійснити вплив на соціальне оточення, неприродна.

ЗО використовує рекламні об'яви в пресі (газети і журнали), на стандартних щитках зовнішньої реклами, але більшою мірою намагається використувувати ресурси мережі Інтернет, підтримуючи власний сайт, оновлюючи у ньому інформацію, викладаючи різножанрові світлини, відео та статті про навчальний заклад, розвиток, навчання і виховання.

У цілому ж виділяється три типи рекламних цілей, які використовує ЗО: інформування, переконання та нагадування.

ЗО, як і більшість освітніх закладів, недавно створених і зростаючих, починає свою рекламну кампанію з цілей переконання, тобто з переконання у відношенні серйозності своїх намірів і потенціалу, якість пропонованих освітніх послуг та інше. Ця реклама формує про розташування навчального закладу, його продукції, переконує негайно звернутися за додатковою інформацією про пропоновані послуги. Інформативна реклама використовується для досягнення інших цілей. Найчастіше її ціль – полегшити виведення на ринок нової модифікації освітніх послуг, супроводі оновленого асортименту. Реклама такого типу інформує про зміст

програм навчання в ЗО, його технологіях і очікуваних результатах. Вона також орієнтована на виправлення хибних уявлень про навчальний заклад, його послуги та можливості, в усуненні різних побоювань, які можуть виникнути у споживачів, невиправданих негативних слухів.

Реклама, що нагадує, використовується навчальним закладом в період міжсезоння (взимку та навесні), нагадуючи споживачам про те, що пропоновані послуги можуть знадобитися їм у найближчому майбутньому і тому важливо, не втрачаючи часу, встановити контакти. Різновидом такої реклами є підтримуюча реклама ЗЗО. Вона реалізується безпосередньо в стінах навчального закладу і має на меті переконати учнів у правильності зробленого ними вибору, у перспективах, які відкриваються перед ними, тобто запобігти можливому відтоку учнів. З цією метою до навчального закладу запрошуються колишні учні, випускники, які вже навчаються у вищих навчальних закладах, або ж уже закінчили їх і влаштувалися на гарних роботах. Іншим видом такої реклами є – дні відкритих дверей, коли до навчального закладу запрошуються всі бажаючі, потенційні клієнти, які мають можливість подивитись на заклад зсередини, познайомитися з керівниками, вчителями, побачити навчально-виховний процес у дії. Зазвичай на дні відкритих дверей запрошують самі учні навчального закладу: вони розказують про свій ЗЗО, про різні заходи, які є традиційними, можливості і пропонують своїм друзям, сусідам і просто перехожим прийти до закладу і ознайомитися. Крім цього, реклама про такі дні постійно з'являється на першій сторінці веб-сайту навчального закладу, що дає ще більше можливостей до залучення потенційних клієнтів.

Реклама багатолика. Її називають «важкою артилерією» маркетингу. Реклама багато на що спроможна. Проте, сама по собі вона ніколи повністю не переконає клієнта. Вона може привести клієнта на поріг школи. І в цей момент вирішальну роль будуть відігравати персонал, місце розташування закладу, ціна і якість освітнього продукту.

Зв'язки з громадськістю є також могутнім інструментом реалізації освітніх послуг.

У світовій практиці маркетингу термін «зв'язки з громадськістю» тлумачиться як налагодження відносин різними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації, позитивного іміджу, з одного боку, і ліквідації небажаних чуток, пліток і дій або запобігання їм – з іншого. До головних інструментів здійснення зв'язків із громадськістю належать:

- контакти з пресою;
- створення репутації товару чи послуги (у нашому випадку – репутації освітнього продукту);
- зустрічі персоналу зі споживачами і консультування.

Зв'язки з громадськістю є могутнім інструментом реалізації маркетингової політики підприємства. Мета реклами полягає в тому, щоб представники тієї чи іншої адресної групи вибрали саме цю, а не іншу школу. Основна ж функція зв'язків із громадськістю – показати, які цілі й завдання визначає для себе школа, домогтися їх визнання, розуміння і схвалення суспільством.

На підставі створеного маркетингу керівник загальноосвітнього навчального закладу розробляє програму організації просування та продажу освітнього продукту.

З позиції освітнього маркетингу керівник сучасної школи може діяти за такими напрямками:

- вивчати ринок, динаміку споживчих послуг; створювати або удосконалювати освітній продукт;
- враховувати вимоги ринку в організації педагогічного процесу;
- впливати на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів;
- заохочувати педагогічних працівників до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти;
- урізноманітнювати форми та види освітніх послуг; сприяти підвищенню професіоналізму педагогів;
- забезпечувати своєчасне надання нових освітніх послуг, уникати запізнення у виході на ринок;
- сегментувати ринок відповідно до різних груп споживачів, різних запитів тощо;
- намагатися точно визначити ту групу споживачів, якій слід пропонувати ту чи іншу освітню послугу;
- забезпечувати переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції шляхом надання освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості;
- орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу.

П'ятим компонентом у моделі організації маркетингової діяльності у сучасному загальноосвітньому закладі є *контрольно-корекційний*. Саме на цьому етапі керівник навчального закладу має змогу отримати інфор-

мацію про стан діагностики, реалізацію цілей, ресурсне забезпечення, підготовку просування та продажу освітнього продукту і на підставі отриманих даних може провести аналіз та корекцію маркетингової діяльності.

Останній – це *оціночно-результативний компонент*, який керівник використовує для оцінки ефективності результатів маркетингової діяльності у конкретному загальноосвітньому закладі.

Начальний заклад нового типу повинен постійно стежити за всіма змінами, які відбуваються на ринку освітянських послуг, встигати реагувати на кожну з них: відставання від закладів загрожує втратою довіри споживачів, що може призвести не тільки до втрати когось із клієнтів (учнів), але й до падіння загального іміджу навчального закладу, тобто до втрати істотної частини потенційних і постійних клієнтів, а то і повної ліквідації.

Використання маркетингового підходу в управлінні діяльністю сучасного навчального закладу є необхідним чинником, який забезпечує його повноцінну життєдіяльність. Організація функціонування навчального закладу на засадах освітнього маркетингу, на наш погляд, передбачає: формування сприятливої суспільної думки й іміджу навчального закладу, побудову системи маркетингових комунікацій, дослідження маркетингового середовища навчального закладу, вивчення й прогнозування ринкової кон'юнктури, формування попиту на освітні послуги певного роду, диференціацію освітніх послуг відповідно до потреб сучасного стану розвитку суспільства та держави, здійснення діяльності з просування освітніх послуг на ринку.

Методичні поради:

З метою засвоєння навчального матеріалу слід:

- проаналізувати, у чому полягає сутність маркетингової діяльності як складової управлінської діяльності в ЗО;
- усвідомити, що якість освіти – один із пріоритетів освітньої реформи України;
- охарактеризувати вимоги щодо організації маркетингових досліджень у навчальному закладі.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте особливості маркетингової діяльності, як складової управлінської діяльності в ЗО.
2. Назвіть основні принципи та функції маркетингового управління ЗО.
3. Обґрунтуйте особливості PEST–аналізу та SWOT–аналізу діяльності ЗО.
4. Назвіть та проаналізуйте основні методи оцінювання маркетингової діяльності ЗО.

Список використаних джерел:

1. Маркетинг: бакалаврський курс: навчальний посібник / за заг. редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
2. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетникова, А.В. Войчак та ін. Київ: КНЕУ, 2008. 600 с.
3. Маркетинг: принципи та функції: навч. посібник для вищих навчальних закладів / за ред. О.А. Азарян. Харків: Студцентр, 2002. 485 с.
4. Маркетинг в термінах і означеннях: навчальний посібник / за ред. А.Ф. Кравчука. Кіровоград, 2001. 166 с.
5. Оболенська Т.Є Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
6. Олійник В.В. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах: навчальний посібник / за ред. Г.А. Дмитренка. Київ, 2002. 297 с.
7. Осадчий І.Г. Індивідуалізація освіти: сіткові моделі регіональних освітніх систем. *Проблеми управління*. 2004. Вересень. Спецвипуск. С. 66–70.
8. Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред. Л.І. Даниленко. Київ: Перше вересня, 2003. 392 с.
9. Рябова З.В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів загальноосвітнього навчального закладу: науково-методичний посібник. Харків: Гімназія, 2004. 72 с.



**Тема: ФОРМУВАННЯ
ГРОМАДЯНСЬКИХ
ТА ВІЙСЬКОВО-
ПАТРІОТИЧНИХ
ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ
МОЛОДІ ЯК ОДИН
З КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА
ОСВІТИ**

1. *Формування громадянських ціннісних орієнтирів молоді.*
2. *Формування військово-патріотичних ціннісних орієнтирів молоді.*

1. Формування громадянських ціннісних орієнтирів молоді

Сьогодні, коли наша держава протистоїть у війні російській федерації виникає нагальна *потреба* у переосмисленні зробленого і здійснення системних заходів, спрямованих на посилення формування нового українця, що діє на основі *національних та європейських цінностей*. Як зазначається у Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України (2022 р.) Українська держава та її громадяни стають безпосередніми учасниками процесів, які мають надзвичайно велике значення для подальшого визначення, першою чергою, своєї долі, долі своїх сусідів, подальшого світового порядку. В сучасних важких і болісних ситуаціях викликів та загроз, і водночас, великих перспектив розвитку, кардинальних змін у політиці, економіці, соціальній сфері пріоритетним завданням суспільного поступу, поряд із забезпеченням своєї суверенності й територіальної цілісності, пошуками шляхів для інтегрування в європейське та євроатлантичне співтовариство, є визначення нової стратегії виховання як багатокомпонентної та багатовекторної системи, яка великою мірою формує майбутній розвиток Української держави.

Прагнення українців жити, працювати, виховувати своїх дітей у вільній, незалежній, сильній, багатій країні, яка прагне до мирного співіснування у співдружності європейських країн *актуалізує питання пріоритетів виховання враховуючи реалії сьогоденних подій*. Як констатує

академік Іван Бех (Директор Інституту проблем виховання НАПН України) «У вихованні особистості мірилом унормованості поведінки служить її відповідність вимогам суспільстві. Звичайно, цивілізоване суспільство завжди гармонійно поєднує загальнолюдські й національні моральні норми – цінності, які й мусить свідомо привласнити людина» [2, с.9]. *Цінності демократії*, які виборюють й захищають українці підтверджує їх бажання цивілізаційного вибору для суспільства, держави й розвитку своїх дітей, що є безумовним пріоритетом у *моделюванні* системи навчально-виховного процесу сучасних вищих шкіл України.

Проблема виховання у вищій школі знаходиться у колі наукових інтересів багатьох вчених, педагогів й психологів: А. Алексюк, І. Бех, Г. Балл, А. Бойко, С. Карпенчук, К. Журба, М. Грищенко, В. Мірошніченко, В. Ортинський, І. Зайченко, А. Кузьмінський, В. Омеляненко, І. Підласий, Б. Ступарик та ін. Актуалізація сутності, змісту і завдань процесу виховання у вищій школі; методів, форм і засобів виховного впливу на особистість студента; становлення та розвиток виховання були й безумовно залишаються важливим аспектом виховної діяльності. Не можна не акцентувати увагу на вивченні та розгляді фундаментальних питань виховання вченими, педагогами Інституту проблем виховання НАПН України, які у своїх роботах визначають пріоритетні *ціннісні* орієнтири та *потенційні можливості* сучасного виховання. Цілком очевидно, що всі ці питання є актуальними та значущими.

Розуміючи, що студентська молодь це є потужним *громадянським та професійним потенціалом* країни науково-педагогічні працівники вищої школи акцентують увагу на важливості, а особливо в умовах бойових дій, що переживає Україна впровадження у виховну діяльність військово-патріотичної компоненти. Близькість до недружніх для нас кордонів з російською федерацією змушує тримати у постійному тонусі не тільки Збройні сили країни, але й також педагогічну громаду, яка аналізує та враховуючи реалії визначає ціннісні пріоритети виховання українських дітей та молоді.

Реалії сучасної виховної ситуації, на наш погляд, підтверджують фактор доцільного впровадження у процес виховної діяльності ідей громадянськості, що ґрунтуються на *принципах* зв'язку виховання з життям (виховна діяльність орієнтує учнів на узгодження їх життєдіяльності з життям суспільства); культуровідповідності (органічний зв'язок з історією народу, його мовою, традиціями, забезпечення духовної єдності поко-

лінь); етнізації (наповнення виховання національним змістом, що передбачає формування самосвідомості громадянина); народності (єдність загальнолюдського і національного).

Актуальними, і в умовах сьогодення, залишаються *ідеї виховання громадянськості*, що розглядалися вітчизняними діячами у контексті національних інтересів; суспільних прагнень; державотворчих устремлінь та соціально значущих ціннісних орієнтирів.

Ідеї виховання громадянськості особистості, що переважали у минулому і сьогодні, мають своє логічне продовження. Зазначимо, що такі характеристики громадянськості, які акцентувались у педагогічних поглядах вітчизняних діячів, свідчать про визначальну роль світогляду особистості, на основі якого формується система її ціннісних орієнтацій, поглядів, переконань, усвідомлюється місце в суспільстві, визначаються обов'язок і відповідальність перед співвітчизниками, Батьківщиною. Сучасні дослідники (І. Бех, М. Боришевський, О. Сухомлинська, М. Евтух та ін.), як і вітчизняні діячі минулого (М. Драгоманов, Б. Грінченко, М. Грушевський, В. Винниченко, С. Русова, І. Огієнко та ін.) розглядають громадянськість як реальну можливість втілення в життя сукупності соціальних, політичних і громадянських прав особистості, її інтеграцію в культурні й соціальні структури суспільства.

Так, науковці О. Сухомлинська, М. Боришевський, І. Тараненко, С. Рябов, К. Чорна, що розробили концепцію громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності акцентували увагу педагогічної громадськості на тому, що громадянськість є багатоаспектним поняттям. Це фундаментальна духовно-моральна якість, світоглядна і психологічна характеристика особистості, що має культурологічні засади [25, с.3–9].

Зазначимо, що *напрями розвитку ідей громадянського виховання*, які домінували у теорії виховання в минулому, і сьогодні, актуалізуються збагатившись інноваційними підходами у працях багатьох дослідників цієї проблематики. До *основних* напрямів розвитку ідей громадянського виховання відносимо:

- *патріотичний* (формування громадського обов'язку перед суспільством; створення високого ідеалу служіння рідному народові; виховання шанобливого ставлення до рідної мови, культури, традицій; любов і відданість батьківщині, прагнення захищати її інтереси);

- *національний* (формування національної свідомості й самосвідомості; усвідомлення етнічної спільності та національних цінностей і потреб);
- *правовий* (усвідомлення прав, обов'язків, ставлення до закону, інститутів влади; формування правової свідомості та навичок і звичок правомірної поведінки);
- *соціальний* (визначення й усвідомлення ієрархії соціальних цінностей; формування соціальної поведінки).

Зокрема, як одна з провідних у теорії виховання в другій половині XIX століття актуалізується ідея патріотичного виховання. Так, головне завдання, яке ставить у своїх працях відомий педагог К. Ушинський (“Про народність у громадському вихованні”, “О нравственном элементе в русском воспитании”, “Общий взгляд на возникновение наших народных школ”, “Человек как предмет воспитания”) це – розвинути в учнів почуття патріотизму. Саме в цьому педагог бачить ту велику силу, яка здатна відстояти самостійність і незалежність країни, забезпечити їй рух уперед й в економічному, й в культурному, й в суспільно-політичному відношенні.

Зазначимо, що у виховних поглядах вітчизняних діячів підкреслювалась ідея, що “вірне” поставлене виховання є одночасно й патріотичне, й громадянське, й національне виховання. Адже воно по необхідності реалізується у відповідності з традиціями і морально-духовними цінностями народу, соціокультурним досвідом суспільства.

Пріоритетними у виховних поглядах відомих національних діячів М. Грушевського, С. Русової, Я. Чепіги та ін. було формування в учнів таких якостей, як: любов до Батьківщини; гуманність, правдивість, працелюбність, дисциплінованість, почуття відповідальності (“Про українську мову і українську школу”, “Ідейні підвалини школи”, “Ґрунтовні принципи нормальної школи” та ін.). Безперечно, що першочергове значення надавалось національним цінностям, що в цьому контексті означали: працелюбність, любов до природи, естетизація дійсності, терпимість, висока моральність, почуття обов'язку і відповідальності, мужність, активність, піклування про захист держави. У цьому аспекті, відомий радянський педагог В. Сухомлинський відзначав: “Справжнє громадянське виховання починається там, де ідея і особиста праця – піт, мозолі, зливаються воедино, творять те, про що народ говорить: у людини є святе за душею. Я твердо переконаний, що цим святим для кожної людини повинна стати праця, одухотворена високою ідеєю. Це така ж святиня, як і обов'язок

перед полеглими за наше щастя. Коли я вдумуюсь у слова патріотизм, Батьківщина, громадянин – ці слова завжди зв'язуються в моєму уявленні з трьома іншими поняттями: народ, труд, хліб. Це три могутні корені громадянськості” [26, с.313].

І сьогодні, на наш погляд, *актуалізація патріотичних цінностей у формуванні державотворчих устремлінь молоді* є одним із визначних орієнтирів виховання громадянськості у сучасній виховній практиці. Формування патріотичних цінностей і почуттів означає створення високого ідеалу служіння рідному народові, готовності до героїчного подвигу в ім'я процвітання і незалежності України. Учні повинні усвідомити наступні поняття:

- *Земля* – спільний дім людства;
- *Батьківщина* – унікальна, єдина, дана долею що дісталася від попередніх поколінь, яку треба берегти і захищати від негативних по відношенню до неї проявів; примножувати її багатства;
- *Громадянин* – людина, яка ідентифікує себе з певною країною, у якій вона наділена відповідним юридичним статусом, що є підставою для користування певними правами, а також дотримання обов'язків.

Підкреслимо, що патріотичне виховання нерозривно пов'язане з підготовкою молоді до захисту Батьківщини. В першу чергу, це систематична і цілеспрямована діяльність з формування у майбутніх громадян високої патріотичної свідомості, почуття вірності своїй державі, готовності до виконання громадянського обов'язку і конституційних обов'язків по захисту інтересів Батьківщини. Саме з патріотизмом органічно поєднується національна свідомість громадян, яка ґрунтується на національній ідентифікації:

- вбирає в себе віру в духовні сили своєї нації, її майбутнє;
- волю до праці на користь народу;
- вміння осмислювати моральні та культурні цінності, історію, звичаї, обряди, символіку;
- систему вчинків які мотивуються любов'ю, вірою, волею, осмисленням відповідальності перед своєю нацією.

Сьогодні, слід акцентувати увагу на необхідності і важливості *поглиблення знань* з історії української державності й громадянства, *ознайомлення* з патріотично-державницьким спрямуванням попередніх поколінь українців, *усвідомленням* незнищенності, її народу і культури своєї наці-

ональної приналежності, *готовності* до трудового й героїчного подвигу в ім'я України. Учнівська молодь повинна усвідомлювати, що поняття “патріотизм” включає:

- почуття прихильності до того місця, де людина народилася і виросла;
- поважне ставлення до рідної мови;
- турботу про інтереси Батьківщини;
- прояв цивільних почуттів і збереження вірності Батьківщині;
- гордість за соціальні і культурні досягнення своєї Батьківщини, відстоювання її свободи й незалежності;
- поважне ставлення до історичного минулого держави, звичаїв і традицій свого народу;
- прагнення бути корисним своїй Батьківщині.

Зазначимо, що безперечно доцільною у виховній діяльності, є *популяризація національної ідеології*, в основі якої лежить служіння Україні, втілюється прагнення кожного громадянина до державності і соборності; готовності до захисту України, глибоке розуміння громадянського обов'язку у будь-який час стати на захист Батьківщини. Саме у цьому контексті розглядали проблематику виховання громадянськості відомі національні діячі І. Франко, М. Грушевський, В. Винниченко та ін.

Підкреслимо, що національна ідея – це певний механізм урівноваження та гармонізації життєдіяльності народів, що мають єдину історико-політичну долю, орієнтацію на майбутнє. Це – відображення нацією свого місця на планеті та перспектив власного розвитку. Для нас, в першу чергу, це ідея вільної, процвітаючої, могутньої України, демократії, правової держави, вільного розвитку людини і суспільства.

Безперечно, як зазначають сучасні вчені, національна ідеологія допомагає певною мірою конкретизувати зміст національної ідеї: в економічній, правовій та етичній сфері (В. Андрущенко, Л. Губернський, М. Михальченко та ін.) [1]. Цілком очевидно, що національна ідеологія повинна бути закладена в процес освіти і політичної соціалізації, в її цілеспрямованому аспекті (політичне навчання і виховання). Важливо, щоб в сучасних підручниках була закладена національна ідея і її практичне, розгорнуте втілення – національна ідеологія. Це – вільна Україна, вільна людина, вільне суспільство і демократична правова держава як гарант їх волі.

Підкреслимо, що в моральний кодекс патріота завжди включались такі критерії як: любов до Батьківщини, відданість їй, бажання своїми діями послужити її інтересам (М. Грушевський, І. Франко, С. Сірополко, І. Огієнко та

ін.). Акцентувалась увага, що патріот відчуває любов до своєї Батьківщини, а громадянин усвідомлює свої обов'язки перед нею. Саме у такому аспекті розглядають дану проблематику й сучасні педагоги (І. Бех, В. Бондар, М. Євтух, Т. Говорун, О. Сухомлинська та ін.), акцентуючи увагу на тому, що виховання громадянина має бути спрямоване передусім на розвиток патріотизму – любові до свого народу, до України. Важливою якістю українського патріотизму, на погляд вчених, повинна стати турбота про благо народу, сприяння становленню й утвердженню України як правової демократичної держави, готовності відстоювати її незалежність.

З патріотизмом органічно поєднується національна самосвідомість громадян, яка ґрунтується на національній ідентифікації: вбирає в себе віру в духовні сили своєї нації, її майбутнє; волю до праці на користь народу; вміння осмислювати моральні та культурні цінності, історію, звичаї, обряди, символіку; систему вчинків, які мотивуються любов'ю, вірою, волею, осмисленням відповідальності перед своєю нацією [14].

Прагнучи розвивати і зміцнювати “демократичну, соціальну, правову державу” (Конституція України), сучасні педагоги намагаються наповнити ідеями громадянського виховання зміст і форми діяльності сучасної школи. Успіх у здійсненні політичних, економічних, соціальних і духовних перетворень в Україні значною мірою залежить від того, як швидко вкоріняться і наскільки глибоко проникнуть у свідомість усіх без винятку членів суспільства принципи та інститути демократії. Про важливість цього аспекту діяльності наголошував у праці “На порозі нової України” відомий український діяч М. Грушевський. Вчений підкреслював, що справа розбудови української демократичної держави не може увінчатися успіхом без культивування республіканського героїзму, спартанської простоти і благородства духу, соціальної справедливості, непримиримого ставлення до протекціонізму і бюрократизму, до гонитви за розкошами і збагаченням за всю ціну. Тільки пріоритет прав кожної людини, на переконання М. Грушевського, незалежно від її віри чи національності, може бути запорукою високого рівня демократії. Укріплення ідеї української демократичної державності розглядалося вченим як вагомий фактор впливу на розвиток громадянської свідомості [8, с.7–15].

Цілком очевидно, що сучасна школа покликана виробити в кожного громадянина цінності, без яких неможливе функціонування демократії. Трансформація цінностей і сенсу демократії від одного покоління до іншого може забезпечити умови для стійкого розвитку українського суспільства.

Виховання й навчання майбутніх громадян демократичного суспільства означає формування у них розуміння системи державного управління, набору цінностей, уяви про суспільство, в якому вони проживають, і способу життя. У цьому аспекті, як і у попередні історичні періоди, важливо використання таких навчальних предметів, як історія, суспільствознавство, географія, етика, література, українознавство, філософія, правознавство тощо.

Зазначимо, що винятково важливе значення щодо поглиблення громадянської культури поведінки школярів належить правознавству. Підкреслимо, що ще у 1907–1908 рр. ХХ століття науковцями М. Ясинським та І. Демченко у “Звіті” корисності та необхідності проведення у середніх школах предмету “Закогнознавство” акцентувалась увага на його виховній значущості. Відзначалось, що закогнознавство не тільки відповідає на питання що цікавлять молодь, але й, в першу чергу, дає ґрунтовну інформацію про державу, її устрій, існуючи у ній відношення. Крім цього, важливе виховне значення предмету обґрунтовувалось у аспекті поваги до самої ідеї права, принципу законності, яке і повинно бути в основі життя людської спільноти.

Актуальною залишається ця проблематика і на сучасному етапі. Так, в умовах сьогодення українські вчені констатують, що визначальною характеристикою громадянської зрілості як результату громадянського виховання є розвинута правосвідомість – усвідомлення своїх прав, свобод, обов’язків, ставлення до закону, до державної влади. Правосвідомість охоплює знання, почуття, волю, уяву, думку і сферу духовного досвіду особистості [13].

Основою правосвідомості особистості є усвідомлення, що головне завдання України як цивілізованої держави – захист соціальних інтересів, прав і свобод своїх громадян. Свобода і незалежність особистості є умовою безпеки і розквіту України. Тому ніхто не повинен бути поза системою захисту, турботи і сприяння. Водночас держава має гарантувати кожному реальну можливість працювати і творити за своєю вільною ініціативою. Права людини абсолютні, інтереси держави й суспільства відносні. Правова держава додержує верховенства закону, якому підкоряються всі його органи, а також громадські організації і окремі особи. Щоб захистити свої права, громадянин зобов’язаний добровільно додержувати чинних законів, знати не лише свої права, а й сприймати їх як свої обов’язки. В цьому діалектика взаємовідносин прав і обов’язків, головна суть виховання правосвідомості [14].

У цьому аспекті, не викликає сумніву доцільність та необхідність *ознайомлення з правовою культурою* як системи правових цінностей, що відповідають рівню досягнутого суспільством правового прогресу і відображають у правовій формі стан свободи людини, інші найважливіші соціальні цінності.

Вважаємо, що до основних завдань правового виховання, на сучасному етапі, необхідно віднести:

- оволодіння вихованцями законів і нормативних актів України та їх усвідомлення;
- систематичне інформування вихованців з поточних і актуальних правових питань;
- формування у них правової свідомості;
- прищеплення їм поваги до правових норм, принципів законності, розуміння необхідності їх дотримання;
- ознайомлення вихованців з правовими нормами, які стосуються правових основ їхньої діяльності;
- вироблення у вихованців навичок і вмінь правової поведінки;
- формування почуття нетерпимого ставлення до правопорушень і злочинності, залучення вихованців до посильної участі у боротьбі з негативними явищами, які мають місце у життєдіяльності колективу;
- подолання у свідомості окремих вихованців помилкових уявлень, негативних звичок і навичок поведінки, які формувалися під впливом негативних явищ.

Зауважимо, що правове виховання, безперечно повинно бути спрямоване на прищеплення вихованцям поваги до Конституції України, її державних символів (герба, прапора, гімну), прав і свобод людини і громадянина. Воно також має озброїти їх знаннями законів України і свідомого їх дотримання у професійній і повсякденній поведінці; формувати активну протидію особам та установам, що порушують закони, завдають збитків державі, зазіхають на територіальну цілісність і незалежність України.

Зазначимо, що надзвичайно важливого виховного значення, на початку ХХ століття, у аспекті громадянської проблематики, набув предмет “пропедевтика”. Підкреслимо, що і в умовах сьогодення, цей аспект діяльності визначається сучасними науковцями актуальним і доцільним. Так, вчений М. Рагозін у праці “Принцип інтеркультурності у викладанні прав людини: деякі проблеми пропедевтики” констатує, що досягнення мінімального рівня розвитку здатності до самостійного судження в галузі

прав людини – це мета того етапу у викладанні прав людини, який ми називаємо пропедевтичним. Завдання пропедевтики – розбудити і сприяти розвитку в учнів моральної рефлексії, направленої на визнання і повагу гідності людини, розпізнавання принижуючих людську гідність упреджень, передсудів, стереотипів. На переконання М. Рагозіна, нерозвинена моральна свідомість, відсутність чуття власної гідності і гідності іншої людини, моральна глухість, не пробуджена совість учня – це камінь, на якому зерна прав людини навряд чи дадуть сходи. Тому пропедевтика – необхідний етап і компонент у викладанні прав людини [15].

Безперечно, акцентування громадянських виховних орієнтирів, що обґрунтовувались вітчизняними діячами з точки зору доцільності і необхідності, і в умовах сьогодення, збагатившись науковою думкою носять актуальний характер. Сьогодні, педагогічна громадськість має можливість виявити й застосувати у виховній практичній діяльності ті ідеї громадянського виховання, які найбільше відповідають сучасним виховним тенденціям. Виховні концепції педагогів минулого, з умовою їх критичної переоцінки, дають можливість сучасним дослідникам визначити найбільш перспективні шляхи розвитку громадянського виховання в сучасній Україні.

Так, домінуючою виховною концепцією педагогів 20–х рр. ХХ століття, була концепція соціального виховання дітей і молоді яка разом з тим асоціювалась із громадянським вихованням. Соціальні ідеї формування громадянського світогляду школярів набули в означені роки пріоритетного значення (С. Ананьїн, Г. Гринько, А. Гендрихівська, А. Гурарій, О. Дойніков, В. Дурдуківський, В. Дюшен, О. Залужний, Т. Лубенець, Я. Мамонтов, О. Музиченко, О. Попов, Я. Ряппо, М. Скрипник, Я. Чепіга, Е. Яновська та ін.). Громадянське формування особистості розглядалось у контексті соціального виховання, метою якого було засвоєння особистістю елементів суспільного досвіду, соціальних норм і цінностей. В умовах сьогодення, на наш погляд, очевидною є важливість розуміння учнями, що соціальні права і свободи людини – це конституційні права та свободи людини і громадянина, які передбачають можливості особи користуватися соціальними благами у сферах соціального виробництва, трудової діяльності, охорони здоров'я, відпочинку і закріплені вони у відповідних статтях Основного закону. Школярі повинні усвідомити, що соціальні права і свободи людини і громадянина в Україні не є другорядними, адже саме матеріальні умови (проживання, медичне обслуговування, соціальне забезпечення) великою мірою визначають якість життя сучасної лю-

дини. Без цих прав неможливо забезпечити гідність людської особистості. Майбутні громадяни повинні бути обізнані з тим, що загальна декларація прав людини проголошує, що кожна людина як член суспільства має право на соціальне забезпечення і здійснення прав, необхідних для підтримання її гідності і вільного розвитку її особистості, прав в економічній, соціальній і культурній галузях за допомогою національних зусиль та відповідно до структури і ресурсів кожної держави. При цьому, гармонізація законодавства України завжди буде запорукою успішного розв'язання проблем реалізації соціальних прав і свобод громадян.

Зауважимо, що в сучасній виховній практиці, педагогічна громадськість акцентує увагу на важливості *усвідомлення соціальних прав і свобод* що забезпечується в усіх сферах життєдіяльності людини і громадянина: політичній, екологічній, соціальній, економічній, культурній; дотримання Конституції України, дбайливе ставлення до національних багатств і рідної природи. Безперечно важливим, на наш погляд, є *акцентування активної життєвої позиції* на основі усвідомлення громадянської гідності, обов'язку і відповідальності, що означає переживання людиною позитивного ставлення до самої себе і вимога нею такого ж ставлення від інших з огляду на цінності своєї держави; усвідомлення і переживання своєї багатосторонньої залежності від держави, інтеріоризація тих завдань, які поставила перед нею держава, і які вона повинна реалізувати в своїй діяльності; переживання відповідності наслідків власної діяльності громадянського обов'язку.

Цілком очевидно, що ефективним засобом навчання демократії в учнівському колективі може бути набутий досвід в учнівському *самоврядуванні*. Про важливість цього аспекту, в 1923 році, у праці "Дитяче шкільне самоврядування" наголошував відомий український педагог В. Дурдуківський [17]. Залучення вихованців до самоврядування, на погляд багатьох сучасних дослідників, є одним із найдоцільніших способів формування активу в групі (І. Бех, С. Карпенчук та ін.). Щоб підвищити ефективність учнівського самоврядування у формуванні колективу, на погляд вчених, важливо створити такі умови: надати самоврядуванню більшої самостійності; надати самоврядуванню вихованців реальних прав і обов'язків; поважати самостійні рішення учнівського колективу та його органів; відбирати до самоврядування найавторитетніших лідерів.

Підкреслимо, що вагомий внесок в розробку теорії й практики формування колективу вніс відомий український педагог А. Макаренко. Саме

йому належать такі закони і принципи: закон паралельної дії (передбачає не тільки пряму дію педагога на особистість як члена колективу, а й опосередковану дію на неї через громадську думку колективу. Колектив сам виступає суб'єктом виховання, носієм виховної дії); закон розвитку (руху) колективу (діє через постановку нових цілей, завдань, оптимізацію колективних взаємин, постійну динаміку якісних змін у колективі); принцип перспективних ліній (полягає в організації нових перспектив колективної діяльності, які захоплюють увесь колектив і кожного його члена, стають стимулом подальшої діяльності); принцип педагогічної доцільності (зміст життя, діяльності й спілкування в колективі обумовлені цілями та завданнями виховання); принцип відповідальної залежності (характеризує систему взаємин між членами колективу, їх взаємодопомогу, відповідальність за спільну справу); принцип зміцнення позитивних традицій (це усталені форми колективного життя, які емоційно втілюють норми, звички та бажання вихованців) [17]. Зазначимо, що важливість виховної ролі колективу обґрунтовується і багатьма сучасними педагогами. Так, на думку науковця М. Фіцули, виховна роль учнівського колективу підвищується за таких умов: розумне поєднання педагогічного керівництва зі створенням умов для прояву вихованцями самостійності, ініціативи, самодіяльності; колектив вступає у відносини співпраці з вихованцями; контроль за діяльністю членів колективу переходить у самоконтроль; колектив навчився терпляче ставитися до недоліків його членів, прощати необдумані дії, образи; адекватність ролей членів колективу своїм реальним можливостям; своєчасне педагогічне втручання у формування стосунків між членами колективу; створення тимчасових об'єднань з переведенням до них вихованців, у яких не склалися нормальні стосунки в первинному колективі; зміна характеру та видів колективної діяльності, що дозволяє вводити учнів до нових стосунків [15].

Як зазначав, у своїй праці "Учення про колектив" у 1928 році відомий український педагог О. Залужний, великого значення у формуванні колективу повинно належати цілеспрямованій роботі педагога, що дозволяє залучити вихованців до різнопланової діяльності та виявити їх ініціативність і творчість [17].

Залучення вихованців до самоврядування, *оптимізація* колективних взаємин, *зміна характеру та видів колективної діяльності*, що дозволяє вводити учнів до нових стосунків акцентується у сучасній виховній діяльності з точки зору доцільності й необхідності.

Актуальним, на сучасному етапі, є відродження громадсько-політичних клубів старшокласників, дискусійних центрів, шкільних журналів та газет, наповнених принципово новим змістом, що дасть можливість школярам набути важливого досвіду участі в громадському житті, навчитись приймати важливі рішення, вибирати лідерів, делегувати частину прав окремим органам чи особам.

Результативність громадянського виховання, безперечно, великою мірою залежить від того, наскільки ті чи інші форми й методи виховної діяльності стимулюють розвиток самоорганізації, самоуправління дітей, підлітків, юнацтва, молоді. На важливість цього аспекту виховної діяльності звертала увагу видатна українська просвітителька С. Русова [23]. Сучасні науковці у “Концепції громадянського виховання” констатують, що значною мірою ефективність громадянського виховання залежить саме від спрямованості виховного процесу, форм та методів його організації. Серед методів і форм громадянського виховання пріоритетна роль належить активним методам, що ґрунтуються на демократичному стилі взаємодії, спрямовані на самостійний пошук істини і сприяють формуванню критичного мислення, ініціативи й творчості. До таких методів належать: ситуаційно-рольові ігри, соціодрама, метод відкритої трибуни, соціально-психологічні тренінги, інтелектуальні аукціони, метод аналізу соціальних ситуацій з морально-етичним характером, ігри-драматизації тощо. Крім цих методів, підкреслюється доцільність використання також і традиційних: бесіди, диспути, семінари, різні форми роботи з книгою, періодичною пресою, самостійне рецензування тощо. Науковці підкреслюють, що застосування наведених форм і методів громадянського виховання покликане формувати в особистості когнітивні, нормативні та поведінкові норми, що передбачають вироблення вмінь міркувати, аналізувати, ставити питання, шукати власні відповіді, критично розглядати проблему, робити власні висновки, брати участь у громадському житті, набувати вмінь та навичок адаптації до нових суспільних відносин адекватної орієнтації, захищати свої інтереси, поважати інтереси і права інших, самореалізуватися тощо.

На погляд вчених М. Боришевського, О. Сухомлинської та ін. актуальною залишається проблематика формування зрілої особистості–громадянина, духовна сфера якої включає таку систему цінностей і ціннісних орієнтацій: утвердження у міжлюдських стосунках гуманних начал: доброти, справедливості, толерантності, щирості, сумлінності, власної гідності, взаємоповаги, відповідальності, принциповості, працелюбності.

Ставлення до праці не лише як засобу забезпечення матеріального достатку, а й усвідомлення благотворного впливу праці на людину, на розвиток її здібностей, волі, характеру – як невичерпного джерела натхнення, мук і радощів творення, творчих злетів, як можливості працею дарувати щастя собі, рідним, близьким незнайомим, Батьківщині. Уважне ставлення до думок, поглядів інших людей, намагання зрозуміти їх, відшукати зерно правди та істини в міркуваннях опонента; екологічна вихованість. Усвідомлення неоціненого значення навколишнього природного середовища в житті людини, бережливе ставлення до природи, потреба захищати її від незрозумілих і небезпечних утручань людини в об'єктивні закономірності життя природи. Здатність до естетичного сприймання природних явищ, до усвідомлення благотворного впливу на почуття, життєсприймання людини; відчуття себе часткою природи, усвідомлення особистої відповідальності за неї; правова вихованість, законслухняність, володіння правовою культурою. Свідоме та відповідальне ставлення до прав та обов'язків громадян відповідно до державного законодавства. Активна протидія правовому нігілізму. Повага до Конституції, державних символів, їх активний захист від будь-яких посягань з боку несвідомих членів суспільства; усвідомлення неоціненого значення віри людини у вищу ідею, у безсмертя, незнищенність душі людської, всього того, що людина створила протягом свого життя – як символ людського в Людині, як можливість збагнути сенс самовдосконалення і творення себе задля досягнення найвищої, достойної людської гідності мети – служити людині, народові, Вітчизні і знаходити в цьому справжнє, людське щастя; патріотизм як самовіддана любов до рідної землі, її народу, держави. Вболівання за долю Батьківщини. Потреба віддавати всі свої сили, талант служінню співвітчизникам. Почуття відповідальності за сучасне і майбутнє нації, держави як реальний вияв громадянського обов'язку; інтерес до історії рідного краю, його минулого. Прагнення збагнути як величні, героїчні моменти його історії, так і причини трагічних занепадів, страждань народу. Шана до видатних людей, героїв нації, які жертвовно служили народові, збагачували його культуру, науку, примножуючи внесок Вітчизни у скарбницю світової цивілізації; діяльна участь у збереженні та примноженні традицій народу, його культури, мистецтва, науки. Усвідомлення неоціненого значення мистецтва, літератури в житті людини, естетична вихованість; розвиненість естетичних смаків, уподобань, уміння відрізнити справжню, благородну красу від вульгарності; усвідомлення неоціненого значення у житті людини рідної мови, в якій на гене-

тичному рівні втілюється творча сила народного духу, помисли народу, його сподівання, віра та воля. Бездоганне володіння державною мовою, активне сприяння її функціонуванню в усіх сферах суспільного життя, на всій території держави; розвинена національна свідомість та самосвідомість, що є важливою складовою цілісної системи духовності людини та проникає в усі сфери її життєдіяльності. Національна гідність у поєднанні з шаную до всіх етносів, які є патріотами і, як громадяни, самовіддано служать Батьківщині [5. с.144–150].

Зазначимо, що в умовах сьогодення безперечно доцільною є *практична спрямованість* усіх компонентів виховання громадянськості задля досягнення єдиної мети – підготовки молоді до життя у громадянському демократичному суспільстві, визнання й прийняття цінностей, що є головними і визначальними для суспільства.

Отже, узагальнення результатів з погляду *перспективності* набутого досвіду продовжують бути актуальними в умовах сьогодення. До таких аспектів відносимо: популяризація українознавчих основ виховання особистості; усвідомлення соціальних прав і свобод; аргументація культурологічного підґрунтя громадянської свідомості; популяризація національної ідеології, в основі якої лежить служіння Україні, втілюється прагнення кожного громадянина до державності і соборності; готовності до захисту України, глибоке розуміння громадянського обов'язку у будь-який час стати на захист Батьківщини; доцільність ознайомлення з правовою культурою як системи правових цінностей, що відповідають рівню досягнутого суспільством правового прогресу і відображають у правовій формі стан свободи людини, інші найважливіші соціальні цінності; акцентування активної життєвої позиції та здорового способу життя; формування життєвої компетентності, соціально-значущих ідеалів і ціннісних орієнтацій; залучення вихованців до самоврядування; поєднання педагогічного керівництва зі створенням умов для прояву вихованцями самостійності, ініціативи, самодіяльності; адекватності ролей членів колективу своїм реальним можливостям, зміна характеру та видів колективної діяльності, що дозволяє вводити учнів до нових стосунків; оптимізація колективних взаємин; бережливе ставлення до продуктів людської праці; необхідністю громадянсько-знавчих основ суспільних дисциплін; важливість практичної спрямованості усіх компонентів формування громадянськості, а особливо у аспекті військово-патріотичного виховання враховуючи реалії сьогодення.

2. Формування військово-патріотичних ціннісних орієнтирів молоді

Військово-патріотичне виховання розглядаємо як виховний процес, спрямований на формування у громадян України оборонної свідомості підвищення суспільної значущості та поваги до військової служби, мотивації громадян до набуття ними необхідних компетентностей у сфері безпеки і оборони.

Організація військово-патріотичного виховання повинна бути спрямована на усвідомлення студентською молоддю значущості й важливості у їх житті прагнення захисту своєї країни; формування психо-фізичної та морально-духовної готовності до служби в армії; розумінні цінностей цього важливого аспекту їх життєдіяльності для себе, їх родин та країни в цілому. Сучасна молодь повинна відчувати потребу у захисті своєї країни на всіх фронтах, починаючи безпосередньо з лінії бойових дій й закінчуючи професійно-грамотною, кваліфікаційно-компетентною допомогою у відбудові України. Прагнення студентської молоді долучатися до цих безперечно історико-знакових моментів життя України буде свідчити про їх свідомість громадянському обов'язку, мужності, розумінні цінностей життя, свободи та розвитку; бажанні конструктивно-позитивних змін; подоланні тих перешкод, які заважають країні у її розквіті.

Особливо важливо сучасній молоді вміти розпізнавати *моральних провокаторів*, які використовуючи лживі, підступні моральні постулати, хибні ціннісні орієнтири нав'язують своє бачення світу (прикладом слугує так званий «руський мир») формуючи тим самим незрілу, керовану особистість.

Сучасні педагоги акцентують, що педагогічній громаді надзвичайно важливо звертати увагу на формування громадянина – патріота, який розуміє свою роль у сьогоденних життєвих моментах [22]. При цьому військово-патріотичне виховання студентської молоді визначається як пріоритетне у форматі вибору та усвідомленню ключових цінностей суспільства [18].

Цілком очевидно, що військово-патріотичне виховання – це актуальний аспект діяльності у вищій школі сьогодні, але необхідно констатувати, що розвиток саме цього виховного процесу повинен відбуватися у тісному взаємозв'язку з громадянськими, національно-патріотичними, морально-етичними, духовними, екологічними та демократично-правовими ціннісними орієнтирами. Саме ця взаємопов'язаність та взаємозалеж-

ність дасть відчувати себе патріотом; вільною, культурною, духовною особистістю; громадянином квітучої країни; людини яка змінює свою країну на краще, знає як це зробити, прагне цього, відчуваючи та розуміючи необхідність її захисту у складні для неї періоди. Тому вважаємо, необхідно підкреслити, що після перемоги у війні з РФ напрям військово-патріотичного виховання так само повинен залишатися значущим й важливим у становленні гідної й сильної особистості прагнучої розвитку й захисту країни. *Цінності демократії, як показує досвід не можуть розглядатися та усвідомлюватися без розуміння студентами власного обов'язкового вкладу у захист та збереження своєї держави.* Саме це дає молоді відчувати себе не тільки громадянином але й людиною від дій якої залежить її майбутнє, її родини та країни в цілому. Ці ціннісні постулати безперечно вплинуть й на вибір тих форм та методів проведення військово-патріотичного виховання у сучасній вищій школі які будуть найбільш продуктивними та відповідатимуть вимогам часу. Здійснювати їх можна у формі лекцій, бесід, розповідей, екскурсій до музеїв військових подій, зустрічей із ветеранами війни з РФ, пошукової роботи та ін. Актуальними будуть як масові, так й групові та індивідуальні форми виховної роботи зі студентською молоддю. Так доречними будуть вечори запитань та відповідей про війну та її наслідки, героїзм українців, довгий шлях до перемоги; обов'язкові зустрічі з Героями України у війні з російськими окупантами. Важливо, щоб такі заходи проходили в атмосфері особистої причетності до обговорюваних проблем, щоб студенти були організаторами й учасниками: запрошували гостей й були активними співрозмовниками. Зауважимо, особливе місце у виховній роботі належить саме безпосереднім контактам студентів з цікавими, героїчними людьми. Вони надають виховній роботі емоційного характеру, мають істотний вплив на патріотичні почуття молоді.

Важливою формою виховної роботи є безперечно групові, такі як круглі столи. Вони зазвичай збирають молодих людей, які не обмежуються власною думкою у пошуках істини. «Круглі столи» сприяють розширенню кругозору, формуванню світогляду, загальнолюдських, національних цінностей, а у сучасних реаліях й безумовно військово-патріотичних. Також потенціал студентів реалізується в гуртках, основними завданнями яких повинно бути:

- формування національно свідомого патріота – громадянина, захисника України;

- виховання фізично й морально здорової людини;
- усвідомлення моральних цінностей, ідеалів, культурних традицій, етичних норм;
- прагнення захистити свою країну у разі потреби.

Доцільно практикувати обговорення публікацій з найпопулярніших видань, які приваблюють студентів своїми аналітичними матеріалами щодо військової, політичної, економічної, етичної, культурної ситуації в Україні.

Не залишається поза увагою й індивідуальна виховна робота:

- корекція відхилень у свідомості та поведінці окремих студентів шляхом створення спеціальних педагогічних ситуацій, які сприяють усуненню наявних в особистості студента негативних якостей (подолання негативізму в наслідок бойових дій; активізація прихованих почуттів; зміцнення віри у власні дії та ін.);
- спонукання студентів до раціонального використання вільного часу з метою всебічного розвитку своєї особистості, вдосконалення необхідних фахівцю якостей (консультування студентів по цікавим для них питаннях).

Завдання викладача в цьому плані – влаштовувати зустрічі студентів з відповідними фахівцями для надання їм кваліфікованої допомоги, особливо це важливо, коли ми спостерігаємо наслідки війни які проявляються у молоді у вигляді психологічного виснаження, депресивних станів, невпевненості в собі.

Надзвичайно важливо, щоб молода людина була небайдужою до тих подій, що відбуваються у країні, прагнула у разі потреби стати на її захист. Так звана *«розмова зі своєю совістю»* повинна висвітлити питання світоглядного характеру:

- *хто я для своєї країни, і що країна є для мене?*

Прагнення молоді не замовчувати це питання, а навпаки визначити для себе своє місце серед тих хто справді прагне зробити Україну вільною, сильною та процвітаючою призведе до прагнення змін у власному житті, шукання свого місця в ньому.

Військово-патріотичний аспект виховної діяльності акцентує увагу на:

- потребі молоді до захисту тих цінностей, що їм найдорожчі;
- подоланні як що є проявів невпевненості в собі;

- позитивних змін в своєму оточенні;
- мотивації до прийняття відповідальних рішень;
- розуміння та відчуття себе особою яка хоче та може захистити себе, свою родину й країну.

Ці, як констатує академік Іван Бех, соціально-моральні задачі розв'язують проблему розкриття логіки засвоєння молоддю зовнішніх вимог і моральних норм. Тільки розкривши процес інтеріоризації суспільної моралі, можливо сподіватись на ефективність виховної діяльності. Враховуючи, що в даному процесі важлива роль належить власній активності особистості, її діяльності, розв'язання соціально-моральної задачі має ґрунтуватися на ціннісному усвідомлено-емоційному ставленні суб'єкта до засвоюваного етичного змісту [2].

Вправляючись у розв'язанні соціально-моральних задач, молода людина розвиває в собі якості з орієнтацією на майбутнє, тобто здатність і готовність самоудосконалювати себе. Військово-патріотичний аспект виховання в умовах війни повинен збагачувати й удосконалювати *моральне мислення* молодих людей, тобто проявлятися в умінні використовувати етичні поняття, не спотворюючи їхньої сутності і змісту, чітко погоджуючи їх зі своєю поведінкою, з життєвими явищами. Зауважимо, незасвоєння етичних понять – одна з причин аморальних вчинків. Сьогодні, ми говоримо, про те що *героїзм*, як важлива моральна риса, що пов'язана з почуттям патріотизму, глибокої любові, відданістю формується у молоді на основі відповідального ставлення до сенсу свого власного життя. Питання про героїзм сучасних українців повинно обговорюватися серед молоді, аналізуючи їх з точки зору їх фундаментальної цінності, розумінням й переживаннями. Як констатує вчена С. Карпенчук переживання людини не залишаються непоміченими іншими людьми, що характеризує одну із головних людських якостей: взаєморозуміння, співпереживання, співчуття, співучасть (прояв взаємної підтримки, взаємодопомоги). Без цього неможливе не тільки колективне, але й індивідуальне буття [12]. Моральний аспект військово-патріотичного виховання виступає як синтез патріотичного та інших чинників виховання. Адже на основі моральних почуттів формується моральне ставлення, кінцевим результатом сформованості яких є моральне самоствавлення. Воно реалізується в таких проявах як самооцінка своїх власних дій, вчинків, ставлень, самоаналіз, самоконтроль. Це ставлення:

- до роду, рідних (родинний етикет);

- до природи (екологічний етикет);
- до рідного краю, держави, її символів, інших народів (загальнолюдський етикет та етнічний);
- до мови (мовленнєвий етикет);
- до оточуючих (етика спілкування);
- до самого себе (етизм індивідуальності);
- до прекрасного (естетика);
- до праці (культура нації);
- до науки (інтелектуальна культура);
- до Батьківщини (патріотизм).

Ці орієнтири актуалізують для молоді найважливіші цінності в їх житті. Ставлення до морального аспекту виховання ми розглядаємо через призму моральної культури особистості та її моральної зрілості. Зауважимо, в умовах війни ми можемо побачити *моральну зрілість* через високий рівень сформованості в людині моральної самосвідомості, морального ставлення й саморегуляції власних дій, вчинків, емоцій і поведінки у складні, екстремальні для неї часи. Але нам цікаво акцентувати увагу на тому, що морально зріла людина спроможна здійснювати самовиховуючий вплив (сьогодні це вкрай актуальний процес). Кожна особистість розрахована на моральне зростання. Адже в кінцевому результаті істиною моральною людиною можна стати за рахунок власних зусиль. Самооцінка, самоосвіта, самоставлення і саморегуляція є тими суб'єктивними рушійними силами, за допомогою яких розвивається самосвідомість молодшої людини, тобто усвідомлення соціальної значущості власної індивідуальності, свого місця і ролі в суспільній життєдіяльності. Чим вищий рівень самоусвідомлення, тим продуктивніше здійснюються самооцінка, самоконтроль, самоспостереження. *Моральне самовдосконалення* покликане спонукати до життя такі моральні якості, як самовладання, самоодержимість, самокритичність. Самовладання виражається в здатності і умінні особистості керувати своїми емоціями, почуттями, нахилами, звичками (саморегуляція).

Отже, мораль сучасного життя, складного, екстремального (особливо під час військових подій) потребує від молоді усвідомлення цінностей буття через призму потреб служіння, процвітання та захисту своєї Батьківщини. Гасло «*Сьогодні ти захищаєш свою країну, а завтра країна захистить тебе!*» стає ціннісним орієнтиром для майбутніх поколінь. Військово-патріотичне виховання студентської молоді у цьому аспекті зай-

має свою значущу ціннісну нішу у процесі самоусвідомлення особистості, адже від розуміння важливості своєї участі у відстоюванні ідеалів свого народу, країни, боротьбі за незалежність, існування загалом залежить не тільки доля землі де ти народився й живеш, але й відчуття себе людиною для якої цінності Добра, Правди, Честі, Любові є необхідними та принциповими.

Підсумовуючи вище наведений матеріал, зазначимо про важливість та пріоритетність у сучасній вищій школі України:

- громадянського, національного та військово-патріотичного напрямку виховання студентської молоді;
- розумінні молодими людьми цінностей країни, її захисту та незалежності;
- розумінні та розв'язанні студентами соціально-моральних задач у контексті викликів суспільства;
- формуванні морального мислення, моральної зрілості й морального самовдосконалення;
- розпізнаванні моральних провокаторів та хибних ціннісних орієнтирів.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. *Дати визначення поняттю «громадянські ціннісні орієнтири».*
2. *Дати визначення поняттю «військово-патріотичні ціннісні орієнтири».*
3. *Назвати пріоритетні орієнтири формування громадянських ціннісних орієнтирів молоді.*
4. *Назвати ключові позиції формування військово-патріотичних ціннісних орієнтирів молоді.*

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В. Культура. Ідеологія. Особистість. Київ, 2002. С. 75–103.
2. Бех І.Д. Виховання особистості: у 2 кн.: наук. видання. Київ: Либідь. 2003. Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. 280 с.
3. Бех І.Д. Виховання особистості: у 2 кн.: наук. видання. Київ: Либідь. 2003. Кн. 2: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. 344 с.
4. Бех І.Д., Особистісно зорієнтоване виховання: науково-метод. посібник. Київ: ІЗМН. 1998. 204 с.
5. Боришевський М.Й. Духовні цінності в становленні особистості – громадянина. *Педагогіка і психологія*. 1997. № 1. С. 144–150.

6. Винниченко В. Відродження нації: В 3 т. Київ, 1990. Т. 1. С. 61–73.
7. Гринченко Б. На беспросветном пути. Об украинской школе. Київ, 1907. 101 с.
8. Грушевський М. На порозі нової України. Київ, 1918. С. 7–15.
9. Грушевський М. Початки громадянства. Генетична соціологія. Б.м., 1921. 328 с.
10. Журба К.О. Війна як чинник впливу на смисложиттєву сферу сучасних підлітків. *Нова педагогічна думка* / Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. 2022. Вип. 110. Т. 2. С. 105–109.
11. Історія України / відп. ред. Ю. Сливка; керівник авт. кол. Ю. Зайцев. 4–те вид. Львів: Світ, 2003. 520 с.
12. Карпенчук С.Г. Філософія освіти (загальна теорія педагогіки): монографія. Київ. Видавничий Дім “Слово”. 2013. 688 с.
13. Кучинська І.О. Виховання громадянськості в Україні (друга половина ХІХ–ХХ ст.): монографія. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка. 2009. 196 с.
14. Кучинська І.О. Громадянське виховання в Україні: минулий досвід та сучасні потреби: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: видавець ПП Зволейко Д.Г., 2015. 112 с.
15. Кучинська І.О. Історико-виховні особливості розвитку ідей громадянськості в Україні (друга половина ХІХ – 30-ті рр. ХХ століття): навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: видавець ПП Зволейко Д.Г., 2014. 196 с.
16. Кучинська І.О. Педагогіка вищої школи: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2020. 292 с.
17. Кучинська І.О. Становлення і розвиток ідей громадянського виховання у вітчизняній педагогічній думці (друга половина ХІХ – 30-ті рр. ХХ століття): монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г. 2017. 292 с.
18. Кучинський С.А. Військово-патріотичне виховання студентської молоді у вищому навчальному закладі в умовах сьогодення. *Педагогічна освіта: теорія і практика*: збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. Київ: Міленіум, 2015. Вип. 18. С. 73–77. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/znppo_2015_18_14.pdf
19. Левітін С. Демократизація школи. *Учитель и Школа*. 1914. № 1. С. 34–41.
20. Мамонтов Я. Соціяльне виховання. Київ. 1922. С. 33–42.
21. Ортинський В.Л. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 472 с.
22. Поліщук С.В., Кучинський С.А. Історична ретроспектива розвитку громадянського виховання в Україні (ХІХ–ХХ ст.). *Педагогічна освіта: теорія і практика*: збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАПН України [гол. ред. Н.В. Бахмат]. Київ: Міленіум, 2022. Вип. 32. С. 82–94. URL: <http://pedosv.kpnu.edu.ua/article/view/259233>
23. Русова С. Ідейні підвалини школи. Світло. 1913. Кн. 5. С. 33–39.
24. Сикорский И.А. Русские и украинцы. 1913. С. 11.

25. Сухомлинська О. Концепція громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності. *Дошкільне виховання*. 2003. № 2, лютий. С. 3–9.
26. Сухомлинський В.О. Вибрані твори. В 5-ти т. Київ: Рад. школа, 1977. Т. 3: Серце віддаю дітям. Народження громадянина. Листи до сина. 670 с.
27. Ушинський К.Д. Про народність у громадському вихованні. *Журнал для виховання*. № 7, 8. 1857. С. 99.
28. Філософський енциклопедичний словник / Національна Академія наук України. Інститут філософії ім. Г.С. Сковороди; гол. редколегії В.І. Шинкарук. Київ. Абрис. 2002. 742 с.
29. Чорна К. Громадянське виховання – нагальна потреба України. *Освіта України*. 2000. № 51/52. С. 5.
30. Юридична енциклопедія. Київ: Вид-во “Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана”, 2003. Т. 5 (П–С). 739 с.

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Навчальне електронне видання

КУЧИНСЬКА Ірина Олексіївна,

*доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки
та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного
університету імені Івана Огієнка*

КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання

Підписано 21.11.2024. Гарнітура «Arial».
Об'єм даних 3,4 Мб. Обл.-вид. арк. 16,2. Зам. № 1137.

Видавець і виготовлювач Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи
серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.