


# Менеджмент освітньої організації

к.пед.н., доц.  
Ковальська Вікторія  
Сергіївна



# Мета та завдання навчальної дисципліни

- *Мета:* оволодіння теорією та практикою результативного управління освітньою організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення.
- *Завдання:* формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами освітньої організації у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

## *У результаті вивчення навчальної дисципліни слухачі повинні знати*

- сутність та особливості менеджменту освітньої організації;
- особливості еволюції менеджменту освітньої організації;
- системні правила менеджменту;
- методологію проектування системи менеджменту та управлінських процедур;
- комунікаційно-інформаційні аспекти діяльності менеджера освіти;
- критерії оцінювання раціональності в діяльності навчального закладу;
- основи стратегічного, інноваційного управління освітньою організацією

## *У результаті вивчення навчальної дисципліни слухачі повинні вміти*

- визначати особливості освітньої організації як відкритої системи;
- визначати особливості менеджменту освітньої організації;
- проектувати систему менеджменту освітньої організації;
- визначати умови ефективної реалізації діяльності менеджера освіти;
- обирати та обґрунтовувати критерії оцінювання раціональності в діяльності навчального закладу;
- реалізовувати елементи стратегічного, інноваційного управління освітньою організацією

## *У результаті вивчення навчальної дисципліни слухачі повинні мати сформованими:*

- здатність створення цілісної системи успішного управління освітньою організацією;
- здатність до професійної та особистої самоосвіти, проектування подальшого освітнього маршруту в сфері управління освітніми організаціями;
- здатність до управлінської діяльності на основі впровадження інноваційних управлінських методик

# ЛІТЕРАТУРА

- Осовська Г.В. Менеджмент організацій :навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2009. - 376 с.
- Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посіб. / В. В. Крижко. – Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 256 с.
- Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
- Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006.
- Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К. : УІПКККО, 1996. – 88 с.
- Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника : навч. посіб. / О. І. Мармаза ; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
- Семез А. А. Менеджмент в освіті : навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.
- Векслер Е. М. Менеджмент якості : навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. – К. : Професіонал, 2008. – 320 с.
- Тягур Р. С. Основи менеджменту в освіті : навч. посіб. / Р. С. Тягур ; Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника. – Івано-Франківськ, 2007. – 106 с.
- Барліт О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті : навч. посіб. / О. О. Барліт, М. В. Елькін, М. М. Окса.. – Мелітополь : ММД, 2009. – 256 с.
- Особливості менеджменту у професійно-технічній освіті : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. В. Мельніченко. . – Миколаїв : КВІТ, 2006. – 237с.
- Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2003. – 79 с.

# **ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

**Модуль 1. Теоретичні основи  
менеджменту освітньої організації**

**Тема 1. Сутність менеджменту освітньої  
організації та його еволюція**

**Тема 2. Організаційний механізм  
менеджменту освітньої організації**

**Тема 3. Прийняття управлінських рішень в  
освітніх організаціях**

# ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

## **Модуль 2. Забезпечення функціонування системи менеджменту освітньої організації**

**Тема 4. Комунікації у системі менеджменту освітньої організації**

**Тема 5. Культура управління освітньою організацією**

**Тема 6. Стратегічне управління освітньою організацією**

**Тема 7. Інноваційне управління освітньою організацією**



# Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту освітньої організації

Показник якості управління - звичайні люди, що роблять незвичайні речі

Пітер Друкер



# Організація

- група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети / спільних цілей

# *Характеристики організації:*

## 1. Використання 4 основних видів ресурсів:

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

# *Характеристики організації:*

## 2. Відкрита система.

Ресурси для надання послуг беруться із зовнішнього середовища, а послуги, що надаються, реалізуються у зовнішньому середовищі.

# Характеристики організації:

## 3. Розподіл праці в організації.

Горизонтальний розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на її складові частини. Результат - формування окремих підрозділів організації (відділи, кафедри, деканати тощо).

Вертикальний розподіл праці - діяльність з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

**Діяльність з координації роботи людей на практиці визначають як:**

## **УПРАВЛІННЯ**

поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів

## **АДМІНІСТРУВАННЯ**

управління державними установами або керування діяльністю апарата управління організацією

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

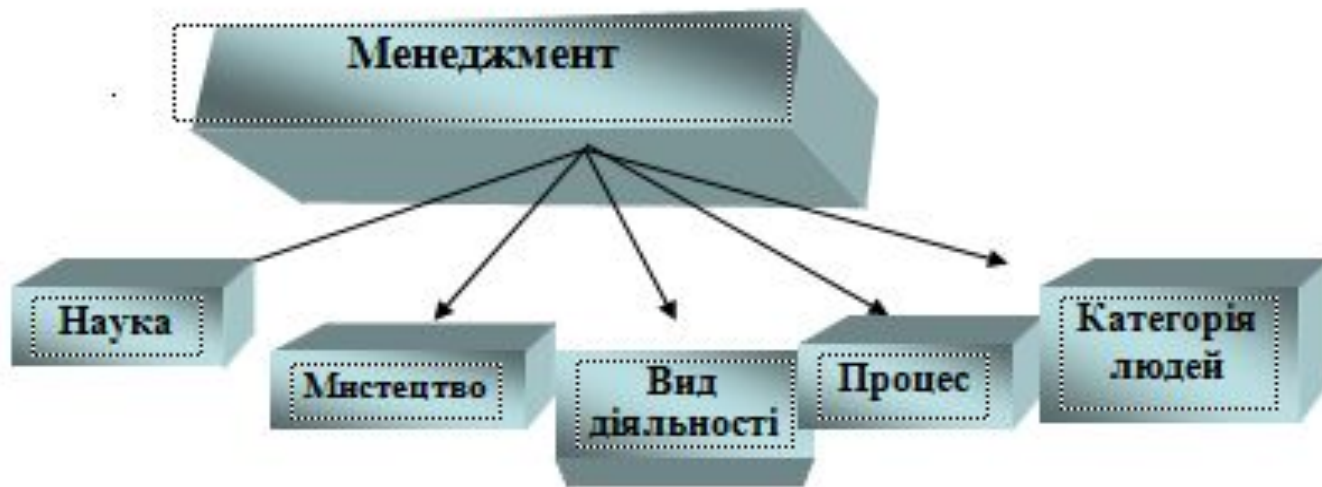
характеристика процесів управління організаціями

# Менеджмент

Від латинського слова “manus” – рука) -  
вміння дбайливо вести домашнє  
господарство, майстерно володіти  
засобами праці, вправно працювати

Американське трактування – уміння  
об'їжджати коней.

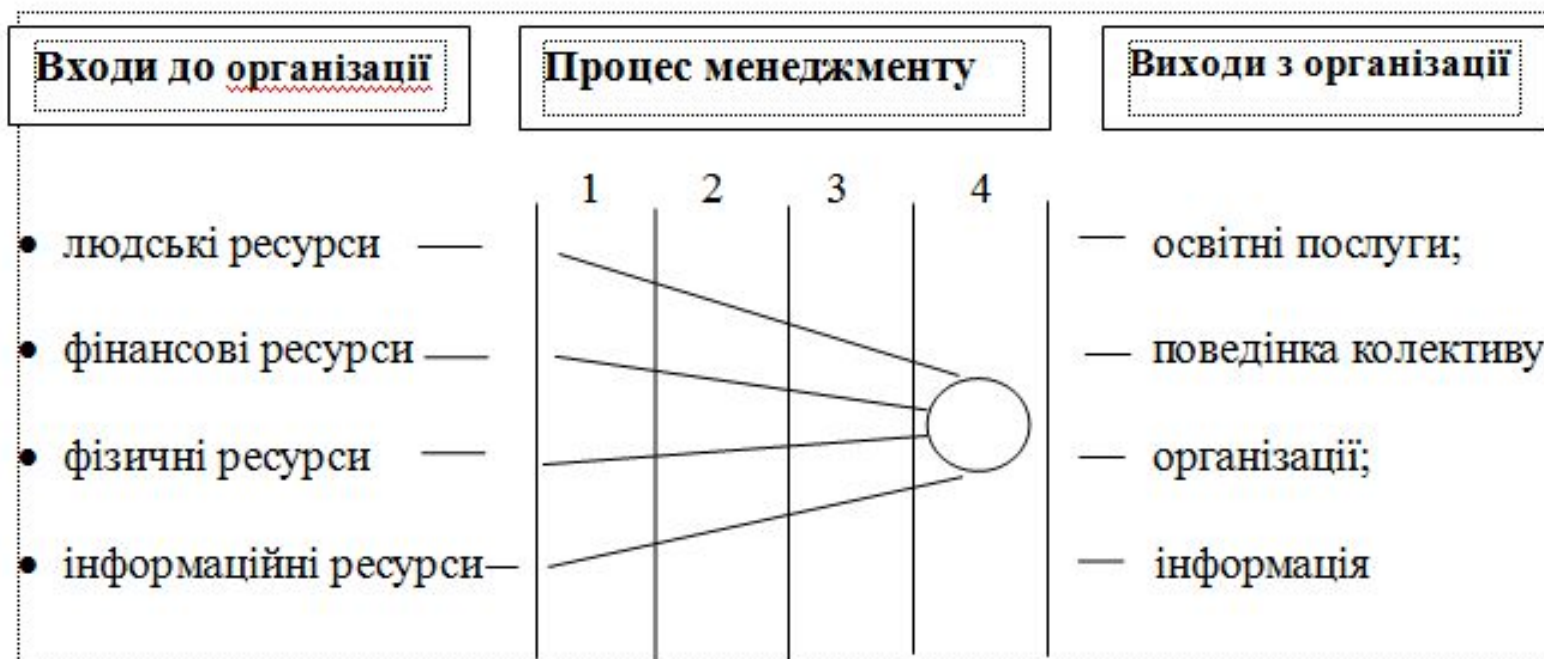
# Поняття «менеджменту» у широкому розумінні





# Менеджмент у вузькому розумінні

визначається з позицій системного підходу



# Менеджмент освітньої організації

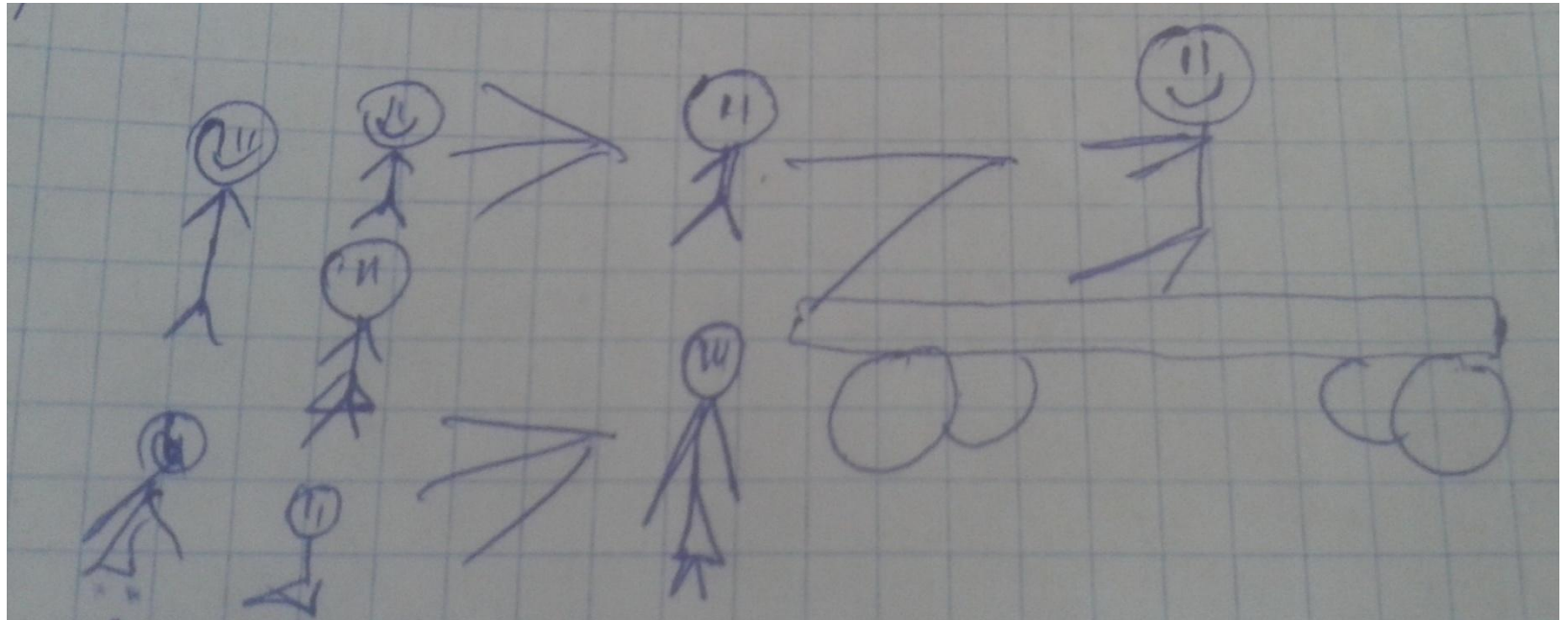
теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства в ринкових умовах, об'єкт якої – процес управління освітніми системами

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

# ВІЗУАЛЬНИЙ ОБРАЗ ПОНЯТТЯ “МЕНЕДЖМЕНТ”



# ВІЗУАЛЬНИЙ ОБРАЗ ПОНЯТТЯ “МЕНЕДЖМЕНТ”



# ВІЗУАЛЬНИЙ ОБРАЗ ПОНЯТТЯ “МЕНЕДЖМЕНТ”



# Принципи менеджменту освітньої організації

- Знання деяких принципів відшкодовує незнання деяких фактів  
*Клод Гельвецій*
- Обставини мінливі, принципи ніколи.  
*Оноре де Бальзак*

# Принципи менеджменту освітньої організації

- Цілеспрямованість
- Раціональне поєднання прав, обов'язків і відповідальності
- Урахування потреб та інтересів
- Динамічна рівновага
- Ієрархічність
- Економічність
- Активізація
- Єдиновладдя
- Системність
- Зворотного зв'язку
- Демократизація

# Методи менеджменту освітньої організації

система прийомів організації спільної діяльності учасників освітнього процесу щодо реалізації цілей, принципів та змісту управління



# Економічні методи

1. *Економічні плани* (стратегічні, тактичні)
2. *Матеріальні стимули* (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії, дивіденди, цінні подарунки, дотації, компенсації, пільги)

# Соціально-психологічні методи

- *Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі*

забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях і т. ін.

- *Соціальні плани:*

створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо.

- *Моральні стимули*

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

# Адміністративні методи менеджменту

- Організаційні способи впливу (закони, положення, статuti, нормування навчального навантаження, інструкції, правила, вимоги; акти, протоколи)
- Розпорядчі способи впливу (проекти наказів, проекти розпоряджень, вказівки)
- Дисциплінарні способи впливу (зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення)

# ФУНКЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

набір взаємозв'язаних дій, об'єднаних у відносно самостійний напрямок управлінської діяльності, серед яких виділяють:

ПЛАНУВАННЯ,  
ОРГАНІЗАЦІЮ,  
МОТИВАЦІЮ  
КОНТРОЛЬ.

# ПЛАНУВАННЯ

безперервний процес встановлення і конкретизації цілей розвитку всієї освітньої організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, відповідальних за виконання, розподілу ресурсів, що відображається у вигляді ПЛАНУ.

# Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на питання

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

# *Мета планування*

---

створення системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування освітньої організації

# Система планових документів:

- Стратегічні плани (головні цілі освітньої організації, стратегія використання ресурсів )
- Оперативні плани (стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях: що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити, як це має бути зроблено)
- Бізнес-плани (доступність всієї необхідної інформації на самому початку процесу та терміни планування - 1-3 роки)



# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

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

# *Елементи стратегії:*

- засоби адаптації організації до зовнішнього середовища
- спосіб розподілу обмежених ресурсів поміж окремими підрозділами
- визначення переваг організації порівняно з її конкурентами

# Етапи стратегічного планування діяльності освітньої організації



# 1. *Формулювання місії освітньої організації*

**Місія** - головне призначення, чітко сформульована причина існування, які і формують основні напрями та орієнтири діяльності

# *Елементи місії освітнього закладу*

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

## *Приклади формулювання місії освітньої організації*

- Створення нової системи гуманних взаємин між різними суб'єктами освітнього процесу.
- Відкриття простору для розвитку потенційних можливостей і самореалізації студентів.
- Виховання учня, готового до турботи про своє здоров'я й здоров'я навколишніх його людей, що володіє здоров'єзберігаючими технологіями.

# МІСІЯ ПОВИННА

- бути підтриманою більшістю співробітників;
- направляти процес прийняття рішень, виявляючи певний вплив на освітню організацію й стиль діяльності;
- формулюватися таким чином, щоб можна було оцінити, у якій мірі діяльність відповідає загальним цінностям освітньої організації.

## ***2. Визначення стратегічних цілей діяльності освітньої організації***

специфічних результатів діяльності, яких організація планує досягти, конкурентної позиції, яку прагне зайняти організація на ринку освітніх послуг



# Вимоги до формулювання стратегічних цілей

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

## Результатами діяльності навчального закладу при стратегічному плануванні є:

- Якість освіти
- Якість діяльності учасників освітнього процесу (умови навчання, якість харчування, система стимулювання)
- Якісні характеристики колективу освітньої організації, її команди, розвитку згуртованості, сумісності, організованості
- Розвиток системних характеристик освітньої організації (єдність підсистем, організаційна культура)

### ***3. Аналіз зовнішнього середовища освітньої організації***

процес оцінки зовнішніх щодо освітньої організації факторів, метою якого є:

- визначення сприятливих можливостей, тобто чинників, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- визначення загроз та небезпек для організації, тобто зовнішніх умов, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

# *Групи зовнішніх факторів:*

## - економічні:

стабільність економіки в країні,  
фінансування освіти, дохід на душу  
населення, платоспроможність споживачів  
освітніх послуг

## -технологічні:

інновації у галузі освіти, розвиток  
педагогічних методик й технологій

# *Групи зовнішніх факторів:*

## - політичні:

стратегічні напрямки державної політики у галузі освіти, правове поле

## соціальні:

контингент тих, хто навчається, та їхніх батьків; інфраструктура району, в якому розташований навчальний заклад; контингент викладачів, що приходять влаштовуватися на роботу; демографічна ситуація

## ***4. Аналіз сильних і слабких сторін навчального закладу***

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

# Сильні та слабкі сторони освітньої організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні, особливі якості навчального закладу у сфері: <ul style="list-style-type: none"><li>- надання освітніх послуг;</li><li>- маркетингу,</li><li>- персоналу,</li><li>- дослідження та розробок тощо.</li></ul>	1. Яких якостей не вистачає навчальному закладу у сфері: <ul style="list-style-type: none"><li>- надання освітніх послуг;</li><li>- маркетингу,</li><li>- персоналу,</li><li>- дослідження та розробок тощо?</li></ul>
2. Унікальні знання, технології, методики (патенти, know-how тощо)	2. Які ресурси є для навчального закладу дефіцитними?
3. Оригінальні ресурси, які використовує освітня організація	

## **SWOT-аналіз - процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої організації**

- **S (strenght)- сильні сторони навчального закладу стосовно певного питання або завдання**
- **W (weakness) - його слабкі сторони**
- **O (opportunitites) - сприятливі для навчального закладу можливості, які створює зовнішнє середовище і її очікувані зміни**
- **T (threats) - погрози, небезпеки, ризики для навчального закладу, які несе із собою це середовище.**



# Приклад реалізації SWOT- аналізу

<b>Можливості</b>	<b>Сильні сторони</b>
є можливість одержати кваліфіковану методичну допомога	високий рівень мотивації колективу до змін у школі
ідею необхідності змін у школі підтримує велика кількість родин учнів	високий авторитет директора школи в колектив
у результатах змін у школі зацікавлені місцеві підприємства, які готові надати необхідну допомогу	
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Внутрішнє середовище</b>

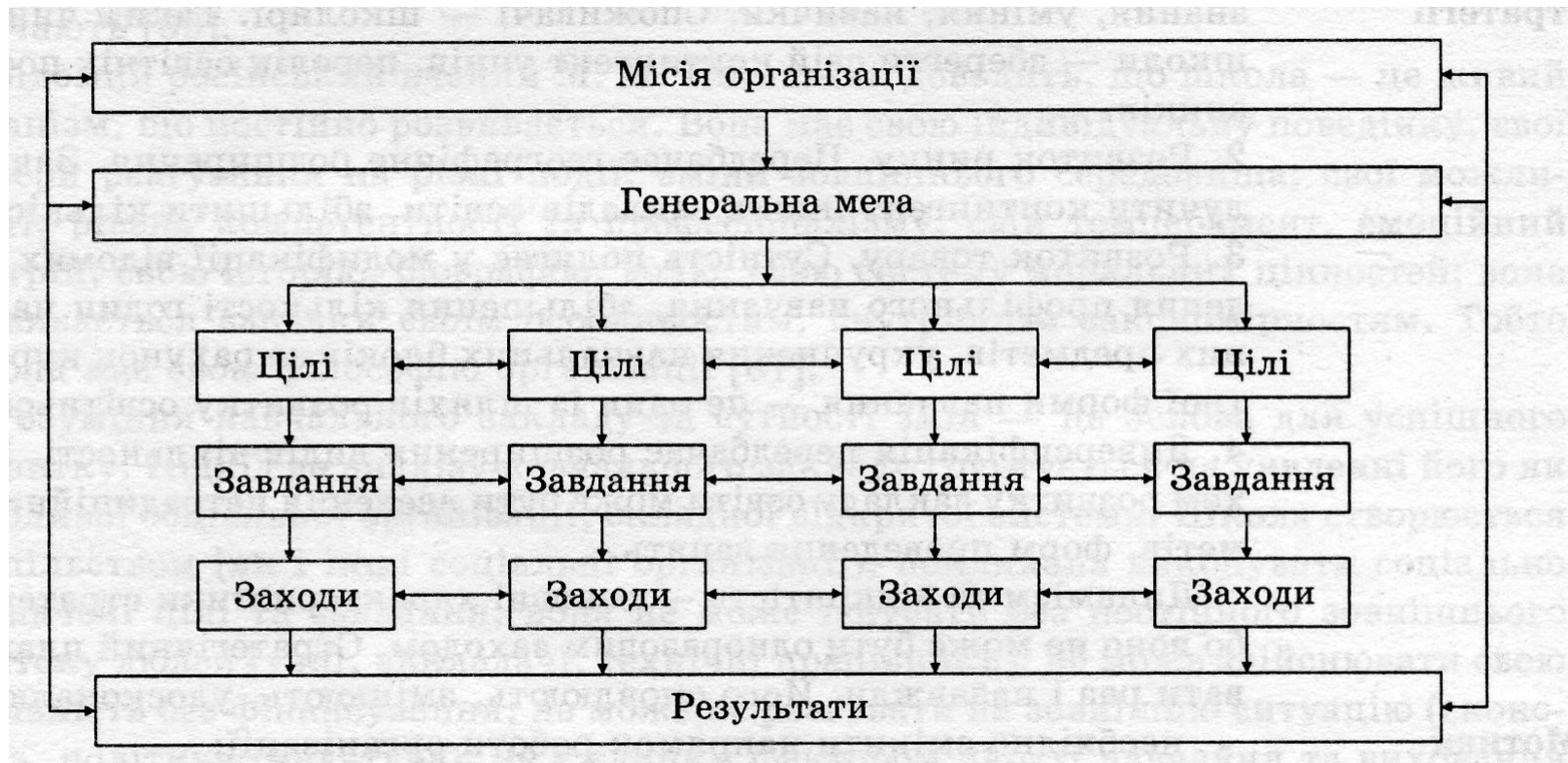
## Приклад реалізації SWOT- аналізу

<b>Погрози</b>	<b>Слабкі сторони</b>
затримки з виплатами заробітної плати	відсутність необхідного досвіду інноваційної діяльності
вимоги районного комітету освіти, що не враховують потреби і можливості	перевага традиційних і застарілих підходів до освітнього процесу
можливість відтоку кваліфікованих учителів	непогодженість образу майбутнього школи в різних педагогів
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Внутрішнє середовище</b>

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

- Декомпозиція: місія → стратегічна мета → завдання → конкретна діяльність (заходи) → результати.

# Декомпозиція стратегічної мети на основі дерева цілей



# Декомпозиция стратегической цели





# БІЗНЕС-ПЛАН

- нові економічні умови вимагають нових управлінських підходів у системі освіти;
- зростає конкуренція;
- умовою розвитку навчального закладу є визначення його перспектив

# Бізнес-план

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



# **Завдання бізнес – планування діяльності навчального закладу**

- визначити напрями діяльності (освітні послуги, ремонтні майстерні, посередницькі послуги, комп'ютерне навчання);
- оцінити конкурентоспроможність товарів і послуг;
- оцінити відповідність працівників поставленим цілям;
- визначити склад маркетингових заходів щодо вивчення ринку послуг, їх рекламі;
- передбачити можливі ризики (проблеми);
- знайти можливості співробітництва з освітніми, банківськими й іншими установами

# Структура бізнес-плану

1. *Резюме (вступна частина)* - ідея, що є основою розробки бізнес-плану, загальна характеристика навчального закладу й команди управління
2. *Опис галузей щодо потреби у професіях, за якими здійснюється підготовка у навчальному закладі*
3. *Опис навчального закладу* - місія, стратегічна мета освітньої організації, структура навчального закладу та його кадровий склад, результати SWOT – аналізу

# Структура бізнес-плану

4. *Опис освітніх послуг*: перелік та характеристика освітніх послуг, що пропонуються навчальним закладом, з виділенням унікальної споживчої пропозиції закладу
5. *Маркетинговий аналіз діяльності навчального закладу*: загальна характеристика ринку освітніх послуг, виділення цільових ринків та аналіз конкурентів
6. *Організаційний план*: конкретний план дій реалізації основної ідеї бізнес-плану
7. *Фінансовий план* визначає спосіб досягнення цілей

# Організація

функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності

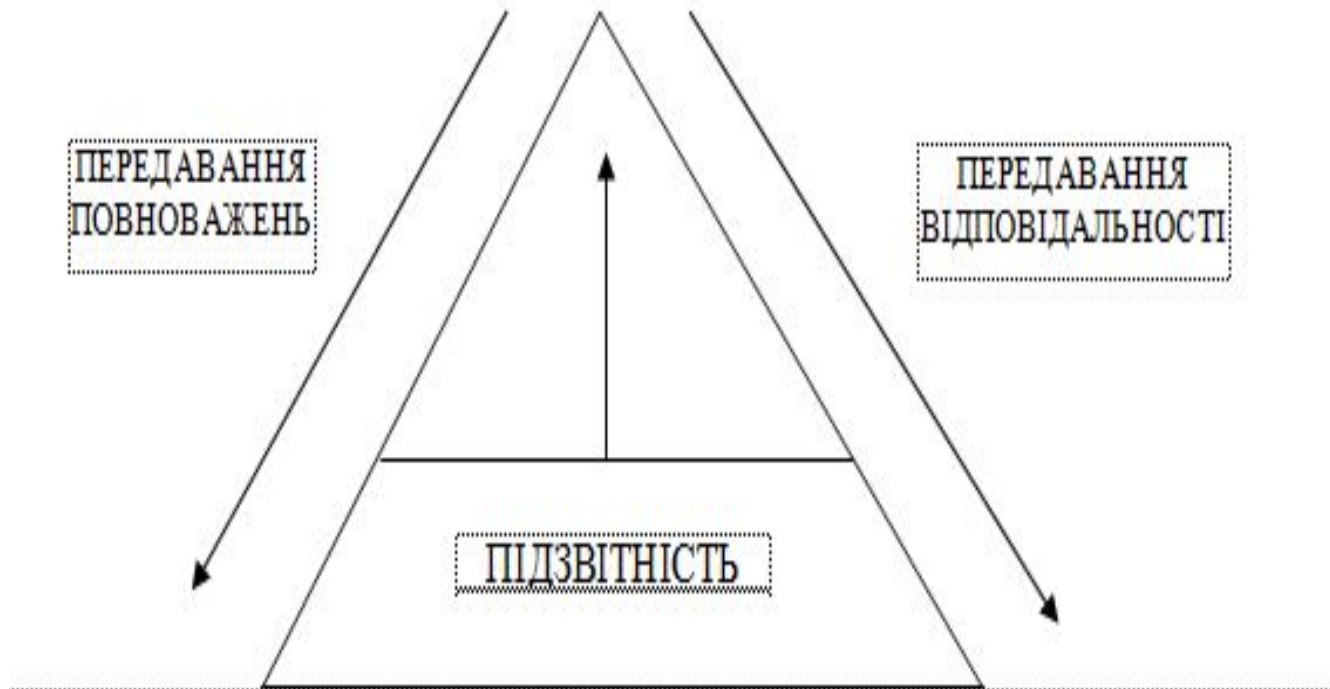
# Складові організаційної діяльності менеджера освітньої організації

- 1. Делегування повноважень*
- 2. Встановлення діапазону контролю*
- 3. Створення механізмів координації*

# 1. Делегування повноважень

процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе **відповідальність** за її виконання

# Піраміда управління



## *2. Встановлення діапазону контролю*

### *Класичний підхід*

Норми керованості (діапазону контролю):

- норма на нижчих рівнях управління (30);
- норма на вищих рівнях управління (3-7).



# *Ситуаційний підхід:*

- кожна управлінська ситуація характеризується великою кількістю змінних, які не дозволяють стверджувати, що існує оптимальна кількість підлеглих;
- у кожному конкретному випадку слід шукати причини, які обмежують діапазон контролю, ніж передбачати, що існує його загальноприйнята кількісна межа.

# *Тайм-менеджмент*

технологія організації часу і підвищення  
ефективності його використання

# Персональная концепция времени

Изобразите ваше представление о времени в виде трех окружностей. Одна окружность - ваше представление о прошлом, вторая — о настоящем, третья — о будущем.

Правила:

1. В этом тесте вы оцениваете ваше собственное время.
2. Размер каждой окружности — произвольный (окружности не обязательно должны быть одинаковыми).
3. Расположение окружностей в пространстве друг относительно друга — произвольное (окружности могут пересекаться, быть вложенными одна в другую).
4. Не забудьте подписать, какая из окружностей символизирует ваше прошлое, какая — настоящее, а какая — будущее.
5. При выполнении этого теста главное — воображение и интуиция. Не раздумывайте долго, как вам изобразить окружности, — нарисуйте первый же вариант, что придет вам в голову!

# Анализ результата

1. Время как линейная цепь отдельных событий:






2. Время как непрерывный ветвящийся поток альтернатив:



3. Время как постоянная величина, «пространство», «поле»:



# Три типа концепции времени

	1. «Время – линейная цепь отдельных событий»	2. «Время – непрерывный ветвящийся поток альтернатив»	3. «Время – постоянная величина, пространство, поле»
Символическое изображение			
Ключевые признаки (главные тезисы внутренней философии)	Время – чуждая человеку абстракция, объективная закономерность, неумолимый враждебный механизм. Время необратимо, все что случается – однократно. Время отстранено от человека, постигается только разумом. Человек несвободен, зависим от времени	Время – переживаемый человеком поток реальных событий. Время пластично, можно замедлять, ускорять, обращать, повторять и др. Время – дружественный внутренний ресурс. Осваивается и постигается интуитивно. Человек свободен по отношению к своему времени	Время – сложная абстракция, которую человек принимает как принцип жизни, руководство к действию. Интеграция разума и чувства, свободы и зависимости. Время как объективный, но познаваемый и принимаемый человеком порядок. Это правила, следуя которым, человек становится мудрее и эффективнее
Проявления в повседневной жизни	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Краткосрочное планирование;</li> <li>2) стремление к жесткому контролю времени с помощью авторитарных ритуалов;</li> <li>3) минимизация желаний и планов;</li> <li>4) работа на узкий конкретный результат;</li> <li>5) упрощенное понимание причин и следствий событий. Стремление найти «главную причину» или сократить их число;</li> <li>6) роли: «организатор», «исполнитель»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Долгосрочное планирование;</li> <li>2) гибкие адаптивные планы («органичное время»);</li> <li>3) гибкий и неавторитарный контроль за временем;</li> <li>4) максимизация желаний и планов;</li> <li>5) работа на систему результатов. Способность предвосхитить краткосрочные и долгосрочные результаты;</li> <li>6) комплексное понимание причин и следствий;</li> <li>7) роли: «творец», «аналитик»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Максимально гибкое и творческое отношение ко времени;</li> <li>2) способность к долгосрочному планированию и детальной проработке краткосрочных планов;</li> <li>3) слабость контроля времени;</li> <li>4) стремление к «золотой середине» в желаниях, планах;</li> <li>5) роль «прогнозиста» – человека, способного «чувствовать» веяние времени и «угадывать» ход развития событий</li> </ol>

## *Правило 6 «П»*

- правильное предварительное планирование предупреждает плохие показатели

# Матрица приоритетов (метод Д. Эйзенхауэра)

<b>Срочно</b>	<p>Помехи, звонки</p> <p>Рутинная корреспонденция</p> <p>Срочные, неважные дела</p> <p>Рутинные встречи, собрания</p>	<i>Делегируй</i>	<p>Кризисные ситуации</p> <p>Внеплановые задачи</p> <p>Неотложные проблемы</p> <p>Проекты, у которых «горят» сроки</p>	<i>Делай</i>
<b>Не срочно</b>	<p>Мелочи, требующие много времени</p> <p>Рутинная корреспонденция</p> <p>Рутинные звонки</p> <p>«Похитители» времени</p> <p>Приятные занятия</p>	<i>Выброси</i>	<p>Превентивные действия</p> <p>Формирование отношений</p> <p>Поиск новых возможностей</p> <p>Планирование</p> <p>Отдых</p>	<i>Планируй</i>
<b>Не важно</b>			<b>Важно</b>	

# Приемы тайм-менеджмента

1. **Научитесь говорить «нет»** («пожирателям» времени: выслушать чью-либо историю о хорошо проведенных выходных, принять незапланированного посетителя, разобраться в чужой проблеме)
2. **«Поедание слона»** (слон – глобальное дело, выполнить которое быстро невозможно, что требует разделения его на кусочки («бифштексы»))
3. **Метод «глотания лягушек»** (задачи не очень сложные и трудоемкие, но неприятные, не вызывающие положительных эмоций, выполнять в начале дня)



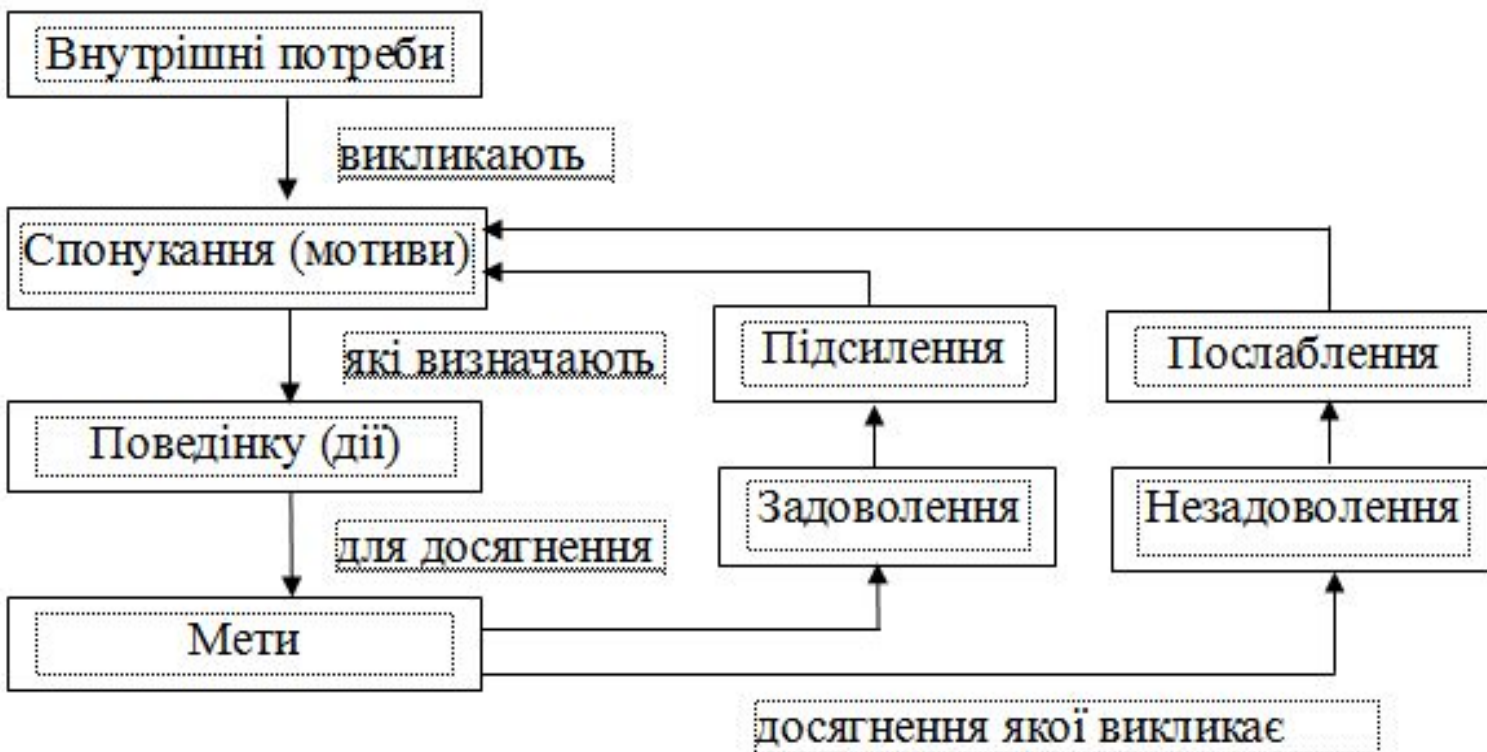
# Мотивація як функція менеджменту освітньої організації

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

# Ефективна реалізація функції мотивації потребує

- усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації

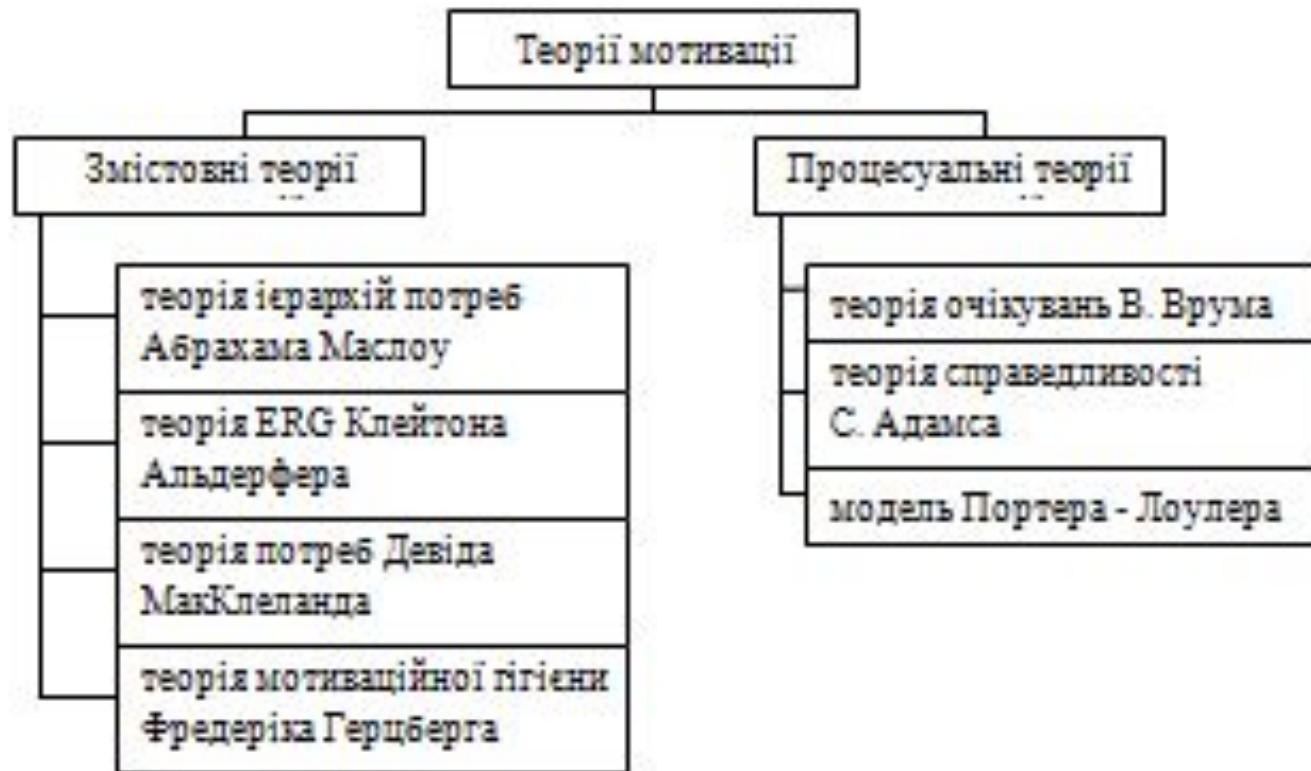
# Спрощена модель процесу мотивації



# Управління мотивацією

зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей освітньої організації

# Класичні теорії мотивації



# Напрями мотивації

- ГРОШІ
- ВЛАДА
- ТВОРЧИСТЬ
- СПІЛКУВАННЯ

Спонукає до дії - викликати емоцію.

Найбільш ефективна емоція - страх (принцип дії реклами).

Для освітньої організації - страх втраченої можливості.

# Техніка успішної мотивації

1. Комплімент
2. Приєднання
3. Світле майбутнє
4. Вигоди
5. Втрачені можливості
6. Цейтнот
7. Немає перешкод
8. Наполегливість

# Стратегічні заходи щодо формування мотивації

1. Причетність
2. Соціальний пакет
3. Навчання
4. Змагання
5. Подяка
6. Спільний відпочинок



# Критерії оцінювання успішності мотиваційних заходів

- Індивідуальність
- Законність
- Часовий період
- Дозованість
- Витратність

# Контроль як функція менеджменту освітньої організації

процес забезпечення досягнення цілей  
освітньої організації шляхом постійного  
спостереження за її діяльністю та усунення  
відхилень, які при цьому виникають

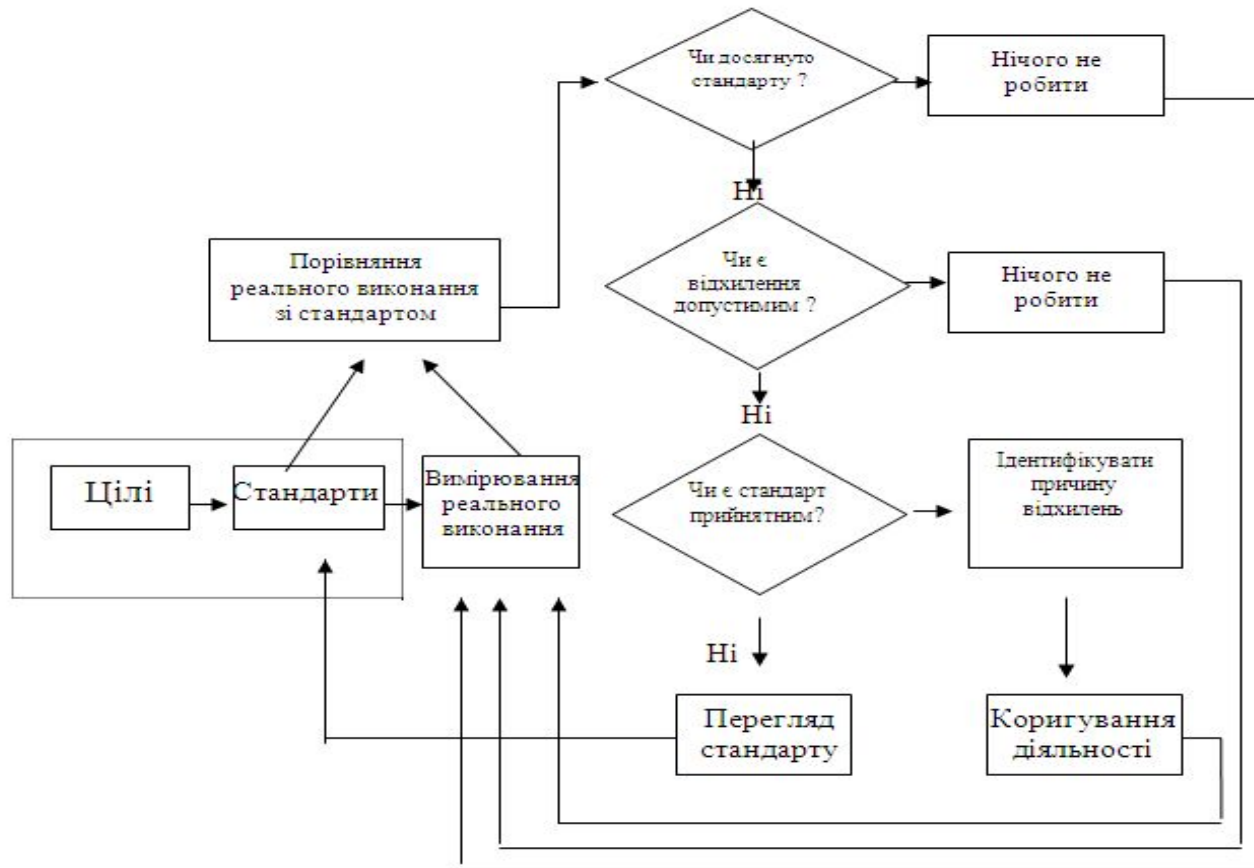
# Етапи контролю

- вимірювання реальних процесів, що здійснюються в освітній організації;
- порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

# Методи вимірювання реальних процесів

- особисті спостереження
- статистичні звіти
- усні звіти підлеглих
- письмові звіти підлеглих

# Модель процесу контролю



## ***Результати контролю:***

- фіксуються у вигляді довідки;
- обговорюються на нарадах, засіданнях;
- у документації відображаються зауваження і пропозиції перевіряючого;
- керівник навчального закладу або підрозділу з результатів контролю приймає рішення (покарати, заохотити, провести повторну перевірку, ...).

# Критерії ефективної системи контролю

- *Точність*
- *Своєчасність*
- *Економічність*
- *Гнучкість*
- *Зрозумілість*
- *Обґрунтованість критеріїв*
- *Стратегічна спрямованість*
- *Особлива увага виняткам!*
- *Численність критеріїв*
- *Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії*

# ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИКОНАННЯ

Обґрунтувати й розробити програму удосконалення управлінської діяльності менеджера освіти за однією з функцій управління у вигляді:

- Тип навчального закладу:
- Рівень управління (посада, структурний підрозділ):
- Функція менеджменту:
- Проблеми, що виникають у процесі її реалізації:
- Опис авторської ідеї удосконалення:
- Обґрунтування її переваг:
- Визначення етапів впровадження авторської ідеї й необхідних ресурсів:
- Опис результатів її впровадження:



# Інноваційне управління навчальним закладом

*Інноваційний менеджмент* – стійка сукупність дій з визначення цілей розвитку закладу, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу.

# ***ІННОВАЦІЯ***

(лат. in — в, novus — новий) —  
нововведення, цілеспрямована зміна, яка  
викликає перехід системи із одного стану  
до іншого

# *Інновація в освіті*

---

процес створення, поширення й використання нововведень для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по-іншому

# *Джерела ідей розвитку закладів* **ОСВІТИ**

- потреби країни, регіону, міста (району)
- директивні та нормативні документи органів влади та управління освітою
- досягнення, розробки всього комплексу наук про людину: педагогіки, психології, соціології, нейрофізіології і обов'язково - різних напрямків медицини
- педагогічна практика, передовий і масовий педагогічний досвід
- власний професійний досвід керівників і педагогів, інтуїція, практичне педагогічне мислення, тобто власна творчість

## Педагогічні інновації у:

змісті навчання й виховання	формах і методах навчання й виховання	технологіях навчання й виховання
сучасні концепції; авторські навчальні програми, нова система оцінювання навчальних досягнень	«інтерактивні», дистанційні форми й методи навчання, виховання	телекомунікаційні, проектні, тренінгові технології

## Організаційні інновації у:

змісті, формах, методах управління: стратегічне управління, колегіальна форма управління, методи творчої праці

структурі та технологіях управління (адаптивне управління, управління на основі “штучного інтелекту”)


# Рівень нововведення:

- удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація;
- комбінаторні нововведення;
- принципово нові, радикального характеру технології навчання, виховання, розвитку тих, хто навчається, організації педагогічного процесу, управління закладом освіти.

## Види управлінських нововведень:

- нові організаційні структури управління (різні служби, комісії, ради, експертні групи, кафедри, лабораторії тощо);
- нові управлінські функції (наукове консультування, експертна оцінка, організація експериментальної роботи, педагогічне проектування, встановлення договірних відносин із суб'єктами управління, залучення додаткових позабюджетних коштів);
- нововведення в організаційному механізмі реалізації управлінських рішень (відображаються в різних положеннях, інструкціях, договорах).





Інновація можуть бути реалізовані у  
проектах (від латинського proectus – кидання  
вперед).

## Вимоги, що висуваються до інноваційного проекту:

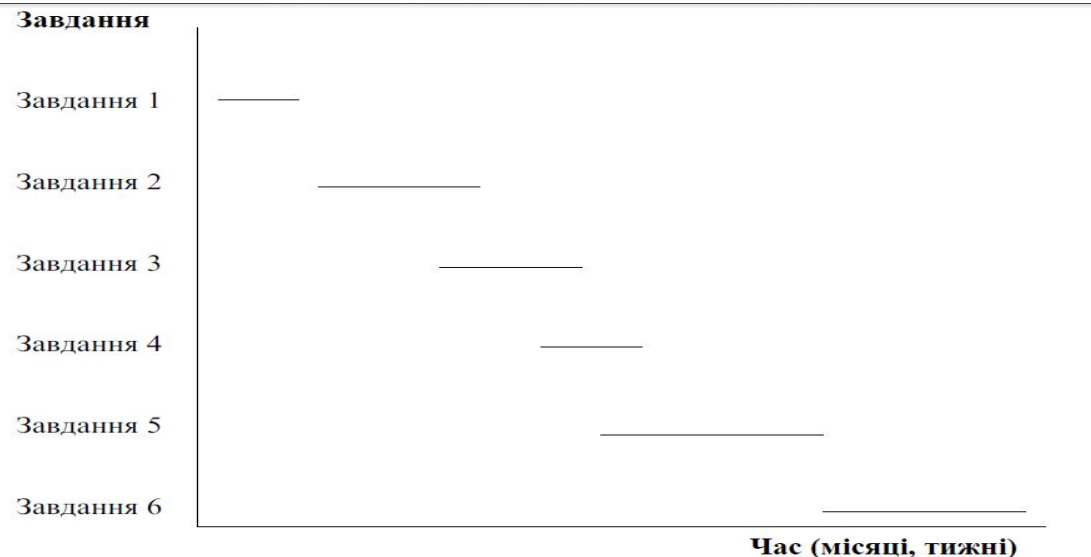
- Актуальність
- Реалістичність (урахування можливостей досягнення цілей)
- Цілісність (зазначити всі дії, що мають бути виконані для досягнення поставлених цілей, наявні і потрібні для цього ресурси)
- Контрольованість (досягнуті проміжні та кінцеві результати повинні підлягати якісному і кількісному вимірюванню).

# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

1. *Визначення мети проекту* - результату, що має бути отриманий при реалізації проекту за визначених умов та у певний час і може бути виміряний якісно та кількісно
2. *Визначення завдань проекту:* які саме заходи потрібно здійснити для реалізації проекту, складання їх переліку

# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

3. *Складання графіка реалізації проекту.*  
Розташувати завдання проекту у певній послідовності. Починати малювати графік потрібно із завершального завдання, рухаючись справа наліво



# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

4. *Складання переліку завдань із реалізації проекту, формулювання їх очікуваних результатів*

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати

# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

- 5. Розробка системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів проекту з визначенням:*
- показників (те, чим вимірюватимуться досягнуті результати);
  - термінів оцінювання (часу проведення оцінювання);
  - людей, які здійснюватимуть оцінювання результатів.

# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

Види показників:

- кількісні – за кількістю зробленого (наприклад, відсоток, на який підвищиться успішність студентів внаслідок реалізації проекту);
- якісні – за зміною стану, якості об'єкта, на який було спрямовано реалізацію проекту (наприклад, мотивація учасників навчально-виховного процесу до підвищення його результативності)

# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

Оцінювання очікуваних результатів проекту

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати	Оцінювання		
				показники	терміни	виконавець



# Технологія розробки інноваційного освітнього проекту:

6. *Визначення людських ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу. Потрібно дібрати команду людей, які візьмуть участь у реалізації проекту, і розподілити між ними **відповідальність** за його реалізацію, тобто окреслити обов'язки кожного члена команди.*
7. *Визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу*
8. *Складання бюджету проекту*



# *Вимоги до інноваційних перетворень*

- Чим складніша зміна, тим менше ми можемо на неї впливати.
- Зміна – це подорож, а не схема (зміна нелінійна, перевантажена непевністю та захопленням).
- Проблеми – наші друзі (проблем не уникнеш, і ми не можемо вчитися без них).
- Зв'язок із ширшим середовищем обов'язковий для досягнення успіху (найкращі організації вчать зовні так само, як і всередині).
- Кожен є носієм змін (особисті думки і майстерність - найкращий засіб досягнення успіху).

*(Фахівець з інноваційного менеджменту, директор Інституту освітніх студій Онтаріо Університету Торонто Майкл Фулла)*