

**ТРОСТЯНЕЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ВІДДІЛ ОСВІТИ**

РАЙОННИЙ МЕТОДИЧНИЙ КАБІНЕТ

БІБЛІОТЕКА ПЕДАГОГА



МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ В ОСВІТІ

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЗБІРНИК

Випуск 17

**м. Тростянець
2011**

Шановний читачу!

До збірника увійшли науково-методичні статті, зміст яких розкриває сутність інноваційної політики держави в галузі освіти, аналізує особливості освітніх інновацій та їх види, характеризує основні етапи інноваційного процесу, визначає провідні тенденції та закономірності управління інноваційними процесами у загальноосвітньому навчальному закладі, а також обґрунтовує необхідність зміни специфіки роботи з персоналом у сучасних умовах, розкриває роль мотивації у діяльності персоналу, окреслює роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективної управлінської діяльності керівника навчального закладу. Ряд статей аналізують основні вміння та ролі лідерів, визначають критерії ефективної діяльності лідера, розкривають зміст лідерства та його відмінності від управління.

Матеріали збірника орієнтовані на керівників загальноосвітніх навчальних закладів, їх заступників, працівників системи регіонального управління та методичної служби.

Упорядник: Волочаєва Л.А., завідувачка районного методичного кабінету відділу освіти Тростянецької райдержадміністрації.

Комп'ютерна верстка та дизайн: Волочаєва Л.А., завідувачка районного методичного кабінету; Дудка І.С., методист з інформаційно-видавничої діяльності інформаційно-методичного центру районного методичного кабінету відділу освіти Тростянецької райдержадміністрації.

Використані джерела:

<http://www.nbu.gov.ua>

www.osvita.ua

<http://osvita.ua>

<http://vuzlib.com>

<http://www.kreschatic.kiev.ua>

<http://www.personal.in.ua>

<http://pidruchniki.com.ua>

«Управління школою». Журнал видавничої групи «Основа». № 12/2010 р.

«Управління школою». Журнал видавничої групи «Основа». № 29/2010 р.

Надруковано в інформаційно-методичному центрі районного методичного кабінету
відділу освіти Тростянецької райдержадміністрації

Тираж: 25 примірників

З М І С Т

▪ Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті	5
▪ Інноваційний менеджмент як напрям удосконалення процесу управління якістю освіти	9
▪ Функції інноваційного менеджменту в закладах освіти	17
▪ Принципи управління інноваційними освітніми процесами	21
▪ Структура і динаміка розвитку освітніх інновацій	23
▪ Стратегічний менеджмент у системі освіти	29
▪ Як сформулювати місію школи?.....	37
▪ Які існують теорії лідерства?	41
▪ Які існують основні стилі управління та які якості повинен мати лідер?	43
▪ Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності?	46
▪ Директори шкіл як лідери змін: місія неможлива?!	49
▪ Керівник загальноосвітнього навчального закладу – лідер педагогічного колективу	57
▪ Мотивація персоналу	66
▪ Комунікаційні процеси в управлінні навчальним закладом	72
▪ Уроки інноваційних перетворень. Уроки Фулласа	82



Сьогодні серед основних і популярних напрямів вдосконалення непростого процесу управління якістю освіти є інноваційний менеджмент, який є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту в освіті.

Інноваційний менеджмент - це сукупність принципів, методів та інструментів управління інноваційними процесами, а саме запровадженням нових ідей, знань, представлених у вигляді фундаментальних і прикладних наукових досліджень та розробок.

Сутність менеджменту інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність освітніх закладів, спрямованих на їх розвиток і покращення роботи.

Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів.

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ

Постановка проблеми. У XXI столітті менеджмент набуває особливих креативних форм і є визначальним чинником розвитку всіх сфер продуктивної людської діяльності. Менеджмент в освіті відрізняється своєю спрямованістю в майбутнє, виходячи з інтерпольованих соціальних та економічних прогнозів і програм, які набувають форми законодавчих актів у вигляді Закону України "Про вищу освіту", Національної доктрини розвитку освіти, Концепції 12-річної загальноосвітньої школи, Державної національної програми "Освіта" (Україна XXI століття) та інших законів про освіту. Інноваційний менеджмент є найбільш складною та найменш дослідженою частиною загальної теорії управління. Не випадково, у відомій доповіді Ж. Делора "Освіта для XXI століття" вимога вчитися, творити наголошується як провідна. Окрім законодавчої бази, інноваційний менеджмент передбачає якісне кадрове забезпечення.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми інноваційного менеджменту освіти досліджуються у працях В. Андрущенка, В. Беха, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківської, В. Маслової, В. Пікельної, Н. Погрібної, В. Крижка, Є. Павлютенкова, В. Паламарчука та інших. Упродовж 2004-2007 років в Україні ведеться організаційна діяльність філософів, політичних діячів і практиків - професіоналів щодо створення загальнодержавної Програми інноваційного розвитку. Методологічною базою залишаються основні компоненти освіти: 1) оновлювані знання, напрацьовані людством; 2) люди, задіяні до процесу безперервної освіти (первинна, вторинна та третинна освіта); 3) адаптовані до реалій XXI століття способи та форми здобуття знань.

За визначенням ЮНЕСКО, освіта — це процес і результат удосконалення здібностей та поведінки особистості, внаслідок чого вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання. Освіта — це духовне обличчя людини, яке формується під впливом сукупності загальнолюдських та професійних знань, технологій їх використання в суспільній практиці у процесі виховання й самовиховання. Розвиток освітньої сфери — важливий пріоритет України, оскільки саме освіта виконує важливу роль в інтелектуалізації праці, впливає на складні процеси трансформації і модернізації сучасного світу, що відбуваються під впливом інтегрованого потенціалу трьох революційних (інноваційних) перехідних періодів: індустріалізації, промислової НТР середини XX століття та комп'ютерної НТР кінця XX століття. Провідну роль у такій трансформації та модернізації відіграють освітні інновації.

Отже, з огляду на актуальність означеної проблеми об'єктом статті є освітні інновації, предметом дослідження — сучасні інноваційні технології в управлінні.

Метою статті є розгляд сутності, видів і значення сучасних інноваційних технологій в управлінні освітніми закладами. У перекладі з грецької мови "інновація" означає "оновлення, новизна, зміна". Термін "інновація" почав використовуватись у вітчизняній дидактиці на початку 90-х років XX століття і швидко набув поширення в учительському середовищі.

Вітчизняні вчені розглядають інновацію в освіті як:

- процес створення, розповсюдження та використання нових засобів (нововведень) для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розкривалися по-іншому;
- результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем;
- значущі й системні новоутворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними для еволюції освіти та позитивно впливають на її розвиток;
- нові форми організації праці та управління, нові види технологій, які охоплюють не тільки окремі установи й організації, але й різні сфери діяльності;
- процес оновлення чи вдосконалення теорії і практики освіти, який оптимізує досягнення її мети;
- процес здійснення цілеспрямованих змін, зорієнтованих на перетворення яких-небудь компонентів у структурі або функціонуванні організації;
- нові ідеї, дії, або адаптовані ідеї, або такі, для яких настав час реалізації.

З огляду на сутнісні ознаки інновації є всі підстави розглядати її як процес і як продукт (результат) в управлінні. **Інновація як процес** означає часткову або масштабну зміну стану системи і відповідну діяльність людини. **Інновація як результат** передбачає процес створення (відтворення) нового, що має конкретну назву "новація".

Умови, що спонукають загальноосвітні навчальні заклади до інновацій ми віднесли зовнішні й внутрішні чинники. Саме ці чинники спонукають керівників і вчителів до здійснення системних і якісних змін у навчально-виховному та управлінському процесах.

Зовнішні чинники – політичні, економічні й соціальні зміни, які відбуваються в державі й суспільстві – умови, що спонукають соціальну систему до здійснення інноваційної діяльності; внутрішні умови, що забезпечують її реалізацію, а саме:

- соціально-педагогічні (залучення педагогічних працівників до науково-дослідних та науково-методичних досліджень);
- організаційно-педагогічні (створення системи спеціальних стимулів, встановлення зв'язків із науковими установами та ВНЗ, входження закладу освіти до інноваційної інфраструктури);
- психолого-педагогічні (розвиток інноваційної культури в колективі та інноваційного потенціалу працівників).

Інноваційна освітня технологія – це якісно нова сукупність форм, методів і засобів навчання, виховання й управління, яка вносить суттєві зміни до результату освітнього процесу і розглядається як багатокомпонентна модель – така, що передбачає **навчальну, виховну та управлінську інноваційну технології**.

До навчальних інноваційних технологій відносять такий добір операційних дій педагога з учнем, в результаті яких суттєво покращується мотивація учнів до навчального процесу. Серед таких технологій значне місце посідають технології: особистісно-орієнтованого, проблемного, програмованого, проектного, інформаційного, дистанційного, модульно-розвивального навчання.

До виховних інноваційних технологій відносять мистецькі засоби й прийоми впливу педагога на свідомість особистості учня з метою формування особистісних

цінностей у контексті із загальнолюдськими. До таких технологій відносять такі: технологію ранньої соціалізації учнів; технологію формування почуття національної гідності молоді; технологію духовного розвитку учнів тощо.

До управлінських інноваційних технологій належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови для оперативного й ефективного прийняття керівником загальноосвітнього навчального закладу управлінського рішення. Вони характеризуються сукупністю модернізованих управлінських функцій керівника разом із цільовими формами і методами управління, економічними і технологічними засобами управління, котрі забезпечують не лише стабільне функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, а й його сталий розвиток.

Сучасні тенденції, закони й закономірності, наукові підходи й принципи, зміст, технології, що визначаються пріоритетними в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами в умовах здійснення інноваційної діяльності, є теоретико-

методологічними засадами менеджменту освітніх інновацій - науки про управління людськими й матеріальними ресурсами в закладі освіти на засадах інвестицій та інновацій, в результаті якого якісно покращуються основні показники їхньої діяльності.

***Менеджмент освітніх інновацій**
- наука про управління людськими й матеріальними ресурсами в закладі освіти на засадах інвестицій та інновацій, в результаті якого якісно покращуються основні показники їхньої діяльності.*

У ході аналізу проблем управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах на засадах законів перебігу освітніх інновацій та коректив у теорії менеджменту освітніх інновацій, Л.Даниленко виявлено й описано нові закономірності управління – це закономірності обов'язкового впливу освітньої інновації на результат діяльності закладу освіти та інтелектуальні, матеріальні й часові витрати учасників освітнього процесу:

- перша закономірність – будь-яка освітня інновація, що запроваджується в закладах освіти, вносить суттєві зміни в кінцевому результаті їхньої діяльності;
- друга закономірність – будь-яка освітня інновація під час запровадження в закладах освіти потребує додаткових інтелектуальних, матеріальних і часових витрат учасників навчально-виховного й управлінського процесів.

Сучасними науковими підходами в управлінні інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах є системно-синергетичний, цілісний, гуманістичний, діалектичний, концептуальний; пріоритетними принципами – демократизм, гуманізм, національна спрямованість, відкритість, інноваційність. Характерним для управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах є реалізація принципу інноваційності, який передбачає наявність у керівників спрямованості на необхідність постійного оновлення освітнього процесу внаслідок застосування освітніх інновацій і забезпечується

організаційно-управлінськими, фінансово-економічними та психолого-педагогічними змінами.

До організаційно-управлінських змін в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, що виникають унаслідок інноваційної діяльності, належать:

- 1) модульна структура управління закладом освіти:
 - за видами діяльності – виховна, навчальна, управлінська;
 - за формами управління – формальна (державна), неформальна (громадська);
 - за суб'єктами й об'єктами управління – керівник загальноосвітнього навчального закладу, керівник інноваційного проекту в загальноосвітньому навчальному закладі, учасники інноваційної діяльності;
- 2) організаційно-структурні, економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні форми і методи управління, які створюють умови для оперативного, ефективного, оригінального і нестандартного прийняття керівником управлінського рішення;
- 3) проектно-інноваційна модель управління, в якій керівник загальноосвітнього навчального закладу постійно підтримує діяльність авторів і учасників інноваційних проектів, що здійснюються на різних етапах інноваційного процесу в школі, і забезпечує вирішення найважливіших проблем освіти на певному етапі її розвитку;
- 4) управління за цілями;
- 5) максимальне можливе залучення органів громадськості до управління, розвиток самоуправління шкільної молоді;
- 6) економічне стимулювання педагогів-новаторів;
- 7) підтримка конкуренції та підприємництва;
- 8) різноманітність і рівноправність усіх форм організації інноваційної діяльності;
- 9) максимальне використання надбань світової науки та техніки в галузі освіти.

До фінансово-економічних змін належать економічні засади взаємодії об'єктів інноваційної діяльності, функціонування в межах наявних ресурсів. До психолого-педагогічних змін належать повна реалізація можливостей учасників навчально-виховного процесу та їхня рівність, пріоритет загальнолюдських цінностей, вільний доступ до результатів, своєчасний і гнучкий контроль за основними критеріями діяльності, реальність вимог і стандартів.

Висновки. Таким чином, ми розглянули сутність та види освітніх інновацій, з'ясували чинники та закономірності інноваційних технологій в управлінні. Розвиток менеджменту освітніх інновацій в Україні є перспективним і залежить від подальшого розвитку філософії освіти, теорії педагогічної творчості, педагогічної інноватики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баханов К. О. Інноваційні системи, технології та моделі навчання історії в школі/ К.О.Баханов: [монографія]. - Запоріжжя: Просвіта, 2004. - 328 с.

2. Буркова Л. В. Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза: теоретичний аспект / Л. В. Буркова. - К. : Наук, світ, 1999. - 37 с.
3. Ващенко Л. М. Педагогічна сутність та термінологічна характеристика інноваційних процесів / Л. М. Ващенко // Директор школи. - 2007. - № 3. - С 25-28. (Бібліотека управління освітою).
4. Васьков Ю. В. Педагогічні теорії, технології, досвід (Дидактичний аспект) / Ю. В. Васьков. - Харків : Скорпіон, 2000. - 120 с.
5. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. - К.: Шк. світ, 2007.-120 с.
6. Даниленко Л. І. Педагогічні інновації в сучасній теорії і практиці / Л. І. Даниленко // Директор школи. - 2007. - № 3. - С 28-49. (Бібліотека управління освітою).
7. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : [навч. посібник] / В. В. Крижко. - [вид. 2-ге допрацьоване]. - К. : Освіта України, 2005.-256 с.
8. Моисеев А. М. Нововведения во внутришкольном управлении: [науч.-практич. пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем] / А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики. - М. : Педагогическое общество России, 1998.
9. Падалка О. С. Педагогічні технології : [навч. посібник] / О. С. Падалка, А. М. Нісімчук, І. О. Смолюк, О. Т. Шпак. - К. : Вид-во "Українська енциклопедія" ім. М. П. Бажана, 1999. -252 с.
10. Погрібна Н. С. Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. пед. наук: спец.13.00.01 "Загальна педагогіка та історія педагогіки"/Н. С Погрібна. - К., 2007. - 21 с.
11. Управління експериментальною діяльністю ЗНЗ / [упорядкує. Н. Мурашко]. - К. : Шк. світ, 2007. - 128 с.
12. Федорова Н. В. Організація діяльності школи-лабораторії наукової установи : [монографія] / Н. В. Федорова, Л. І. Даниленко. - К.: Логос, 1999.

У даній статті автори розглядають явище освіти як суспільний феномен, підкреслюють важливість даної проблематики в сучасній науці. Звертають увагу на один із напрямів вдосконалення управління якістю освіти - інноваційний менеджмент, аналізують його компоненти: інноваційна інфраструктура, інноваційний потенціал, інноваційна культура та інноваційна діяльність.

Ключові слова: управління освітою, інноваційний менеджмент, інноваційна культура, інноваційна інфраструктура, інноваційна діяльність.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

Кужель В.В., Денисюк В. В.

Інтеграція української вищої школи у європейський та світовий освітній простір неможлива лише за умови реформування та модернізації підготовки фахівців у вищих навчальних закладах країни. Це актуалізує проблему освітніх інновацій як дієвого чинника інтенсифікації та підвищення якості

освітніх послуг, зростання творчого потенціалу учасників навчального процесу. Явища глобалізації та інтеграції охоплюють різноманітні сфери суспільної діяльності (фінанси, промисловість, політика, наука, освіта, культура тощо).

Як особливо важлива, суспільно-значуща та визначальна для майбутнього людства науково-освітня галузь розвивається в контексті загально цивілізаційних та євроінтеграційних процесів. Поява світового ринку та інтернаціоналізація капіталу, створення і діяльність транснаціональних і наднаціональних об'єднань

(промислових, суспільно-політичних тощо), бурхливий розвиток інформаційних технологій і засобів комунікації, інтеграція науки і виробництва, науки і освіти, поширення моделі високотехнологічного суспільства, виникнення у житті світового співтовариства нових глобальних проблем, які потребують своєчасного дослідження і розв'язання.

Вища освіта має відповідати на виклики часу, втілюючи нові вимоги, тенденції, ідеї у нових освітніх технологіях, формах і структурах, методах і засобах професійної підготовки.

Освітні інновації є адекватною відповіддю на соціальні вимоги постіндустріального суспільства «швидкої» економіки, в якій зростає роль творчості, оперативності управління, здатної швидко реагувати на зміни, уміння створювати нові технології і замінювати їх новішими, запобігати інформаційній ізоляції.

Сучасний етап розвитку національної системи освіти характеризується її реформуванням, пошуком шляхів приведення змісту у відповідність до особистісних запитів учнів та світових стандартів, до вимог, які висуваються до усіх рівнів освіти. Нові реалії висувають нові вимоги до якості освіти, зокрема, універсальності підготовки випускників загальноосвітніх та вищих навчальних закладів, їхньої адаптації до соціальних умов, особистісної орієнтованості навчального процесу, його інформатизації, визначальній важливості освіти у забезпеченні сталого людського розвитку.

Кризові явища в освіті, які спостерігаємо, не є породженням сьогодення, вони сягають своїм корінням у радянські часи. Проте їх активізація тісно пов'язана саме із зміною статусу держави, характеру суспільних відносин, реформуванням політичної та економічної систем на принципово нових засадах і стагнацією економіки, зумовленої цими процесами.

Управління освітою, зокрема її якістю, складний, багатогранний і нелінійний процес, який повинні постійно координувати й коригувати суб'єкти управління відповідно до соціально-педагогічних умов його функціонування.

З позицій системного підходу управління якістю освіти його слід розглядати як цілісну, відкриту соціально-педагогічну систему, що відповідає всім характерним ознакам складних систем. Найсуттєвіші серед них такі:

- спрямованість управління на досягнення мети;
- ієрархічна підпорядкованість, що передбачає узгодженість централізованого управління з самоуправлінням за одночасної автономності складових;
- наявність у системі управління інтерактивних властивостей, не притаманних її складовим, взаємозв'язку і взаємозумовленості між складовими та критеріїв оцінювання результативності функціонування;
- варіабельність певних складових і стану (структура, функції, зв'язки) всієї системи управління.

Управлінське рішення в освіті має ґрунтуватися на новітніх методологічних розробках як вітчизняних, так і закордонних науковців, а також унікальних особливостях освітніх систем кожної країни.

Якість безперервної освіти є категорією, яка за своєю суттю відображає різні аспекти освітнього процесу: філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні.

рафічні, економічні та ін. Так, російський дослідник В. Г. Казаков, формулюючи поняття якості освіти, визначає її через складові, до яких зараховує освітні стандарти, професіоналізм, сучасні технічні засоби навчання, сучасні педагогічні технології, якість навчання, навчально-виробничу базу, освітній менеджмент, маркетинг, соціальне партнерство та багатоканальне фінансування.

Сучасні українські дослідження свідчать, що основними чинниками, які забезпечують якість освіти, є:

- професійна підготовка суб'єктів викладання, їхні особистісні якості (порядність, відповідальність, принциповість, толерантність тощо);
- навчально-методичне забезпечення процесу підготовки (навчальні посібники, методичні розробки);
- наявність системи контролю й оцінювання викладання, рівня знань суб'єктів учіння, що відповідає сучасним вимогам;
- застосування в навчально-виховному процесі сучасних освітніх технологій (активних методів навчання, інтернет-технологій тощо);
- залучення суб'єктів навчально-виховного процесу до науково-дослідницької діяльності;
- відповідність програм навчальних дисциплін сучасним вимогам;
- контакти з провідними іноземними фахівцями;
- належне матеріально-технічне забезпечення процесу підготовки;
- забезпеченість науковою літературою освітніх закладів;
- використання матеріалів психолого-соціологічних та інших досліджень;
- спрямованість викладання на формування соціальних якостей сучасного фахівця;
- стимулювання самостійної роботи суб'єктів навчання тощо.

Сьогодні серед основних і популярних напрямів вдосконалення непростого процесу управління якістю освіти є інноваційний менеджмент, який є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту в освіті.

Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів та інструментів управління інноваційними процесами, а саме запровадженням нових ідей, знань, представлених у вигляді фундаментальних і прикладних наукових досліджень та розробок. Сутність менеджменту інновацій полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність освітніх закладів, спрямованих на їх розвиток і покращення роботи. Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів.

Поняттям **«інновація»** позначають нововведення, новизну, зміну, запровадження чогось нового. Інновації не виникають спонтанно, вони є результатом наукових пошуків, передового педагогічного досвіду найкращих учителів і цілих колективів. Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується відходом від тоталітарної уніфікації і стандартизації педагогічного процесу, інтенсивним переосмисленням цінностей, пошуками нового в теорії та практиці навчання і виховання. Цей процес не може бути стихійним, він потребує управління.

Основу інноваційних процесів в освіті становлять декілька важливих соціально-педагогічних проблем:

- 1) створення на рівні держави і суспільства умов, які сприяють активізації діяльності освітніх організацій в інноваційній сфері управління;
- 2) вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду;
- 3) запровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику.

Результатом інноваційних процесів є використання теоретичних і практичних нововведень, зокрема таких, що формуються на межі теорії і практики. Сучасний менеджер у галузі освіти може бути автором, дослідником, користувачем і пропагандистом нових педагогічних технологій, теорій, концепцій. Управління інноваційним процесом передбачає аналіз і оцінку введених суб'єктами освітніх організацій педагогічних інновацій, створення умов для їх успішної розробки і застосування. Водночас керівники, навчального закладу здійснюють цілеспрямований відбір, оцінювання й застосування на практиці досвіду колег, нових ідей, методик, запропонованих наукою.

Потреба в інноваційній спрямованості управлінської освітньої діяльності в умовах розвитку сучасного суспільства спричинена певними обставинами.

Розбудова Української суверенної держави спричинила необхідність докорінної зміни системи освіти, методології і технології організації навчально-виховного процесу в навчальних закладах різного типу: ліцєях, гімназіях, авторських школах, коледжах, приватних, недільних, духовних школах тощо. Пошуки, які провадять колективи навчальних закладів нового типу, можуть збагатити не лише шкільну практику, а й педагогічну науку.

Виконання соціального замовлення сучасного етапу розбудови нашої держави формування особистості, здатної засвоювати й творчо розвивати культуру потребує постійного пошуку нових організаційних форм, індивідуального підходу до особистості, нових технологій навчання і виховання. У цій ситуації суттєво зростає роль і авторитет педагогічного знання, яке може стати теоретичною базою для нових пошуків, інновацій.

Змінився характер ставлення менеджерів освітньої сфери до факту засвоєння і застосування освітянських нововведень. Якщо раніше інноваційна діяльність обмежувалася використанням рекомендованих згори нововведень, то сьогодні вона набуває дослідницько-пошукового характеру: викладач обирає нові програми, підручники, використовує нові прийоми і способи педагогічної діяльності.

Сформувалася реальна ситуація конкурентноздатності закладів освіти, внаслідок входження загальноосвітніх навчальних закладів у ринкові відносини, створення нових типів навчальних закладів, зокрема й недержавних.

Механізм формування інноваційного освітнього простору складається з двох елементів: статичного (визначення етапів організаційної діяльності) та динамічного (проектування організаційної структури управління інноваційною діяльністю). Поняття "регіональний освітній простір" можна розглядати у двох площинах: як середовище, територію, в межах якої діють єдині, узгоджені правила інноваційної діяльності, і як цілісну систему, результатом функціонування якої є новітні ідеї та оригінальні технології.

Складовими такої системи можуть бути такі компоненти:

- інноваційна інфраструктура;
- інноваційна культура;
- інноваційний потенціал;
- нагляд за інноваційною діяльністю.

Всі компоненти системи взаємозв'язані, взаємозумовлені.

Інноваційна інфраструктура – це сукупність закладів, організацій, установ, об'єднань (заклади освіти та науково-методичні установи, бібліотеки, інформаційні центри тощо), що провадять інноваційну діяльність і надають послуги для її здійснення.

Інноваційний потенціал – це сукупність науково-методичних, матеріально-технічних, кадрових можливостей закладів, організацій та установ. Науковці поділяють їх на внутрішні можливості закладів освіти (науково-методичні – інформаційно-ресурсний банк даних про передовий досвід освітніх закладів, фонд бібліотеки тощо; матеріально-технічні – технічне оснащення; кадрові – наявність підготовлених менеджерів різного рівня); і зовнішні науково-методичні можливості регіону.

Інноваційна культура є складовою інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної, соціальної, психолого-педагогічної підготовленості освітянських менеджерів до інноваційної діяльності. Це сформованість їх мотивації до впровадження інновацій в особистісній навчально-виховній роботі, знання про сучасні наукові досягнення, поінформованість про дослідно-експериментальну роботу та інноваційну діяльність організацій освіти, уміння та навички здійснювати психолого-педагогічні дослідження.

Нагляд за інноваційною діяльністю – це наявність (на рівні держави, області, району) технологій для експертизи інноваційних проектів та результатів їх реалізації з метою об'єктивності їх критеріїв і спроможності використання.

Зазначені складові тільки в єдності творять цілісну систему, чітке функціонування якої здатне породжувати нову якість у вигляді нових ідей та досвіду. Водночас, важливою умовою їх реалізації є створення механізму функціонування цілісної системоутворюючої діяльності, яка забезпечить якість інноваційної продукції.

До об'єктів інноваційної діяльності в регіоні зараховуємо експериментальні заклади освіти державного, регіонального, локального рівнів, опорні заклади, навчально-освітні заклади передового педагогічного досвіду, базові школи тощо. Якщо організаційний механізм працюватиме чітко, тобто буде витримана послідовність етапів та реалізовано їхні основні завдання, то кількість об'єктів інноваційної діяльності в регіоні зросте.

Можна визначити кілька етапів організаційної діяльності, спрямованої на розгортання інноваційних процесів та формування інноваційного освітнього простору. Серед них, як зазначають науковці, найважливіші такі:

1. *Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності*, що передбачає накопичення, аналіз, поширення інформації; створення інформаційно-ресурсного банку даних інноваційних процесів на рівні держави, регіону (стан інноваційної інфраструктури, рівень інноваційної культури та інноваційного потенціалу); накопичення інформаційного потенціалу; накопичення зовнішньої та внутрішньої інформації тощо.

2. *Створення загальнодержавного і регіонального правового поля інноваційної діяльності*. Зміст, основні завдання цього етапу полягають у визначенні

правил, алгоритмів, технологій, єдиних підходів до організації й здійснення дослідно-експериментальної роботи та інноваційної діяльності, що сприятиме формуванню інноваційної інфраструктури, інноваційного потенціалу та інноваційної культури. Це розробка методичної літератури, яка регламентує інноваційну діяльність; науково методичне консультування стосовно проблеми; укладання угод з науковцями, різними науково методичними закладами тощо.

3. *Координація інноваційної діяльності*: призначення консультантів, координаторів, керівників дослідно-експериментальною та інноваційною діяльністю, якщо потенціал закладу освіти недостатній для реалізації інноваційних проектів; інформаційно-організаційний, психолого-педагогічний та науково-методичний супровід інноваційної діяльності; формування інноваційної інфраструктури тощо.

4. *Експертиза результатів інноваційної діяльності*, яка передбачає дослідження ефективності й доцільності інноваційної діяльності (аналіз інформації про впровадження інновацій, експертиза дослідно-експериментальної роботи та результатів цієї діяльності, порівняння результатів із прогнозованими, корекція інноваційної діяльності).

5. *Упровадження результатів інноваційної діяльності*. Цільовий та змістовий компоненти цього етапу – створення умов для впровадження інноваційних продуктів у практику роботи інших закладів освіти. З цією метою можна організувати широке інформування суб'єктів навчально-виховного процесу про результати роботи об'єктів інноваційної діяльності, здійснити консультування та стажування зацікавлених працівників, за результатами інноваційної діяльності розробити методичні матеріали й рекомендації.

6. *Системно узагальнююча діяльність*. Під час останнього етапу передбачені систематизація й узагальнення результатів інноваційної діяльності, оформлення матеріалів дослідно-експериментальної роботи, а також видавнича діяльність, поповнення інформаційно-ресурсного банку даних науковими розробками, сучасними технологіями, результатами діагностичних досліджень, новою інформацією.

Важливим у змісті інноваційного освітянського менеджменту є **прогнозування** навчально-виховного процесу та **контроль якості знань**, який здійснюється задля перевірки його ефективності. У системі заходів із забезпечення належної якості освіти провідне місце належить державному контролю за діяльністю навчальних закладів незалежно від форми власності з метою забезпечення єдиної державної політики в галузі освіти.

Вимоги до змісту, обсягу та рівня освітньої і фахової підготовки в Україні встановлено в державних стандартах освіти. Вони є основою оцінки освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня громадян незалежно від форм здобуття освіти. Державні стандарти освіти розробляють для кожного освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, а затверджує їх Кабінет Міністрів України. Вони підлягають перегляду та перезатвердженню не рідше як один раз на 10 років.

Ще одним важливим інструментом забезпечення високої якості освіти є **державна система ліцензування й акредитації**. Постійно діючим органом, що забезпечує дотримання вимог до ліцензування, атестації та акредитації вищих, професійно технічних навчальних закладів та закладів післядипломної освіти, підприємств, установ та організацій за напрямками (спеціальностями) й професіями

підготовки та перепідготовки фахівців післядипломної освіти, є Державна акредитаційна комісія (ДАК). Нині якісне ліцензування та акредитація навчальних закладів потребує значного поліпшення й реформування з огляду на сучасні вимоги світових стандартів освіти, потреби розширення громадських засад у цій важливій царині, рішучої боротьби з такими ганебними явищами як хабарництво, кумівство, суб'єктивізм в оцінюванні.

Дієвим засобом забезпечення високої якості освіти є її постійний **моніторинг**. Його можна трактувати як систематичний збір, опрацювання, оцінювання й розповсюдження інформації про діяльність освітньої системи на всіх рівнях для безперервного відстеження її стану та прогнозування розвитку. **Освітній моніторинг** є засобом нагляду за передачею соціального досвіду новому поколінню, відповідності фактичних результатів діяльності педагогічної системи її остаточній меті. Здійснення моніторингу для зіставлення одержаної інформації з міжнародними показниками дає змогу одержати матеріал для оцінювання системи освіти порівняно з іншими країнами. Не менш важливо використовувати дані моніторингу якості освіти всередині країни. Його результатами надають органам управління інформацію про стан освітньої системи та її складових, виявляють проблеми, що виникли під час досягнення освітньої мети, з'ясовують тенденції розвитку освіти для розробки відповідної ефективної освітньої політики. Тобто моніторинг якості освіти є дієвим інструментом управління її якістю.

Отже, нова модель системи управління сферою освіти, згідно із Національною доктриною розвитку освіти, має бути відкритою і демократичною, враховувати громадську думку. Модернізація управління освітою передбачає:

- оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління;
- перерозподіл функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами;
- перехід до програмно-цільового управління;
- поєднання державного і громадського контролю;
- запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації;
- створення систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях;
- організацію експериментальної перевірки та експертизи освітніх інновацій;
- демократизацію процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації;
- впровадження новітніх інформаційно-управлінських і комп'ютерних технологій;
- удосконалення механізму ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів;
- підвищення компетентності управлінців усіх рівнів;
- широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, виховання лідерів у сфері освіти.

Розвиток теорії і практики інноваційного менеджменту в сучасних умовах модернізації управління освітою перетворився в рушійну силу освітнього процесу, став фактором якості вітчизняної освіти в період її входження в єдиний європейський та світовий простір. Модернізація управління освітою передбачає запровадження інноваційних технологій управління якістю безперервної освіти.

Високий рівень освіти є нагальною потребою сьогодення. Технології менеджменту і зокрема інноваційного менеджменту в освітянській сфері є важливою складовою державного управління, оскільки розвиток саме цієї галузі суттєво впливає на всі сфери життя суспільства. Кожна держава, що дбає про свій рейтинг у світі та своє майбутнє, повинна ретельно розробляти стратегію й тактику управління освітою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П.. Економіка вищої освіти України: тенденції та механізми розвитку. / Віктор Андрущенко. - К.: Пед. преса, 2006. - С 28.
2. Гаєвська Л. А. Управління освітою: нові пріоритети [Електронний ресурс]. - Режим доступу. <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm>.
3. Зайчук В.О. Управління якістю освіти як складова державної освітньої політики // Педагогіка і психологія. 2007. № 1.
4. Закон України про освіту // Голос України. 1999. 6чер. С. 11 14.
5. Згуровський М.З. Ми повинні упереджувати ситуацію, а не фіксувати проблеми // Освіта України. - 1997. - 28 лютого. - № 10.
6. Казаков В. Г. Качество образования. Оренбург. 2001. С. 38.
7. Калініна Л. Специфіка інформаційного управління закладами освіти // Освіта і управління. 2003. Т. 6. Ч. 3. С. 47.
8. Калініна Л. Специфіка інформаційного управління закладами освіти // Освіта і управління. - 2003. - Т. 6. - Ч. 3. - С 47.
9. Луговий В.І. Управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління» - К.: Вид-во УАДУ, 1997.
10. Макаренко А. С. Соч.: В 7 т., Т.5. М: Изд во АПН. 1958. С. 118.
11. Найдьонов І., Кот Г. Головні важелі в управлінні якістю освіти [Електронний ресурс] // Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. - 2009. - № 1. - Режим доступу до журналу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=636>.
12. Сніцар Л. П. Становлення методології управління освітою // Управління національною освітою в умовах становлення і розвитку української державності: Матеріали Всеукр. наук. практ. конф. (28 30 жов. 1998 р.). К.: МОН України, АПН України, ДАККО, ІЗМН, 1998. С. 13-14.
13. Сухомлинский В. А. О воспитании. М.: Политиздат, 1982.

Статтю присвячено розгляду основних ознак інноваційного закладу освіти та специфічних функцій, що виконуються керівником освітньої установи.

Постановка проблеми

В умовах проведення освітніх реформ менеджери повинні швидко і адекватно реагувати на всі суттєві зміни у системі освіти і здійснювати модернізацію освітньої діяльності у контексті Болонського процесу. Для процесів європейської інтеграції, що охоплюють всі сфери життєдіяльності, характерною рисою є зростання інноваційної активності освітніх закладів. Від інноваційної діяльності залежать не тільки інтелектуальний, культурний і духовний рівень народу, а і ставлення до нього в світі. Зауважимо, що в наш час інновації постають як форма існування освітніх закладів, що забезпечує їх конкурентоспроможність на ринках освітніх послуг.

Для досягнення кращих результатів в освітніх установах важливим постає окреслення таких функцій інноваційної діяльності менеджера освітнього закладу, що спроможні вирішити різноманітні питання. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень

У науковій літературі у поняття функцій менеджменту інновацій вкладається різний зміст, а тому досить по-різному вчені (З.Абасов, І.Балабанов, С.Валдайцев, П.Завлін, Н.Іванова, Г.Ковальов, Н.Краснокутська, О.Мармиза, Р.Фатхут-динов, Д.Червоньов, А.Шегда та ін.) визначають їх сутність. Відзначимо, що управлінська праця на різних підприємствах відрізняється від праці менеджера освітніх установ.

Саме тому метою даної статті є розкриття специфічних функцій менеджменту інновацій стосовно до управління закладами освіти, тобто таких видів діяльності, які мають особливі методи і способи управління інноваційним процесом в освітньому закладі.

Гуров Ю. С.,
кандидат педагогічних наук, доцент
(Мелітопольський ДПУ)

ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Л. Даниленко і Л. Карамушка у змісті управління загальноосвітнім навчальним закладом виділяють наступні модернізовані види діяльності керівника: прогнозування, політико-дипломатична, консультативна, менеджерська, представницька, запровадження нових форм і методів управління, колективних і колегіальних форм управління, техніко-технологічних та економічних методів управління.

У І. Підласого знаходимо такі форми та методи інноваційної діяльності, що впроваджуються керівниками у заклади освіти: диференціація навчально-виховної діяльності; індивідуалізація процесів виховання і навчання; формування гомогенних класів і паралелей; зміна цільової установки освітнього закладу; посилення гуманітарної освіти та ін. На погляд вченого, такі форми та методи інноваційної діяльності вироблені практикою гуманістичної школи.

Зауважимо, що під інноваційними навчальними установами слід розуміти ті заклади, які впроваджують нововведення або елементи нововведень в навчально-виховний та в управлінський процес.

Серед основних ознак інноваційного закладу освіти вважаємо наступні:

- 1) постійне оновлення даних процесів, що дають позитивні результати;
- 2) інноваційну культуру закладу;
- 3) виконання керівником специфічних функцій:

- | | | |
|--------------------|----------------|-----------------------|
| ▪ прогнозування; | ▪ організації; | ▪ стимулювання; |
| ▪ формування мети; | ▪ координації; | ▪ контролю; |
| ▪ планування; | ▪ активізації; | ▪ духовного розвитку. |

Так, **аналітико-прогностична функція** спрямована на розроблення прогнозів розвитку стану системи освітніх закладів щодо доцільності оновлення та методів її модернізації, вивчення невідкладних проблем та на перспективу експериментальних заходів, що впроваджуються. Менеджера можна порівнювати з диригентом, що перевіряє строй оркестру на здатність відтворювати гарну музику. Оскільки інновації самі по собі не гарантують успіху, менеджер повинен тонко відчувати баланс між стабільністю, що гарантує доведення процесу управління до досконалості, наприклад, між традиційною технологією і зусиллями щодо впровадження новітніх технологій. Для складання прогнозу про майбутній стан освітнього закладу та педагогічної системи, що обирається, необхідні експериментальні дослідження, які ґрунтуються на аналізі тенденцій розвитку суспільства та потреб споживачів. Під час розроблення прогнозу від менеджерів освітніх закладів вимагається дотримання принципу наукової об'єктивності. При виборі нової технології необхідно виходити не тільки з аналізу теоретичної раціональності та доцільності її впровадження, а й враховувати сильний вплив існуючою практики і минулий досвід.

Для здійснення функції прогнозування менеджери використовують наступні методи: методи екстраполяції, метод експертних оцінок, написання сценаріїв, індивідуальне опитування, анкетування, метод колективної генерації ідей та ін.

Відзначимо, що прогнозування як спосіб визначення перебігу подій у майбутньому, нездійсниме без залучення до інноваційного процесу творчих працівників. Творчий педагогічний працівник характеризується як людина, межі творення якої охоплюють її професійні дії від нестандартного розв'язування простих навчально-виховних завдань до створення об'єктивно нових підходів до навчально-виховного процесу. Такий працівник відрізняється від інших специфічними особистісними якостями, а саме: рішучістю, мужністю, вмінням не зупинятися на досягнутому, сміливістю, готовністю до дії, імпульсивністю, незалежністю суджень, почуттям гумору, самотності, критичним поглядом.

Функція формування мети у процесі менеджменту освітніх установ є однією з важливих. Формування мети пов'язано із зазначенням місця освітнього закладу у системі освіти в цілому, що і є орієнтиром діяльності агентів змін даного закладу на окреслені періоди.

Мета інноваційного освітнього закладу полягає в забезпеченні його функціонування на основі найефективнішої організації навчально-виховного та управлінського процесів і конкурентоспроможності нових освітніх послуг. Так, І.Підласий підкреслював, що саме розвиток особистості, а не засвоєння предметно-дисциплінарних знань є метою діяльності інноваційного навчального закладу.

Для досягнення такої мети в освітніх установах розробляються відповідні цілі, що показують напрями дій систем управління, їх наслідки та кінцеві результати. Слід наголосити також на важливості правильного формулювання інноваційних цілей. Наприклад, серед головних цілей Болонського процесу виділяються

підвищення конкурентноспроможності європейської вищої освіти, мобільності студентів та працівників вищих навчальних закладів, здатність до працевлаштування випускників в умовах глобального ринку.

Планування як функція менеджменту інновацій полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прогнозування та мети розвитку освітнього закладу, можливостей матеріального та інтелектуального забезпечення, інноваційного потенціалу організації, попиту ринку. Саме тому потрібна чітка і вичерпна інформація щодо усього комплексу заходів інноваційного освітнього закладу (розроблення планових завдань в інноваційному процесі; практичне упровадження тощо).

Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується деталізація цілей інноваційної діяльності кожного навчального закладу, доведення значення головної мети та інструментів здійснення цілей до робітників кафедр, відділів та лабораторій, визначення складу необхідних матеріальних та інтелектуальних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації освітніх проєктів, програм, що розробляються для певного періоду. Необхідність функції планування та посилення її ролі в забезпеченні конкурентноспроможності освітніх установ у сучасних умовах пов'язані з розширенням масштабів і ускладненням інноваційних проєктів в освіті, багатоваріантністю та імовірнісним характером інноваційних освітніх процесів, що потребує обґрунтування прийняття рішень менеджерами освітніх закладів на основі планових розрахунків в інноваціях.

Планування наукової тематики здійснюється за системним підходом дослідження процесів у суспільстві, з вивченням взаємозв'язків і взаємовпливів між культурними, суспільними, екологічними та іншими процесами в Україні та світовому співтоваристві, визначенням найбільш перспективних напрямів сучасної науки.

Функція організації означає процес забезпечення виконання планових завдань і об'єднання освітян-практиків, вчених, дослідників, які спільно реалізують інноваційні плани, освітні програми та проєкти на експериментальних базах.

Організація інноваційних процесів в освіті частіше має формальний, ніж неформальний характер. Так, якщо формальна організація освітніх інновацій базується на методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в концепціях, законах, нормативних актах, положеннях, програмах, які регламентують права та відповідальність кожного з учасників (випускників навчальних закладів та викладачів, дослідників, адміністративного персоналу) інноваційного процесу, то характеру неформальної організації притаманна спонтанність та невизначеність інноваційних відносин між структурними підрозділами і виконавцями. Інколи співробітництво вчених та спеціалістів можуть давати значні наукові й практичні результати в освітній діяльності, але неформальний характер організацій часто-густо пронизаний неможливістю прийняття вірних управлінських рішень у процесі освітньої діяльності; неможливістю професійного росту та розвитку професійних якостей; відсутністю визначеності у винагороді за якість роботи.

Функція організації покликана забезпечити інноваційний клімат у роботі, який би допускав відхилення від загальноприйнятого, введення правил, які б заохочували свободу дій, щоб забезпечити упорядкування діяльності людей під час

впровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи. Менеджеру треба починати з простих і доступних альтернатив, проводити незначні вдосконалення, разом з тим не варто відкидати відразу ті альтернативи, що не є ідеальними. Домінуючою постає така функція діяльності, як координація, що дозволяє уникнути надмірного хаосу.

Сутність **функції координації** в освітньому інноваційному менеджменті полягає в узгодженості діяльності всіх ланок системи освіти, як вищих адміністративних службовців так і окремих спеціалістів. Саме координація повинна забезпечити єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління в освіті. Зауважимо, що координація у системі освіти є основою всієї структури освітньої організації, – зв'язки і взаємодія між підрозділами освітніх установ та закладів здійснюються через різні канали комунікації.

Функція активізації в інноваційному менеджменті виявляється в підвищенні активності освітян до зацікавленості в результатах своєї педагогічної праці зі створення інновацій (проектів, програм, учбових посібників тощо) і їхнього впровадження в практику освіти.

Функція стимулювання забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах. Стимулювання передбачає створення системи моральних і матеріальних заохочень для робітників освітніх закладів у підвищенні рівня професійної компетенції, покращенні психологічного клімату в колективі, що дає змогу покращити продуктивність праці всього освітнього закладу, забезпечити його конкурентоспроможність в перспективі.

Контроль, як функція менеджменту інновацій в освіті – одна з найважливіших функцій. Вона полягає в перевірці всієї організації інноваційного процесу, своєчасного коригування мети освітнього закладу, плану виконання створення нових наукових та практично-експериментальних досліджень, реалізації експериментальних даних.

Завданнями інноваційного контролю у закладах освіти постають[^]

- збір та систематизація інформації про стан та результати діяльності в інноваційних закладах;
- оцінка та облік результатів діяльності інноваційних закладів освіти; аналіз відхилень та умов, що впливають на результат їх діяльності;
- підготовка та реалізація управлінських рішень, що спрямовані на досягнення глобальних цілей розвитку освіти та на подолання відхилень.

Гармонізація взаємин між співробітниками є головною умовою інноваційного менеджменту, тому що саме створення сприятливого клімату «агентами змін» дозволять плідно співпрацювати з основним складом виконавців. В інноваційних освітніх установах зосереджується увага на проблемах людини у сучасному світі, здійснюється неупереджений пошук істини та орієнтація у своїй діяльності на толерантність взаємовідносин.

Викладена нами система функцій інноваційного менеджменту освітніх установ відображає головні складові керівництва, без яких не може успішно функціонувати управління навчальним закладом. Ігнорування керівником будь-якої

із функцій призведе до зниження якості керівництва і негативно вплине на ефективність інноваційної діяльності всього освітнього закладу. Перспективними напрямками подальшого дослідження означеної проблеми мають стати специфічні функції управління інноваційним процесом в освітньому закладі, що спроможні вирішити різноманітні питання, пов'язані з освітньою діяльністю у контексті Болонського процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Вид-во «Шкільний світ», 2003. – 400 с.
2. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс: Учебник для студ. Пед.вузов: В 2 кн. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – Кн. 1.: Общие основы.
3. Процесс обучения. – 576 с.
4. Lourtie P. Furthering the Bologna Process. Report to the Minister of Education of the Signatory Countries. – Prague, May. – P. 8.
5. Щегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.; Знання, 2004, – 687 с.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ОСВІТНІМИ ПРОЦЕСАМИ

Управління інноваційними освітніми процесами здійснюється за певними принципами, що постають як норми, орієнтири діяльності. Основні принципи управління інноваційними освітніми процесами виражають те спільне в організації управління ними, що охоплює всі їх етапи та зумовлює їх успішність і ефективність.

У педагогічній інноватиці виокремлюють принципи, що відображають конкретні закони й закономірності реалізації інноваційних процесів.

Принцип організованої інноваційної зміни станів системи освіти. Цей принцип орієнтує на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного стану системи

освіти до іншого, досконалішого. Його застосування передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану системи освіти й етап реалізації цих змін.

Підготовка до змін у системі освіти передбачає висунення, обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів і умов, за допомогою яких цю мету буде реалізовано. Найскладнішим і найважливішим є забезпечення змін у системі освіти відповідними засобами: новими підручниками, методичними розробками, підготовленими кадрами, необхідним матеріально-технічним устаткуванням. Принцип організованої інноваційної зміни станів системи освіти повинен бути базовим при підготовці і здійсненні різноманітних реформ і модернізацій.

Принцип переходу від стихійних механізмів перебігу інноваційних процесів до свідомо керованих. Реалізація цього принципу передбачає визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів. Створення дієвого механізму повинно відбуватися у різних напрямках. Один із них пов'язаний із поєднанням процесів створення нового, його освоєння педагогами і застосування на практиці в одному навчальному закладі. Таким закладом може стати школа як керована інноваційна система.

Принцип інформаційної, матеріально-технічної, кадрової забезпеченості реалізації основних етапів інноваційних освітніх процесів. Він передбачає обов'язкове інформаційне, матеріальне, кадрове забезпечення інноваційних процесів на кожному з основних етапів. Наприклад, створення педагогічних нововведень вимагає відповідного його кадрового забезпечення, тобто наявності у педагогічному колективі достатнього потенціалу творчих людей, здатних виступити їх авторами. Якщо такі нововведення вже є в арсеналі педагогічної науки і практики, потрібно мати відповідну інформацію про них. У такому разі постає необхідність в адекватній матеріально-технічній базі, що забезпечує перший етап інноваційних процесів (банків інформаційних даних, комп'ютерної техніки, іншого обладнання).

Принцип прогнозування зворотних або незворотних структурних змін в інноваційному соціально-педагогічному середовищі. Цей принцип враховує закон незворотної дестабілізації педагогічного інноваційного середовища, а також його цілісність та адаптаційні можливості. Інноваційне середовище без таких можливостей не могло б існувати і під натиском педагогічних інновацій було б зруйноване. У цьому сенсі опірність інноваційного середовища нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Прийняття або неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану інноваційної системи, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку.

Дія цього принципу спрямована на недопущення стихійних, непередбачуваних змін, що можуть значно затримати реалізацію інноваційних процесів. Тому управління ними повинно охоплювати передбачення, прогнозування змін, які можуть відбутися із вторгненням педагогічного нововведення в інноваційне середовище. Йдеться про те, як нововведення приймуть педагоги, про їх готовність до освоєння нового, чи не спровокує воно конфлікт у педагогічному колективі, як вплине на звичні зв'язки у змісті навчання й виховання тощо.

Принцип посилення стійкості інноваційних освітніх процесів. Суть його виявляється в тому, що при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилюватися і стійкість інноваційних процесів, їх здатність до своєрідного самозахисту, самоадаптації. Сучасна динаміка суспільного життя спричинила збільшення кількості інноваційних процесів, які охоплюють різні ланки системи освіти, суттєвої зміни їх якості. Домінантою зміни якості інноваційних процесів є зростання їх стійкості. Це виявляється у визнанні їх невідповідності, закономірності, необхідної для освітньої системи. Унаслідок цього інноваційні процеси отримують необхідне інформаційне, матеріально-технічне і кадрове забезпечення. Змінюється і ставлення до педагогів-новаторів, зростає ступінь очікування нового в педагогіці, тобто виникає механізм необхідної реалізації нового.

Принцип прискорення розвитку інноваційних процесів у системі освіти. Дія цього принципу розкриває ефективність організації та механізми реалізації інноваційних процесів. Він означає прогресування інноваційних змін унаслідок їх раціональних запроваджень у практику освітніх закладів.

Усі принципи є елементами комплексної системи організації та управління інноваційними процесами у сфері навчання і виховання. Вони тісно взаємодіють між собою, що завдяки синергетичному (грец. *synergos* — той, що діє разом) ефекту посилює дію кожного з них.

СТРУКТУРА І ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Розвиток будь-якого навчально-виховного закладу, тобто перехід його у новий якісний стан, не може здійснюватися інакше, як через освоєння нововведень, через інноваційний процес, який є складним за своєю структурою феноменом. У структурі інноваційних процесів виокремлюють такі два рівні:

1) предметно-технологічний мікрорівень, що поділяє нововведення на частини (стадії, етапи, цикли), аналізуючи його змістовий аспект;

2) макрорівень, на якому розглядають взаємодію окремих нововведень, визначають особливості їх поєднання, трансформацію тощо.

Структуру інноваційного процесу (його будову, склад) визначають безпосередньо на основі сутності нововведення як процесу, що відбувається протягом різних за тривалістю, але завершених проміжків часу. Це дає змогу виокремити послідовні етапи, з'ясувати сутність, особливості тих, які різняться між собою за видами діяльності.

У педагогічній інноватиці, як і в загальній теорії інноватики, сформувалася схема поділу інноваційного процесу на етапи, яка отримала назву «**життєвий цикл нововведення**». Вона охоплює:

1) **етап зародження нової ідеї**, виникнення нової концепції нововведення (старт). Умовно його можна назвати етапом відкриття, який, як правило, є результатом фундаментальних і прикладних наукових досліджень або життєвого «осаяння»;

2) **етап винаходу**. На цьому етапі відбувається створення нововведення, тобто втілення нової ідеї у певний об'єкт, матеріальний чи духовний проект-зразок;

3) **етап реалізації нововведення**. Суть його, як правило, полягає у практичному застосуванні, коригуванні, доопрацюванні нового засобу. Завершується етап отриманням стійкого ефекту від нововведення, після чого воно існує автономно. Передумовою наступної стадії інноваційного процесу є відкритість, сприйнятливість педагогічного співтовариства до нововведення. Саме тоді починається фаза його використання;

4) **етап розповсюдження нововведення** (зрілість). Суть його полягає у широкому впровадженні, дифузії (проникненні) в нові галузі (освітні заклади);

5) **етап насичення в конкретній галузі**. На цьому етапі нововведення освоює багато людей в усіх сферах педагогічного й управлінського процесів. Саме тоді воно

втрачає свою новизну (рутинізація нововведення). Цей етап може завершитися появою альтернативного нововведення або поглинанням його ефективнішою системою;

6) **етап спаду** (криза, фініш). Особливістю його є вичерпаність можливостей застосування нововведення в нових умовах, галузях;

7) **іrrадіація** (лат. *irradiare* — сяяти, випромінювати) нововведення. Цей етап притаманний не кожному нововведенню. Йдеться про те, що з рутинізацією нововведення не зникає як таке, а модернізується й відтворюється, нерідко значно відчутніше впливаючи на розвиток навчально-виховного закладу.

Наявність або відсутність останніх двох етапів залежить від інноваційного потенціалу освітнього закладу, який впроваджує конкретну новацію.

Кожному етапу життєвого циклу нововведення властиві специфічні закони та протиріччя.

Етап зародження педагогічної інновації. На цьому етапі інновація виникає як щось зовнішнє, що не торкається роботи суб'єкта. Нове може фігурувати як думка, ідея і як реалізований зразок практичної діяльності. Автором ідеї може бути професійний дослідник, аматор, професіонал-практик. У кожному разі окреслюється інший шлях реалізації нововведення, що, як правило, залежить від авторитету автора серед потенційних користувачів нововведення; авторитету соціальної ролі, в якій фігурує автор (людина науки, практик, дилетант); підтримки нововведення авторитетними державними структурами.

Цей етап обумовлюється законом циклічної повторюваності педагогічної інновації, суть якого полягає у відродженні технологій навчання й виховання минулого в нових соціально-педагогічних умовах. Іноді деякі педагоги ставляться до педагогічних інновацій як до автоматичного повторення того, що вже було. Однак навіть повторюваність педагогічної інновації не є примітивним дублюванням раніше впроваджуваних форм і методів. Найчастіше інновації пов'язані з виникненням нового, а відносна повторюваність деяких аспектів раніше напрацьованого досвіду сприяє ефективному розв'язанню актуальних для певного часу педагогічних проблем.

У цьому контексті великого значення набуває сприйнятливість особистістю нового. У зарубіжних дослідженнях термін «сприйнятливість» часто тлумачать як сприйняття (*adoption*) нового, як рішення використовувати нововведення. Сприйняття нового є складним багатостадійним мислительним процесом прийняття рішення, який триває від першого ознайомлення людини з інформацією до її кінцевого сприйняття. Традиційно він пов'язаний з оцінюванням значення і наслідків прийняття рішення. За твердженням американського дослідника проблем інноватики Едварда Роджерса, оцінювання значення і наслідків прийняття рішення з приводу інноваційної інформації є складним процесом, що охоплює такі етапи:

- ознайомлення з проблемою;
- аналіз проблеми;
- аналіз шляхів розв'язання проблеми;
- вибір способу вирішення проблеми;
- сприйняття наслідків вибору рішення.

Структура мислительного процесу оцінювання значення і прийняття рішення щодо інноваційної інформації зумовлює структуру сприйняття нововведення, яка теж охоплює п'ять основних етапів:

1. Ознайомлення людини з інновацією. Людина вперше чує (дізнається) про інновацію, але ще не готова до сприйняття додаткової інформації.

2. Поява інтересу. Людина виявляє зацікавленість інновацією і починає шукати додаткову інформацію про неї.

3. Оцінювання. На цьому етапі людина подумки оцінює нововведення у контексті своєї ситуації, а потім вирішує, чи варто його апробувати, шукає спеціалізовану інформацію (поради, консультації) про нововведення, найчастіше в колег і знайомих.

4. Апробація. Апробують інновацію у відносно невеликих масштабах, намагаючись з'ясувати, наскільки доцільне її застосування в конкретній ситуації. Результати цього етапу є найважливішими, оскільки вони можуть дати широкий простір для впровадження нововведення або переконати в його неможливості чи недоцільності.

5. Остаточне сприйняття. На цьому етапі приймають рішення щодо сприйняття інновації. Як правило, висновок відповідає одному з таких варіантів рішення:

- а) сприйняття і використання нововведення;
- б) цілковита відмова від інновації;
- в) сприйняття з подальшою відмовою від інновації;
- г) відмова від нововведення з подальшим сприйняттям.

Основним завданням на цьому етапі є оцінювання результатів попереднього етапу і прийняття остаточного рішення про застосування інновації в майбутньому. Практика свідчить, що відмовитися від інновації можна на різних етапах, це значною мірою залежить від суті нововведення, а також від інновативності (сприйнятливості) до нововведень.

Етап освоєння педагогічної інновації. Під час освоєння педагогічної інновації домінує тенденція до посилення потреби в новому педагогічному знанні, оновленні педагогічної діяльності. Сприйняття нового пов'язане з вибором шляху розв'язання проблеми, оцінюванням імовірних наслідків у майбутньому. Безперечно, не всі педагоги однаково ставляться до нововведень і одночасно їх сприймають. З огляду на інновативність, сприйнятливість до нововведень виокремлюють такі категорії людей:

1. Новатори. Їм властиві авантюрний дух, схильність до ризику, азарту, вони відкриті новому, прагнуть апробувати будь-яке нововведення. Їхня креативна (творча) налаштованість може стати вирішальним чинником для майбутніх інновацій у навчально-виховному закладі.

2. Ранні реалізатори. Вони становлять основний контингент лідерів новаторських напрямів, можуть допомогти з порадами й консультаціями, від них найчастіше залежить динаміка реалізації інноваційних процесів. Як правило, діяльність ранніх реалізаторів, внутрішня налаштованість є рольовою моделлю для інших учасників інноваційного співтовариства.

3. Рання більшість. Належні до цієї категорії індивіди інтенсивно взаємодіють в інноваційному процесі з ранніми реалізаторами, але рідко перебирають на себе роль лідерів. Їм потрібно більше часу для прийняття рішення про впровадження інновації, однак за наявності лідерів вони відносно легко сприймають нове, зважуються на власну участь щодо його реалізації.

4. Пізня більшість. Цю категорію утворюють скептики, яких спонукає до впровадження нововведення сформована громадська думка або усвідомлення особистої потреби в ньому.

5. Ті, хто вагається. Вони є класичними представниками традиційної, консервативної орієнтації. Інновацію сприймають одними з останніх, часто відмовляються від неї через свою зорієнтованість на минуле. Іноді можуть лояльно ставитися до чийхось старань щодо впровадження нового, але частіше їхня поведінка ускладнює цей процес.

На рішення про освоєння педагогічної інновації впливають такі чинники:

- матеріально-технічні (рівень заробітної платні, навантаження педагогів, побутові умови, сімейні обставини);
- соціально-психологічні (сумісність інновації з досвідом і цінностями; перевага нового порівняно з традиційною практикою). Йдеться про очікування вищих результатів виховання і навчання, полегшення роботи педагогічних кадрів, доступність нових педагогічних технологій тощо.

Ці чинники не опонують новому, оскільки в їх психологічній структурі немає елементів лідерства.

Етап розповсюдження педагогічної інновації. Труднощі, які супроводжують інноваційну діяльність на цьому етапі, породжені дією багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів. Провідним серед них є фактор управлінський, адже успішність (неуспішність) інноваційного процесу значною мірою залежить від того, наскільки діяльність керівників освітніх закладів зорієнтована на розвиток, новаторство, тобто на інноваційність. Інноваційна налаштованість, тип ділової поведінки керівника навчально-виховного закладу є важливим чинником того, яку модель інноваційної діяльності досліджуватимуть у ньому. Значною мірою це залежить від інноваційної ідеї, особливостей колективу, якому належить її реалізувати. Згідно з типологією сучасного дослідника проблем управління Ф. Гельфера інноваційна діяльність може розгортатися за однією з таких моделей:

- нововведення за типом «Наказ» (його ініціює керівник, який розраховує на власні адміністративні можливості — силу розпоряджень і невідступність контролю);
- нововведення за типом «Щеплення» (з його впровадженням лише додається новий елемент — навчальний предмет, організаційна структура тощо);
- класичне «Впровадження» (особливістю його є ґрунтовність попередньої роботи, яка полягає в агітації, професійній підготовці педагогів, навчанні їх працювати по-новому, запровадженні відповідних матеріальних і моральних стимулів). Така модель інноваційної діяльності є виправданою, якщо нововведення не визріло в колективі, а привнесено ззовні;

— нововведення за типом «Зрощування» (йому властива орієнтація ініціатора інновації на організацію практичної роботи педагогічного колективу, застосування активних методів освоєння педагогами нововведення, які з часом починають сприймати інноваційну ідею як виправдану, закономірну);

— інноваційна діяльність за типом «Вирощування» (ініціатор нововведення не розглядає свою ідею як остаточну, завершену, а організує спільне з колегами розроблення потрібної навчально-виховного закладу ідеї та проекту інноваційних дій). Форми попередньої роботи при цьому мають багато спільного з організаційно-діяльнісними і продуктивними іграми. За таких обставин важливо сформувати команду односторонніх-інноваторів, які володіють діалогічними та ігровими вміннями. Шлях цей достатньо складний, але за правильної організації справи є досить перспективним, якщо нові педагогічні системи охоплюють весь навчально-виховний заклад, а не лише окремі елементи навчально-виховного процесу.

У процесі сприйняття, реалізації, розповсюдження педагогічного нововведення колектив потенційних інноваторів може розподілитися за різними типами реакції на інновацію:

1. Активне прийняття нововведення та участь у його реалізації.
2. Пасивне прийняття нововведення. Відбувається воно здебільшого під тиском обставин, адміністративних чинників.
3. Пасивне неприйняття нововведення, домінування вичікувальної позиції.
4. Активне неприйняття нововведення, непримиренні виступи проти нього з апелюванням до досвіду і теорії.
5. Активне неприйняття нововведення, супроводжуване протидією йому.
6. Часткове прийняття нововведення з одночасним ситуативним неприйняттям його.

Досвід свідчить, що четвертий і п'ятий типи позицій трапляються рідко, а другий і шостий досить поширені й можуть стати серйозною перешкодою для проведення інноваційних змін. Тому важливо зрозуміти мотивацію кожного педагога (можливість здійснення особистої мети, почуття обов'язку, установка на думку всього колективу, пізнавальний інтерес, захист звичайних умов, способів праці, небажання терпіти незручності в процесі проведення інновації тощо).

Етап стабілізації педагогічної інновації. Життєдіяльність інновацій у педагогіці продовжують новації найнижчого рівня. Це означає, що кожна інноваційна система потребує модифікацій, які допомагають пристосовувати нововведення як до індивідуальності педагога, так і до вимог навчально-виховного процесу. Однак якщо новація має низький інноваційний потенціал, вона може швидко рутинізуватися.

Етап рутинізації педагогічної інновації. Діалектика буття нового є такою, що з часом воно перетворюється на традицію, звичний спосіб діяльності, а використання його стає масовим. Явище це закономірне, оскільки будь-яка інноваційна діяльність має свій початок і завершення, а кожна інновація з часом перетворюється на стереотип мислення і практичної дії, нерідко стаючи на заваді реалізації інших нововведень. Рутинізація педагогічної інновації може мати такі модифікації:

— догматизація нововведення (проявом її є безмежна віра ініціаторів нововведення у безумовну його ефективність у принципово інших обставинах педагогічної практики, неухильне дотримання його канонів, ігнорування нових потреб, очікувань, вимог тощо);

— схематизація нововведення (полягає у намаганні дотримуватися спрощеної вихолощеної схеми нововведення, в орієнтації на його зовнішні, формальні ознаки, а не на глибинну внутрішню суть);

— фрагментація нововведення (свідченням її є намагання видати за ціле окрему частину, елемент нововведення, звести до нього весь зміст інноваційної діяльності);

— імітація нововведення (суть її полягає в ігноруванні педагогом нововведення з одночасним ствердженням про свою інноваційну діяльність). Причини такої поведінки можуть бути різними: несприйняття нововведення, неготовність чи відсутність об'єктивних можливостей для його реалізації, намагання уникнути адміністративних санкцій.

Дослідники, які переймаються проблемами управління, у структурі інноваційних процесів виокремлюють такі етапи:

— виявлення «розриву у виконанні», тобто невідповідність між реальним і бажаним станом функціонування організації;

— переконання членів організації в необхідності змін;

— пошук новацій;

— збір інформації про нововведення;

— надходження інформації про нововведення;

— оцінювання інформації про нововведення;

— вибір нововведення;

— прийняття рішення про впровадження нововведення;

— повідомлення про рішення впровадити новацію;

— пробне впровадження новації;

— повне впровадження новації;

— тривале використання і рутинізація новації;

— припинення використання новації.

У структуруванні інноваційного процесу у сфері управління, попри його начебто глибшу деталізованість, простежується та сама логіка, що й у структуруванні педагогічних інноваційних процесів, яка охоплює як їх стадії зрілості, так і форми, зміст діяльності його учасників.

Багатоваріантність структурування інноваційних процесів стала передумовою відповідної типологізації запропонованих різними дослідниками структур.

Стратегічний менеджмент —

це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.

Стратегічний менеджмент — це, перш за все, безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ОСВІТИ

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Організація – соціально координоване соціальне утворення з певними границями, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної цілі або цілей. Для організації характерні комплексність, формалізація та певне співвідношення централізації та децентралізації.

Комплексність розглядає степінь диференціації в межах організації; вона включає рівень спеціалізації та розподілу праці, кількість рівнів в ієрархії організації та степінь територіального розподілення підрозділів організації.

Формалізація – заздалегідь розроблені та встановлені правила та процедури, які визначають поведінку працівників.

Співвідношення централізації та децентралізації визначається рівнями, на яких виробляються та приймаються управлінські рішення в організації.

Кожна організація має своє призначення – **місію** – для якої люди об'єднуються та здійснюють власну діяльність. Значення місії організації у тому, що вона:

- уявляє собою базис, точку опору для всіх планових рішень організації, для визначення її цілей та задач;
- створює впевненість, що організація дбає про незаперечні, ясні, порівняльні цілі;
- допомагає зосередити зусилля робітників на обраному напрямі, об'єднує їх дії;
- викликає розуміння та підтримку зовнішніх учасників організації.

Основними елементами, які пов'язують стратегію з реальною діяльністю щодо її впровадження, є:

- 1) **місія організації** – головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку організації;
- 2) **політика організації** – система поглядів, правил та адекватних рішень;
- 3) **тактика** – комплекс рішень про те, як будуть розподілені ресурси та які будуть обрані засоби діяльності.

Слід визначити основні аспекти характеристики організації:

- послуги, які пропонуються; (прим.: додається ще «продукт» - але в школі ми маємо справу з особистістю учня, якого виховуємо та навчаємо та з особистістю кожного педагога, компетентності та фаховий рівень якого підвищуємо);
- місце та роль в системі ринкових відносин (прим.: стосовно питання школи – в системі запиту на навчання саме в даній школі з боку батьків);

- цілі організації;
- технологію;
- філософію;
- внутрішню концепцію (сильні сторони, степінь конкурентоздатності, фактори виживання);
- зовнішній образ, імідж.

Здійснюючи свою місію, організація прагне до досягнення певних цілей:

- за періодом встановлення – стратегічні та тактичні; оперативні;
- за змістом: економічні, організаційні, наукові; соціальні, технічні, політичні;
- за структурою – маркетингові, інноваційні, кадрові; підприємницькі, фінансові, адміністративні;
- за оточенням – внутрішні та зовнішні;
- за пріоритетністю – особливо пріоритетні, пріоритетні; інші;
- за вимірюваністю – кількісні та якісні;
- за повторюваністю – постійні (які повторюються); разові;
- за ієрархією – цілі організації; цілі підрозділів;
- за стадією життєвого циклу – проектування та створення об'єкту, зростання об'єкту; зрілість об'єкту, завершення життєвого циклу об'єкту.

На ефективність діяльності організації впливають:

- 1) реальні взаємозв'язки між людьми та їх працею, що відбиваються в схемах організаційних структур та посадових обов'язках;
- 2) політика керівництва та методи, що впливають на дії персоналу;
- 3) повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Місія школи як організації розробляється і підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Вона формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб її можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності.

Розробка місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу.

Місію не можна визначити раз і назавжди. Вона може змінюватись, оновлюватись, трансформуватись разом із системою культурних цінностей, соціальним замовленням на освіту. Місія є засобом самовизначення і самовираження колективу школи. Відтак місія розробляється колегіально. Вона є продуктом пошуку, творчості, дискусій, сумнівів, переконань багатьох людей. Тому доцільно відокремити декілька етапів:

- пошук «обличчя» закладу (забезпечується наступними організаційними формами: анкетування, бесіди, «мозкова атака», брейн-ринг, методики проектів);
- формулювання місії, її узгодження (основні організаційні форми етапу: «філософський стіл», узгоджувальна комісія);
- моніторинг реалізації досягається через роботу експертної групи відстеження, звітність керівників програми розвитку та окремих цільових проектів).

Місія закладу освіти конкретизується системою цілей. Залежність:

- «мета – потреби» означає актуальність;
- «мета – можливість» - реалістичність;
- «мета – результати» - контрольованість;
- «мета – час» - визначеність у часі;
- «мета – місце» - просторова визначеність.

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення або цілепокладання, декомпозиція мети. Процес декомпозивання мети дозволяє відстежити реалізацію стратегії. Він пов'язує усі компоненти стратегічного управління: *місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати*.

Головна мета – **місія** – будь-якої освітньої організації полягає у забезпеченні навчання, виховання й розвитку особистості. Тобто, кінцевим «продуктом» функціонування освітньої організації, на який повинні працювати всі рівні управління, від найвищого, до найнижчого, але, разом з тим, основного (навчального закладу), є «живий» об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні стосунки і є діячем (суб'єктом) цих стосунків.

МІСІЯ ПОСАДИ

Управління – це насамперед цілеспрямована взаємодія керованої та керуючої підсистем на досягнення запланованого результату (цілі). В процесі демократизації управління делегування повноважень є головною проблемою. Децентралізація повноважень потребує їх оптимального розподілення як по вертикалі, так і по горизонталі. В теорії менеджменту виділяються наступні основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Можна виділити наступне підґрунтя для визначення нового функціонального складу управління в сучасних умовах:

- 1) **системність**, що розглядає будь-яку організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що зорієнтовані на досягнення конкретних цілей в умовах оточення, що змінюється;
- 2) **процесуальність**, що розглядає управління як неперервну систему взаємопов'язаних управлінських функцій;
- 3) **інформаційність**, що передбачає забезпечення керівників та виконавців інформацією для прийняття рішень;
- 4) **комунікаційність**, що передбачає систему встановлення зв'язків та взаємодії для обміну інформацією між двома та більш великою кількістю людей;
- 5) **координаційність**, що забезпечує систему встановлення взаємодії елементів різних рівнів у відповідності з їх повноваженнями;
- 6) **мотиваційність**, що стимулює процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей та цілей організації.

Отже, визначимо спрямування ефективної реалізації основних функцій управління школою:

- **Інформаційно-аналітична функція.** Однією з основних характеристик будь-якої системи є комунікативність, характеристика інформаційних потоків, що циркулюють в системі. У керівників шкіл зростає потреба в інформації, так як при

переході в режим самоуправління організатори освіти шукають шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності. Для досягнення цілісної системи інформаційно-аналітичної діяльності в школах насамперед необхідно визначити її зміст, об'єм, джерела, сформулювати потоки інформації та вивести їх на відповідні рівні управління. Для кожної з підсистем – керуючої та керованої – виділяються три види інформації. Для школи виділяються наступні рівні:

- адміністративно-управлінський (директор, заступники з навчально-виховної та з виховної роботи, з адміністративно-господарчої частини);
- колективно-колегіального управління (рада школи, педрада, метод рада, методичні об'єднання, кафедри, суспільні організації);
- учнівського самоуправління.

Циклограма запитань інформації повинна знайти місце та використання в поточному та перспективному плануванні роботи школи, що позитивно вплине на прийняття рішень. Управлінська діяльність керівників школи та органів самоуправління формується в процесі педагогічного аналізу інформації про діяльність кожної ланки школи в цілому. Педагогічним аналізом інформації є функція управління, що спрямована на вивчення фактичного стану справ та обґрунтування використання різних способів, засобів для досягнення цілей, а також на об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу та виробку регулюючих механізмів по переводу систему в новий якісний стан. Важливе місце в практиці роботи менеджера освіти займають питання формування у вчителів вміння проводити самоаналіз уроку. Разом з тим, шкільний менеджер повинен вміти проводити самоаналіз власної діяльності, оперативно виявляти та корегувати проблеми, що виникають, аналізувати результати роботи школи.

■ **Мотиваційно-цільова функція.** Образ майбутнього результату стає метою лише тоді, коли є потреби, мотиви, бажання досягнути результатів або приблизитись до нього. По джерелу та способу виникнення як на рівні окремої людини, так і на рівні певної організованої соціальної системи, цілі можуть бути внутрішніми (тобто, що формуються людиною або соціальною системою) та зовнішніми (що задаються зовні). Зв'язок між цілями та потребами (мотивами) в першому випадку утворюється по напрямку від цілей до мотивів, тобто, «ціль обирає мотив», в другому – від потреб та мотивів до цілей, коли мотиви трансформуються в цілі. Основна задача мотиваційно-цільової функції управління – в тому, щоб всі члени педагогічного колективу чітко виконували роботу у відповідності з делегованими їм обов'язками та планом, враховуючи потреби в досягненні власних та колективних цілей. Забезпечити всім учасникам педагогічного процесу способи та засоби задоволення цих потреб – найважливіша задача шкільних менеджерів.

■ **Планово-прогностична функція.** Як один з основних процесів управління планування має відповідати на всіх рівнях цілому ряду принципових вимог:

- єдність цільової установки та умов реалізації;
- єдність довгострокового та короткострокового планування;
- здійснення принципу сполучення перспективного прогнозування та поточного планування, відповідність прогнозування та планів на всіх рівнях управління.

Одним з дійових шляхів вдосконалення цього виду діяльності управління є втілення комплексно-цільового планування (або комплексно-цільових програм). Ядро цільової програми – генеральна мета, розподілена на задачі, доведена до кожного шкільного підрозділу та виконавця.

▪ **Організаційно-виконавча функція.** Організація роботи характеризується як діяльність суб'єкта (об'єкта) управління по формуванню та регулюванню певної структури організованих взаємодій шляхом сукупності способів та засобів, необхідних для досягнення цілей. Важлива задача шкільного керівника – підвищити ефективність системи організаційних відношень на всіх рівнях управління школою. До основних напрямів підвищення ефективності реалізації даної функції відносяться:

- реалізація особистісно-орієнтованого підходу до організації діяльності;
- науково та практично обґрунтоване розподілення функціональних обов'язків в апараті органів управління керівниками школи та членами педагогічного колективу;
- раціональну організацію праці;
- формування відносно автономних систем внутрішньошкільного управління.

Оптимізація управління школою є перехід до управління через побудову організаційних автономних систем самоуправління до граничної конкретизації діяльності на всіх ієрархічних рівнях.

▪ **Контрольно-діагностична функція** – займає особливе місце в цілях стимулювання діяльності учителя та учня. Поєднання адміністративного та суспільного контролю в школі з самоаналізом, самоконтролем та самооцінкою кожного учасника педагогічного процесу входить в практику роботи шкіл та інших закладів освіти. Особливу роль треба призначити діагностуванню – на першому етапі – попередньому та випереджувальному, на другому етапі – уточнюючому, на третьому – узагальненню, що базується на порівнянні та співставленні.

▪ **Регулятивно-корекційна функція.** Задача в тому, щоб підтримувати той чи інший рівень організації системи в даній ситуації. Ефективність організаційного регулювання вимірюється насамперед тим, як вдається організувати за його допомогою процеси, що підлягають керуванню. Результативними є дні діагностування, регулювання та корекції.

Можна узагальнити та визначити три принципи системного управління:

- 1) принцип цілепокладання, що доводиться до всіх робітників;
- 2) обернений зв'язок за результатами діяльності (враховуючи діяльність кожного – як особистості, так і колективу);
- 3) принцип цілеорієнтованої мотивації праці.

Серед обов'язків керівника є відповідальність за кар'єрне зростання підлеглих. **Місія керування кар'єрою** – у досягненні гармонії між інтересами організації та потребами людини. При цьому мають місце такі чинники:

- формулювання цілей і задач керування кар'єрою;
- з'ясування принципів і правових основ керування кар'єрою;

- визначення характеристик ефективного керівника;
- оцінка здібностей і особистісних якостей кандидатів;
- планування механізму керування кар'єрою, розробка варіантів планування кар'єри кандидата, узгодження, корекція плану разом з претендентом, наступне затвердження плану керівником;
- організація виконання плану: придбання співробітником необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як усередині організації, так і поза нею; організація процесів навчання основам самоврядування кар'єрою, оцінки; адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакантних посад;
- розрахунок потреб у фінансовому забезпеченні реалізації плану професійного розвитку співробітника і плану кар'єри;
- координація зусиль співробітника і можливостей організації по виконанню плану індивідуального професійного розвитку.

Компоненти керування кар'єрою:

- формулювання цілей і задач керування кар'єрою;
- формулювання принципів і правових основ керування кар'єрою;
- визначення характеристик ефективного керівника;
- оцінка здібностей і особистісних якостей кандидатів;
- планування механізму керування кар'єрою, розробка варіантів кар'єри кандидата, узгодження, корекція плану разом із претендентом, наступне затвердження плану керівником;
- організація виконання плану; набуття співробітником необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як усередині організації, так і поза нею; організація процесів навчання основам самоврядування кар'єрою, оцінки, адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;
- розрахунок потреб у фінансовому забезпеченні реалізації плану професійного розвитку співробітника і плану кар'єри;
- координація зусиль співробітника і можливостей організації по виконанню плану індивідуального професійного розвитку і плану кадрового забезпечення; виявлення і періодичне відстеження мотивації претендента щодо кар'єри;
- контроль виконання плану кар'єри.

Керівництво та делегування повноважень – синоніми. Питання делегування повноважень та відповідальності в організаціях є ключовим інструментом ефективності управління.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що керівник – це особистість, яку наділено правом прийняття рішень та який виступає єдиначальником в межах повноважень, які йому надаються. Реальний вплив керівника на діяльність колективу ґрунтується не лише на його офіційних повноваженнях, а й на особистому авторитеті, тобто, мають місце дві складові: формальний керівник та неформальний лідер.

Оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним та особистим статусом. Керуючий як керівник на основі наданих йому повноважень

розподіляє обов'язки, здійснює контроль, облік, заохочення, покарання. Керуючий як лідер впливає на членів групи шляхом особистого авторитету, морально-психологічної дії, прояву ініціативи, енергії, привабливих особистих якостей. Якщо гарний керівник сприймається як «мозок групи», то лідер – як «серце групи». Керівник-лідер має об'єднувати в собі ці якості.

В умовах сьогодення керівник насамперед має бути **стратегом** – здатним передбачати кінцевий результат діяльності, звідси – визначати цілі діяльності та шляхи досягнення цілей. Тому, характерним для керівника має бути стратегічне мислення:

- цілеспрямованість і перспективність;
- наукова орієнтація; здатність до генерування ідей та ризику;
- творчий потенціал;
- здатність впливати на підлеглих за допомогою переконання, показу перспективи особистого та професійного росту, матеріального забезпечення;
- ініціативність і внутрішня свобода, прагнення до досягнення кінцевого результату;
- реалістичний погляд на ситуацію, здоровий глузд і конструктивність, системність і масштабність, сприйняття обставин, відкритість для нової інформації та знань, самостійність і гнучкість.

Метою управління є – у найширшому плані – створення необхідних умов для реалізації мети організації. Конкретна мета – як *мінімум* – забезпечення оптимального функціонування організації; як *максимум* – забезпечення її розвитку. Успіх будь-якої організації залежить на 80% від якості управління нею. Успіх управління залежить від реалізації концептуальних основ керівництва. Можна виділити три основні **концепції керівництва**:

- процесний підхід – управління як безперервна серія взаємопов'язаних функцій;
- системний підхід – управління ґрунтується на теорії систем;
- ситуаційне управління – концентрується на тому, що ефективність методів управління зумовлюється конкретними ситуаціями.

Починаючи від найперших згадувань про управління як діяльність та науку відокремлювали такий від діяльності управління як **організовування** – функцію управління, сутність якої полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставленої мети. Мета і завдання організовування:

- створення структури організації, яка дає можливість персоналу працювати для досягнення спільних цілей та завдань;
- розподіл робіт між членами організації, групами, підсистемами та координація їхніх дій;
- встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності;
- реалізація окреслених планів, досягнення цілей.

Основною на сучасному розвитку управління є **інноваційна стратегія**. За О.М.Петровим, її мета – підвищувати або підтримувати конкурентний статус організації.

Сучасні теорії стратегічного управління вимагають управління в системі – враховуючи спільну діяльність кожної підсистеми організації, делегування повноважень, цілепокладання з передбаченням майбутнього результату (враховуючи аналіз з порівнянням бажаного результату та можливостей з обмеженнями та ризиком) та визначення спільної стратегії досягнення мети. В сучасних умовах ринкової економіки, інформаційних технологій, соціальних відносин (які постійно змінюються) управління має бути компетентним, гнучким, здатним до будь-яких змін, орієнтованим на особистість.

Метою інноваційної стратегії сучасного управління – враховуючи генерування, прийняття й реалізацію управлінських рішень – є не лише підтримка конкурентного статусу організації (для керівника навчального закладу), а підвищення цього статусу, тобто, працювати в режимі постійного розвитку – переходу від минулого якісного стану до нового.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандура А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. : «Психология управления». Харьков, «Фортуна – Пресс», 1998 – 463 с. : с.194-195-200
2. Гриньова М., Штепа О. «Модель менеджера освіти» : «Підручник для директора», № 7-8, 2003р., Київ, «Плеяди» : с. 29-33
3. Даниленко Л., Карамушка Л. «Освітній менеджмент. Навчальний посібник для викладачів інститутів післядипломної освіти, керівників навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації» Київ, «Шкільний світ», 2003 – 319 с. : с.35,37,61.
4. Дмитренко П.А. «Стратегический менеджмент в системе образования» Київ, МАУП, 1999 – 174 с. : с.12
5. Мармаза О.І. «Менеджмент в освіті: Дорожня карта керівника» Харків, «Основа», 2007 – 446с.: с.64,86,169,173-174,335, 388-389,339-340
6. Маслов В.І. «Наукові основи та функції управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник» Тернопіль, «Астон», 2007- 150с. :с.123-127, 132,136
7. Мильнер Б.В. «Теория организации» Ученик для вузов Москва, «Генфа», 2002 – 477 с.: с.46 – 49, 55,73-74,92-93
8. Селевко Г.К. , Третьяков П.І. «Школа: управління за результатами. Практика педагогічного менеджменту». Москва, «Нова школа» 2001

Усім нам відомо, що передусім треба визначити мету та завдання своєї управлінської діяльності, діяльності навчального закладу тощо. Але сучасний менеджмент у школі передбачає введення не зовсім звичного терміну "місія школи". Ясно, що місія будь-якого навчального закладу "сеять разумное, доброе, вечное"... Ото, чи варто визначати місію школи?

Ключові поняття: система базових цінностей, місія та цілі школи (стратегічні, тактичні, оперативні)

ЯК СФОРМУЛЮВАТИ МІСІЮ ШКОЛИ

ЦІННІСНІ ПІДСТАВИ ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Для того щоби визначити місію та цілі навчального закладу, необхідно зрозуміти систему цінностей, що склалася в ньому. Базові цінності школи визначають її відношення до ролі освіти в розвитку дитини. Наприклад, ціннісні підстави діяльності навчального закладу можна

сформулювати в такий спосіб:

- педагогічний колектив вважає, що школа повинна забезпечити сприятливі умови розвитку для всіх дітей: обдарованих, звичайних, тих, хто потребує корекційної підтримки;
- школа покликана сприяти підтримці особистості вихованця в різних життєвих обставинах;
- результати навчання повинні забезпечити успішну життєдіяльність випускника школи в умовах швидко мінливого світу;
- основною цінністю освіти є не стільки сума наукових знань, яку отримує у стінах школи учень, скільки його компетентність у різних видах діяльності, а також уміння самостійно вирішувати проблеми;
- навчальний процес необхідно побудувати так, щоби він забезпечував психологічно комфортні умови навчання для всіх школярів;
- педагоги повинні зробити все, що від них залежить, для створення умов, які сприятимуть формуванню індивідуальної траєкторії розвитку учня. Вона формується на основі потреб і можливостей дитини;
- педагогічний колектив вважає за необхідне розвивати ініціативу та самостійність учнів у визначених і в позаурочних видах діяльності;
- школа повинна створювати умови для творчого саморозвитку кожного вчителя, його самореалізації у професійній діяльності.

Базові цінності повинні мати своє відображення в місії та цілях навчального закладу, конкретизуватися в концепції розвитку школи. Необхідно, щоб система цінностей була основою всієї повсякденної діяльності навчального закладу, у протилежному випадку вона залишиться порожньою декларацією.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ "МІСІЯ ШКОЛИ" ТА ЇЇ ФУНКЦІЇ

Місія в перекладі з латинської означає "відповідальне завдання, роль, доручення". У менеджменті поняття "місія" означає сформульоване уявлення про те,

для чого існує навчальний заклад і в чому його відмінність від подібних організацій. Місія забезпечує узгодження зовнішніх інтересів суб'єктів, що впливають на школу (до них відносяться держава та інші споживачі освітніх послуг, громадськість, різні партнери школи) і внутрішніх інтересів учасників навчального процесу (адміністрації, педагогічного й учнівського колективів).

Можна виділити такі функції місії:

- спосіб представлення школи в зовнішньому середовищі та формування її іміджу;
- основа для визначення цілей і стратегії навчального закладу;
- способи згуртування колективу школи, формування командного духу, основа формування організаційної культури.

ЕТАПИ ДІЯЛЬНОСТІ З ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ШКОЛИ

У процесі визначення місії навчального закладу необхідно відповісти на такі питання:

- Якою школа хоче стати?
- На який контингент учнів вона буде орієнтуватися?
- Які освітні інтереси вона буде задовольняти?
- Які ресурси вона для цього має?
- Які ресурси їй необхідно отримати і що для цього школа повинна зробити?

Крім того, підставами для формулювання місії можуть стати:

- пріоритетні інтереси школи;
- освітня модель, орієнтована на інтереси потенційних споживачів.

Виходячи з викладеного вище, можна заключити, що кожній школі варто сформулювати свою місію, що відрізняє даний навчальний заклад від інших. Місія відображає не тільки орієнтацію на визначений контингент учнів, з яким вона буде працювати, а й характер послуг, пропонований закладом навчання, а також свої можливості в їх реалізації. Для цього школі необхідно вивчити соціальне замовлення.

Визначення місії навчального закладу може бути досить тривалим процесом.

П. Карстаньє виділяє три етапи її розробки:

- підготовка до формулювання;
- власне формулювання;
- реалізація і розвиток (уточнення) місії.

➤ Підготовка до формулювання місії

На етапі підготовки необхідно:

- сформулювати команду розробників місії;
- виявити фактори, що можуть позитивно і негативно вплинути на досягнення місії навчального закладу.

Прийнято виділяти зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на місію школи. До зовнішніх факторів можна віднести особливості освітньої політики у країні й у регіоні, стан ринку праці й освітніх послуг, потреби потенційних клієнтів (характер і структура соціального замовлення), демографічну ситуацію і т. і. До внутрішніх факторів відносяться організаційна культура школи, характер освітнього

процесу й наявний у педагогічного колективу досвід його організації, можливості та ресурси школи.

Аналізуючи зовнішні та внутрішні фактори, необхідно виявити ще змінні й незмінні фактори. Для цього необхідно відповісти на запитання: на які фактори ми можемо впливати (змінювати їх), а на які - не можемо.

Результатом даного етапу роботи повинні стати кілька варіантів попереднього формулювання місії навчального закладу (їх можна назвати "робочими" варіантами).

➤ **Власне формулювання місії**

На етапі формулювання необхідно представити на широке обговорення підготовлені варіанти формулювань місії школи. Для того щоби педагогічний колектив побачив свою роль у розробці місії, важливо втягнути в цей процес максимальну кількість учителів. Це сприяє усвідомленню та прийняттю місії педагогами.

➤ **Реалізація та розвиток (уточнення) місії**

Перед тим як приступити до реалізації місії, її необхідно конкретизувати, сформулювавши цілі діяльності школи. Цілі ж, у свою чергу, будуть конкретизовані в задачах з їх досягнення. У процесі роботи школи необхідно періодично уточнювати місію, що повинна враховувати змінні зовнішні та внутрішні умови.

На сьогодні єдиних правил формулювання місії немає. Для того щоб сформулювати деякі уявлення про можливі формулювання місії школи, наведу кілька прикладів.

Перший приклад. Місія школи полягає в тому, щоби створити найбільш сприятливі умови розвитку (відповідно до наявних у школи можливостей) для всіх дітей: обдарованих, звичайних, тих, хто потребує корекції, - з урахуванням розходжень їхніх схильностей та здібностей. Школа прагне, з одного боку, максимально адаптуватися до учнів з їхніми індивідуальними здібностями. З іншого боку – гнучко реагувати на соціокультурні зміни середовища. Головним підсумком такої двосторонньої діяльності школи покликана стати адаптація дітей та юнацтва до швидкоплинного життя, збереження особистості вихованця в досить непростих, часом драматичних обставинах життя.

Другий приклад. Місія гімназії полягає в тому, щоби створити умови для розвитку учнів з урахуванням їх можливостей, пізнавальних інтересів і схильностей. Освіта, яку одержують гімназисти, які тут навчаються, повинна забезпечити їх самореалізацію сьогодні й у майбутньому.

Третій приклад. Місія школи полягає у створенні умов для одержання сільськими школярами якісної освіти, що дозволяє успішно жити у швидко мінливому світі, за допомогою індивідуалізації навчального процесу і впровадження нових освітніх технологій.

МІСІЯ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ШКОЛИ

Місія школи конкретизується в її цілях. Мета – це очікуваний результат діяльності за визначений проміжок часу.

У теорії менеджменту виділяють такі вимоги до мети:

- **конкретність і вимірність (верифікуємість)** – мета повинна бути сформульована не тільки якісно, але і по можливості кількісно. Крім того, для діагностики результативності роботи необхідно мати інструментарій оцінки ступеня досягнення мети;
- **визначеність мети за часом її реалізації** – цілі формулюються на визначений доступний для огляду проміжок часу;
- **досяжність** – мета повинна бути визначена з урахуванням реальних можливостей її реалізації;
- **несуперечність і погодженість** з іншими цілями та ресурсами – усі цілі повинні бути погоджені як по вертикалі (цілі, вибудовані в ієрархічній залежності), так і по горизонталі (рівнозначні за характером цілі), досягнення цілей повинно бути забезпечене ресурсами;
- **гнучкість** – в умовах швидко мінливого світу, коли зміни в зовнішньому середовищі протікають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачати, цілі навчального закладу повинні постійно коректуватися з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Прийнято виділяти такі групи цілей:

- стратегічні,
- тактичні,
- оперативні.

Вони перебувають в ієрархічній залежності. Сукупність оперативних цілей складає обсяг і вибудовує структуру тактичної мети. Сукупність тактичних – змістовне наповнення стратегічної мети. Таким чином, на чолі "піраміди" цілей знаходиться стратегічна мета. Ієрархію цілей прийнято будувати, починаючи з її вершини – стратегічної мети.

Особливістю процесу формулювання стратегічної мети є те, що в умовах невизначеності майбутнього виникає складність її точного опису. Стрімкість процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, не дозволяє максимально конкретно сформулювати образ бажаного майбутнього навчального закладу. Яким має бути потенціал школи в нових умовах майбутнього, пророчити сьогодні досить складно, тому стратегічна мета повинна формулюватися досить узагальнено, але конкретніше, ніж місія навчального закладу.

Наведу приклад стратегічної мети. До 2006 року педагогічному колективу школи опанувати способи застосування інформаційних технологій в навчальному процесі і створити потенціал для їхнього використання у школі.

Ступінь конкретності мети залежить від її характеру. Тактичні цілі повинні конкретизувати стратегічну мету, а оперативні – тактичну. Оперативні цілі необхідно формулювати найбільш точно. Наведу деякі приклади тактичних та оперативних цілей.

✓ Тактичні цілі

У 2003 році відкрити профільний фізико-математичний десятий клас.

У 2004 році перейти на матричну структуру управління.

У 2005 році здійснити перехід на новий зміст художньо-естетичного навчання, що ґрунтується на створенні інтегрованого культурологічного модуля.

✓ Оперативні цілі

У 2003/04 навчальному році двом учителям літератури, одному вчителю історії пройти підвищення кваліфікації відповідно до плану методичної роботи.

Протягом цього навчального року вчителю К. освоїти технологію проведення семінарів у старших класах.

Виходячи з викладеного вище, можна зробити такі висновки:

1. У сучасних умовах є необхідність визначення місії школи, що відбиває уявлення педагогічного колективу про те, для чого існує навчальний заклад і в чому його відмінність від інших шкіл.
2. Місія є основою для формування цілей діяльності.
3. Система цілепокладання навчального закладу являє собою ієрархію, в якій виділяються стратегічні, тактичні й оперативні цілі.
4. Ступінь конкретності мети залежить від її рівня в ієрархії - чим нижче в ієрархії мета, тим конкретніше вона повинна бути сформульована.
5. В умовах швидкозмінливого світу цілі навчального закладу повинні постійно коректуватися з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Концептуальні інтерпретації механізмів домінування, підкорення і впливу в групі, причин і особливостей поведінки членів групи, що об'єднують дії інших для здійснення будь-яких цілей, знайшли своє відображення в численних теоріях лідерства.

Проблема лідерства розглядалася в різних соціальних і політичних теоріях (Геродот, Плутарх, Н. Макіавеллі, Т. Карлейль, Р. Емерсон, Г. Тард та інші). Проте теорії лідерства оформилися в рамках соціології малих груп і соціальної психології, тому в них домінує аналіз психологічних і соціально-психологічних якостей лідера.

ЯКІ ІСНУЮТЬ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА?

ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

➤ **"Теорія рис"** обґрунтовує висунення лідерів за їхніми особистими якостями (розум, хоробрість, знання і таке інше). В рамках "теорії рис" лідерство пов'язують із специфічними рисами індивіда і, зокрема, з проблемами ствердження Я-концепції: орієнтовані на владу люди звичайно володіють ідеалізованою Я-концепцією, а їхнє прагнення до лідерства — спосіб компенсації низького рівня власної чесноти.

➤ **"Ситуаційна теорія"** обумовлює ініціативну поведінку особистості потребами соціальної ситуації, що склалася (історичні умови, особливості сфери групової діяльності, специфіка групових завдань, цілей і т.п.). "Ситуаційна теорія" аналізує поведінку лідера, який робить зусилля до визнання їм влади тільки при виникненні сприятливих можливостей або при гострій необхідності в лідері, наприклад, в екстремальній ситуації.

➤ **"Харизматична" концепція** розглядає дії "природних лідерів", тобто видатних людей з нетиповою індивідуально закладеною сукупністю рис ("харизмою").

➤ **Концепція "сублімаційного" або "ідентифікаційного" лідерства** аналізує дії суб'єкта, який у пошуках влади і визнання ідентифікує себе з "великою" справою і присвячує їй життя. Релігійні і політичні рухи налічують багатьох мучеників і героїв, відчужених від самих себе. Боротьба за велику справу стає для них боротьбою за досягнення самоповаги: такі лідери персоніфікуються як праведні люди, які віддали своє життя за інших. Сублімація може приймати і інші форми: спроби зробити вагомий внесок і стати лідером в мистецтві, науці, спорті і т.д.

➤ **Теорія "провідної ролі послідовників"** розглядає лідерство як результат групової орієнтації на висунення лідера і готовності слідувати за ним.

➤ **"Синтетична" (комплексна або реляційна) теорія** розглядає лідерство як складну функцію ситуації, очікувань послідовників і якостей самих лідерів. Продуктивні в аналізі взаємин в малих групах теорії лідерства не можуть претендувати на науковість в поясненні проблем соціального лідерства в масштабі великих співтовариств.

ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА

Однією з кардинальних проблем соціології управління є проблема лідерства і керівництва. Спочатку лідер трактувався як член групи, який висувається в результаті взаємодії членів групи при вирішенні конкретного завдання. Він демонструє більш високий, ніж інші члени групи, рівень активності, участі, впливу в виконанні даного завдання. Іншими словами, лідер висувається в конкретній ситуації, приймаючи на себе певні функції. Інші члени групи приймають лідерство, тобто будують такі відносини з лідером, які передбачають, що він буде вести, а вони погоджуються. Причому, якщо в зарубіжній соціології поняття "лідер" і "керівник" ототожнюються, то для вітчизняних дослідників є характерним виділяти керівництво і лідерство як два різні явища, властивих організованим спільнотам.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом зводяться до наступних моментів:

- **за виникненням:** керівництво є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації, тоді як лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей;
- **за типом висунення:** керівник звичайно або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно; висунення лідера більшою мірою залежить від настрою групи, тоді як керівництво — явище більш стабільне;
- **за змістом понять:** керівництво передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають в групі "по вертикалі", тобто з точки зору відносин домінування і підкорення;

- по функціонуванню: керівництво виступає як процес правової організації і управління спільною діяльністю членів організації, а лідерство — процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням і діяльністю; керівництво підлеглими на відміну від лідерства володіє більш певною системою санкцій, яких в руках лідера немає;
- за регламентацією діяльності: діяльність керівника регламентується відповідним правовим забезпеченням, діяльність же лідера забезпечується морально-психологічними нормами спільної діяльності;
- залежно від соціальної ролі: якщо керівник виступає посередником соціального контролю і влади, то лідер — суб'єктом групових норм і очікувань, які спонтанно формуються в міжособистісних відносинах;
- за режимом зовнішніх зв'язків: керівник представляє групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з її офіційними відносинами зовні, а лідер в своїй активності обмежений внутрішньогруповими відносинами;
- за стабільністю: керівництво — явище більш стабільне, менш схильне до перепадів в думках і настроях членів організації, ніж це звичайно відбувається з лідерством.

Таким чином, керівництво — це процес правової дії, що здійснюється керівником на основі влади, наданої йому державою або групою (у випадках, якщо керівник обирається).

Керівництво більшою мірою виступає як соціальна характеристика відносин в групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підкорення. Керівництво засновано на принципах правових відносин, соціального контролю і застосування дисциплінарної практики.

У свою чергу, лідерство — це процес психологічного впливу однієї людини на інших, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного при їхній сумісній життєдіяльності. Лідерство представляє собою чисто психологічну характеристику поведінки одного з членів групи. Лідерство засновано на принципах добровільності підкорення, взаєморозуміння і вільного спілкування.

Отже, управлінську діяльність в широкому розумінні слова може здійснювати не тільки керівник, але і лідер. Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства.

Які існують основні стилі управління та які якості повинен мати лідер?

Лідер — член групи, який добровільно визнає за собою найбільшу міру відповідальності в досягненні групових цілей, тобто значно більшу, ніж того вимагають формальні розпорядження або загальноприйняті норми.

Формальний лідер призначається або обирається, набуваючи таким шляхом офіційного статусу керівника; неформальний лідер — член групи, що в своїй поведінці найбільш повно відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу,

стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому в порівнянні з іншими членами більш високий рівень активності.

Функції і стиль діяльності лідера-керівника:

- лідер як адміністратор (спостерігає за виконанням, іноді боїться перекласти частину відповідальності на інших);
- лідер як планувальник (методи і засоби), але він один може бути "в курсі справи", а інші зовсім не володіють необхідною інформацією);
- лідер як політик (цілі і лінії поведінки виходять звверху, з групи, від лідера);
- лідер як експерт (достовірність інформації, кваліфікація);
- лідер як представник групи в зовнішньому середовищі ("привратник");
- лідер як регулятор відносин всередині групи ("один з усіх", коли всі тільки через нього можуть вирішувати питання);
- лідер як джерело заохочень і покарань;
- лідер як третейський, суддя і миротворець;
- лідер як приклад;
- лідер як символ групи (імена привласнюють науковим школам, фірмам);
- лідер як чинник, що відмінняє індивідуальну відповідальність ("всі претензії — до мене" "дійте моїм ім'ям"); наприклад, Еріх Фромм: "втеча від свободи" (передача своєї свободи лідерам);
- лідер як провідник світогляду;
- лідер як "батько" (фокус позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і відчуття відданості);
- лідер як "козел відпущення" (мішень для агресії у разі невдачі).

Лідер — член групи, який добровільно визнає за собою найбільшу міру відповідальності в досягненні групових цілей, тобто значно більшу, ніж того вимагають формальні розпорядження або загальноприйняті норми.

Сприйняття лідера групою:

- один з нас;
- подібний більшості з нас;
- кращий з нас.

Керівнику необхідно мати три види навичок:

- технологічні (професійні);
- комунікативні (управлінські);
- концептуальні (ідеї, рішення).

Переваги лідера полягають в тому, що за ним організація визнає моральне право ухвалення рішень в значущих для неї ситуаціях. Це людина, яка займає вершину на ієрархічних сходах статусу і престижу членів організації. Лідер не командує, не наказує і "не тисне" на працівників заради досягнення будь-яких, інколи далеких від їхнього розуміння, цілей, а веде людей за собою на розв'язання загальних для даного колективу проблем.

У типології лідерства розрізняють лідерство демократичне і авторитарне, формальне і неформальне, з орієнтацією на завдання і з орієнтацією на відносини.

Найпоширенішими вважаються наступні основні стилі управління:

- **авторитарний** ("диктатор"): одноосібно визначає стратегії, тактику, диктує, регулює, нав'язує, заохочує роздрібненість групи, суперництво в групі; жорстка ієрархія, фрустрація і агресивність;
- **демократичний** ("посередник", "довірена особа"): залучення групи до визначення цілей, достатнє інформування; передовіряє відповідальність, а не концентрує в своїх руках; заохочує міжособистісні зв'язки; перешкоджає виникненню ієрархії, диференціації;
- **ліберальний** ("тільки посередник"): мінімальне втручання в діяльність групи, забезпечує співробітників матеріалами і інформацією.

Найефективнішим є демократичний стиль, але якщо загрожує небезпека, доцільно використовувати і авторитарний.

У виробничих колективах найбільш ефективним виявляється ліберальний стиль, в науковому — авторитарний.

Окрім цих ще існують наступні стилі управління:

- безпосереднє керівництво;
- наставництво;
- співпраця;
- делегування повноважень.

Р. Уїльям виділив також негативні стилі управління:

- пасивний (смутні цілі, формалізм, немає самокритичності);
- місіонерський (ціль — злагода, уникає конфліктів);
- компромісний (керівник часто змінює точку зору, підстроюється).

Соціальна група, колектив — динамічні організації, що знаходяться в стані постійного розвитку, мають свої рівні, функції і стадії, які залежать від зовнішніх, об'єктивних і внутрішніх, суб'єктивних умов. До таких умов суб'єктивного порядку відносяться:

- якості кадрового складу організації, у тому числі керівника;
- характеристика міжособистісних відносин;
- психологічний клімат.

Чинники і умови висунення лідера:

- критична ситуація (небезпека і труднощі подолання перешкод, ситуація, коли хтось повинен "підібрати владу");
- групова нестійкість, конфлікт;
- невідповідність старого лідера керівному положенню;
- потреба в лідерстві (ціннісні орієнтації на владу "воля до влади", стихійний або цілеспрямований рух до владних функцій).

Згідно Фрейду Маккліланду, людина може проходити чотири рівні розвитку:

- пристосування — виховується пошана до традицій і авторитетів "програмується" відповідна певним нормам поведінка;

➤ незалежність — за умови вільного розвитку, а не придушування свободи, формується відчуття впевненості в собі, виробляється здатність формувати власну думку, з'являється незалежність від інших, демонструється воля, рішучість і мужність; вже в групах дошкільників виділяються ватажки, або активні, досвідчені, з високим рівнем розумового розвитку "ініціатори", а окрім них — "виконавці", "затравлені", "бунтарі". Існує думка, що, якщо до закінчення статевого дозрівання людина не виявляє прагнення володарювати, то освоїти якусь техніку управління в майбутньому вона зможе, але це не замінить потреби володарювати;

➤ самоствердження — на тлі успіхів у навчанні, сильних емоційних переживань людина вивчається добиватися визнання у оточуючих, застосування влади перетворюється у неї у внутрішню потребу, проте з тією єдиною метою, щоб піднятися над іншими;

➤ давати/брати — в міжособистісних відносинах людина підкоряється етичним нормам, добровільно виучується брати на себе обов'язки; виконує функції влади, знаходячись на службі в певній установі, з якою вона себе ідентифікує.

Людина може розвивати прагнення до влади у відповідь на авторитарність батьків, братів, сестер, як компенсацію комплексу неповноцінності.

Управлінське лідерство

являє собою тип менеджменту, при якому менеджер тісно пов'язує свої індивідуальні мотиви і цілі з організаційною діяльністю. Цей зв'язок визначає емоційно-вольові реакції лідера і його оточення, створює ситуацію, коли особистісні риси і звичні моделі поведінки набувають особливого значення для ефективності розв'язання завдань, які стоять перед організацією і менеджментом.

ЯК ЛІДЕР МОЖЕ СПРИЯТИ ЕФЕКТИВНІЙ КОМАНДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ?

Управлінський лідер, виконуючи безліч соціальних ролей, повинен мати різноманітні навички і відносини. Компетентність його як менеджера передбачає особливу компетентність в розв'язанні найскладніших для менеджменту проблем:

- посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури;
- побудова ефективної комунікації в організації;
- управління і використання потенціалу групової динаміки;
- формування робочих груп і команд;
- побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин;
- сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами.

Важливим компонентом організаторської діяльності є професійне мислення керівника-лідера, яке дозволяє знаходити оптимальні шляхи для досягнення максимальних результатів і великих вигод при менших витратах і зусиллях,

приводить ідеї в дію. Керівник-лідер повинен мати наступні характеристики мислення:

- володіти широтою мислення, здатністю передбачити перспективу; при цьому спонукати мислити і своїх підлеглих, показувати особисту перспективу кожного співробітника; виробляти нові ідеї, знаходити нові ресурси, аналізувати фінансовий стан фірми;
- вирішувати практичні питання крізь призму наявних людських можливостей;
- швидко орієнтуватися в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань людей;
- викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи і способи зацікавленості людей справою, матеріальні і моральні стимули;
- перш за все думати про успіхи всієї організації, допомагати співробітникам у розкритті їхніх можливостей, здібностей, вести за собою силою авторитету лідера, а не влади;
- постійно знаходитися в пошуку нетрадиційних підходів до розв'язання виробничих завдань, долати межі уявлень, що склалися, про існуючі проблеми і методи їх розв'язання;
- володіти абстрактним мисленням, інтуїцією щоб вдало вибрати час прийняття рішення, виходу на ринок, використовувати етичні критерії в процесі ухвалення рішень, передбачати наслідки;
- ухвалювати рішення в екстремальних ситуаціях, навіть в умовах дефіциту інформації;
- мати високий ступінь здатності навчатися при формуванні організаторських знань;
- критичний склад розуму, логічність і аргументованість критичних зауважень;
- мати комунікативні здібності.

Команда — це ефективний засіб реалізації більш складних і важких організаційних завдань. Перш ніж приступити до формування команди, управлінський лідер повинен вдумливо проаналізувати ситуацію, що склалася, і точно визначити мотиви і цілі, які спонукають його до формування команди.

Для ефективного функціонування команди управлінському лідеру потрібно проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Він повинен модифікувати звичні моделі поведінки і стилі лідерства, сприяти в адекватній зміні управлінських практик тим менеджером, діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди.

Можна виділити наступні етапи діяльності управлінського лідера по упровадженню команд в організаційну діяльність:

- **попередній етап:** діагностика і зміна стилів лідерства і управління, підготовка організаційного середовища, встановлення цілей і завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і областей використання команд.
- **етап формування команди:** відбір претендентів, створення умов, розподіл ролей.
- **етап управління командами:** постановка цілей, моніторинг і оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку.

Лідер повинен визначити також свою роль в майбутній команді. Він може створити команду, в якій стане членом, що виконує чітко певні ролі і функції, а може ініціювати формування команди, в діяльності якої сам безпосередньої участі брати не буде.

Особливість ролі управлінського лідера визначає коло завдань, що стоять перед ним по формуванню команди. Якщо він планує стати членом команди, то він зосереджує свої сили на створенні умов, прийнятних для її функціонування, а також на процесах командного будівництва. Якщо ж він планує залишитися лідером групи, не будучи її членом, то він концентрується на створенні умов, що забезпечують максимально ефективне використання потенціалу командної діяльності, а також залишає за собою функції моніторингу і оцінки результативності діяльності команди. Він може виконувати обидві ролі одночасно, знаходячись, наприклад, в команді стратегічного планування і залишаючись управлінським лідером ряду команд на нижчих рівнях управління. У кожному разі він виступає як агент змін, завдання якого — створити умови для ефективного функціонування команди, перш за все за рахунок затвердження спільності бачення її місії і особливостей діяльності.

Вплив управлінського лідера на команду зумовлюють наступні взаємозв'язані чинники:

- об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою;
- індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування;
- особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки;
- організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок із цілями командної діяльності;
- вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

Управлінський лідер здійснює свою діяльність по формуванню і управлінню командою в наступних напрямках:

- надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх очікувань, домінуючих мотивів поведінки і досвіду (з метою перенести прагнення підлеглих з самореалізації на виконання єдиною завдання);
- сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, де всі мають загальні цінності і моделі поведінки;
- надання допомоги членам команди в усвідомленні ними ролі взаємозалежності в досягненні успіху або в невдачах;
- підвищення ступеня довіри і взаєморозуміння між членами команди;
- постійне вдосконалення комунікації в самій команді.

Таким чином, можна виділити три основні сфери діяльності управлінського лідера по формуванню і управлінню командою:

- створення команди;
- управління командними процесами;
- удосконалення діяльності команди.

З огляду на те, що ХХІ століття є «епохою змін», яка спонукає освіту України, як і освіту будь-якої іншої країни, вступити у стадію неперервного реформування, місією директорів шкіл стає менеджмент інновацій, генерування й реалізація нових ідей та освітніх ініціатив. Звідси і сучасний ідеал директора нового тисячоліття, якому притаманні риси лідера інноваційних перетворень.

ДИРЕКТОРИ ШКІЛ ЯК ЛІДЕРИ ЗМІН: МІСІЯ НЕМОЖЛИВА?!

Віктор Громовий

У Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженому наказом Міністерства освіти і науки України № 522 від 7 листопада 2000 р., даються такі визначення: *«Інноваційною освітньою діяльністю є розробка, розповсюдження та застосування освітніх інновацій. Освітніми інноваціями є вперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності».*

Інноваційний розвиток школи відбувається, якщо є такі ознаки реальних змін:

- ✓ нова освітня діяльність та новий зміст освіти;
- ✓ новизна укладу життя, організації освітнього процесу;
- ✓ нові завдання і засоби педагогічної діяльності;
- ✓ тенденція до збереження і розвиток індивідуальності й унікальності зростаючої особистості;
- ✓ толерантне ставлення до носіїв потенційно критичної інформації, здатних генерувати нові ідеї, ламати стереотипи тощо.

Школа завжди схожа на свого директора, від якого значною мірою залежать і здатність педагогічної системи школи змінюватись, і ступінь розкриття інноваційного потенціалу педагогічного колективу, і спроможність здолати опір інноваціям...

Узагальнений ідеальний «портрет» директора як лідера змін включає в себе такі риси:

1. Здатність приймати самостійні рішення та готовність їх відстоювати.

Директори шкіл, яким притаманна ця риса, переконані: ні в кого не треба питати дозволу на здійснення тих чи інших нововведень. Переконання дією є найефективнішим способом подолання опору консервативного чиновництва.

Хай спочатку новації з'являться де-факто, адже бюрократії значно важче заборонити те, що вже є, ніж не дозволити те, що тільки збираються погоджувати «нагорі».

Іноді визнання тих чи інших інновацій де-юре відбувається саме собою через кілька років. Так було в одній із гімназій з оксфордським курсом англійської мови. «А хто вам дозволив використовувати ці посібники?» — запитували її директора. «А хто заборонив?» — відповідав він, запровадивши презумпцію невинуватості в

педагогічну практику (дозволено те, що не заборонено), — аж поки ці книжки не з'явилися у переліку посібників, рекомендованих Міністерством освіти і науки. Так цьому навчальному закладові вдалося випередити час на 5 років.

Саме завдяки людям, які відмовлялися від бюрократичної процедури узгодження того, що відповідає здоровому глузду, процес створення відповідної нормативно-правової бази змушений був наздоганяти реальну практику (так, багато років на всіх рівнях гучно заперечували можливість існування початкових класів при гімназіях, а потім тихо визнали це у п. 11 «Положення про загальноосвітній навчальний заклад»).

Дбаючи про юридичне чи фінансово-економічне забезпечення інновацій, ці директори шкіл підшукують юристів та бухгалтерів, зорієнтованих на нові можливості для інноваційної освітньої діяльності, а не на те, щоб обмежувати освітні ініціативи, посилаючись на те, що «не можна». Іншими словами, їм потрібні люди, які знають, «як можна» навіть у рамках наявної нормативно-правової бази ефективно працювати по-новому, підказують, як обійти ті положення, які заважають інноваціям.

Головне, що вони нарешті припинили боятися влади, і влада, одразу відчувши цю зміну, сама почала підлаштовуватися під них. Зробити це було не вельми важко, адже, зрештою, українському директорові школи сьогодні, на початку ХХІ століття, як і пролетарю першої половини ХІХ століття, за влучним висловом Карла Маркса, *«немає чого втрачати, окрім своїх кайданів»*.

2. Уміння інтегрувати воєдино три головних складники успіху будь-якої справи: ідеї, технології і менеджмент.

Такі директори шкіл передусім дбають про інтелектуальне підживлення процесів інноваційного розвитку ззовні. Розвиватись у «законсервованому» вигляді неможливо, тому їхні школи стають відкритими педагогічними системами, які, як магніт, притягують носіїв нових ідей, вбирають у себе нові ідеї. Адже інновації — це не «впровадження» чужого досвіду, яким би передовим він не був. Досвід не передається, передаються ідеї. Передові освітні технології дають змогу директорам реалізувати ідеї, здійснити «матеріалізацію» мрій.

Зусилля ж менеджменту спрямовуються на те, щоб керувати не людьми, а процесами змін, утверджувати толерантність до тих, хто думає інакше...

Ці керівники шкіл виконують функцію каталізаторів змін. Головне, що вони для цього роблять, — збирають у педагогічному колективі «критичну масу» людей, які підтримують процес інновацій і здатні взяти участь у «ланцюговій реакції» творчості. Для цього директори-інтегратори:

- ✓ забезпечують прихід у колектив нових людей як носіїв нових ідей;
- ✓ стимулюють окремих членів педагогічного колективу, які мають позитивні інноваційні установки, застосовувати ті чи інші інновації (наприклад, закупивши навчальні посібники з англійської мови видавництва «Oxford University Press» чи
- ✓ створивши систему інтелектуального підживлення новаторської діяльності);
- ✓ нейтралізують опір нововведенням консервативної частини колективу;

- ✓ задіюють зовнішні фактори, спроможні стати поштовхом до інновацій (вплив батьківської громадськості, вивчення творчого доробку шкіл-партнерів тощо).

3. Готовність іти крок за кроком до нової якості школи.

Директори шкіл, які мають цю рису, розуміють, що труднощі інноваційного розвитку полягають не стільки у збільшенні обсягу роботи, скільки у зміні її характеру, стосунків усередині колективу, руйнуванню стереотипів поведінки...

Тому інноваційний розвиток школи не може відбутися за принципом «все і відразу». Необхідно пройти принаймні п'ять сходинок (рівнів):

- 1) інновації на рівні окремих учителів (шляхом підвищення рівня їхньої кваліфікації, стимулювання пошукової діяльності й т. ін.);
- 2) інновації на рівні наявних процедур (нові форми проведення педагогічних рад чи контролю за якістю викладання), які зумовлюють зміни в груповій поведінці;
- 3) зміни у структурі організації, які спричиняють перерозподіл повноважень, відповідальності, зміни функцій тощо. Тобто змінюються і стосунки всередині організації, і поведінка окремих співробітників чи груп;
- 4) зміна стратегії розвитку організації, яка теж впливає на ціннісні орієнтації педагогів;
- 5) зміна організаційної культури.

4. Спроможність до стратегічного мислення.

Інноваційний розвиток неможливий без стратегічного планування як засобу активного творення майбутнього, адже інновації, як правило, потребують:

- ✓ створення нової організаційної структури;
- ✓ послідовного підсилення управлінських процесів (чітке узгодження завдань, вироблення та підтримка цінностей та внутрішньо-організаційного клімату тощо);
- ✓ вдалого вибору стратегічних альтернатив, спрямованих на використання шансів успішного розвитку і зменшення впливу зовнішніх загроз тощо.

Саме завдяки стратегічному плануванню ці директори шкіл забезпечують:

- ✓ гнучкість і адаптивність соціально-педагогічної системи школи;
- ✓ здатність засвоювати і самостійно продукувати нові освітні технології;
- ✓ створення позитивного іміджу навчального закладу;
- ✓ появу передумов для якісного стрибка рівня кваліфікації педагогічного персоналу;
- ✓ мобілізацію альтернативних джерел фінансування фандрайзингу тощо.

(англ. *Fundraising*) — процес залучення грошових коштів та інших ресурсів організацією (переважно некомерційною) з метою реалізації як певного соціального проекту, так і серії проектів, об'єднаних однією спільною ідеєю або ж «вектором руху». Кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій.

Організація фандрайзингу припускає:

- пошук потенційних джерел фінансування;
- обґрунтування потреби в коштах і ув'язку з інтересами фінансових донорів;
- формування, підтримка і розвиток зв'язків з фінансовими донорами;

Стратегічне планування неможливе без стратегічного мислення як одного з домінантних чинників успіху. Керівники такого типу (і це є найважливішим):

- ✓ усвідомлюють мету розвитку навчального закладу та способи її досягнення;
- ✓ спроможні аналізувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ✓ здатні опрацьовувати стратегії та приймати відповідні рішення, організовувати діяльність для їх здійснення, опановувати технології і методи професійного адміністрування.

5. Прагнення зростити ініціативу знизу.

Ці керівники шкіл усвідомлюють, що від самого директора мало що залежить, якщо він не зможе «запустити» самоорганізацію шкільного дитячо-дорослого співтовариства як домінантний елемент перетворень. Тому вони прагнуть оволодіти не тільки технологіями управління, а й — насамперед — методами «виращування» самоорганізації, розуміючи, що вирішальною умовою для її активного існування є курс на децентралізацію управління.

Саме децентралізація (поки що рушійною силою реформ є централізований вплив) дає можливість запустити привідні механізми організації громадянського суспільства (громадсько-педагогічні об'єднання самих учителів та керівників шкіл, асоціації батьків та учнів тощо), задіяти самоорганізацію в кожній школі.

Лише завдяки цьому можна буде відсунути на задній план, а згодом і зовсім усунути таку проблему, як опір персоналу, — типову для адміністративного стилю управління, ієрархічної структури освітньої системи.

Інновації тільки тоді переміщуються зі сфери педагогічної фантастики у сферу педагогічної реальності, коли керівники шкіл починають спиратися на професійний інтерес учителів, їх самостійність, самовизначення і саморозвиток.

Причому ініціювати ті чи інші зміни можуть не тільки директор або вчителі, а й батьки та самі учні, яких теж необхідно зробити активною силою навчального процесу (наприклад, надаючи їм ширші права стосовно вибору навчальних дисциплін, тем для вивчення і навіть — учителя).

6. Готовність до сприйняття нових вимог.

Ці директори свідомі того, що природна логіка розвитку ініціатив неодмінно призводить до двох закономірностей.

1. До налагодження мережевої (а не ієрархічної) взаємодії навчальних закладів, які ведуть інноваційну діяльність (прикладом є Асоціація директорів відроджених гімназій України). Мережева комунікація постає за наявності спільного поля сенсів педагогічної діяльності. Це уможливорює Ндеу спільну діяльність, необхідну для подальшого продуктивного існування освітнього співтовариства.

2. До переходу на нову швидкість руху, причому в умовах «заміни шини під час їзди»¹. Започаткування процесу інновацій — це виїзд з розбитої дороги старої педагогіки на сучасну автомагістраль. Але на автомагістралі просто необхідно набрати високу швидкість, враховуючи нові напрямки руху, інші дорожні знаки, інший темп просування сусідів...

¹ Цей вислів, який влучно характеризує процес інновацій, належить Боудевійну ван Вельзену, директорові міжнародних програм Центру з поліпшення шкіл (Нідерланди).

Зупинитись — значить з'їхати на узбіччя магістральних шляхів розвитку педагогічної науки і практики, відірватися від загального руху освітніх ідей, світової педагогічної думки.

7. Бажання і вміння долати нерозуміння колег.

Лідери змін розуміють, що не слід лякатися опору всередині шкільного колективу, бо це просто природна реакція людей, котрі бояться ризику, бояться «обпектися». Поряд із негативними реакціями на зміни неодмінно будуть і позитивні, які слід підтримувати й заохочувати. Слід тільки зрозуміти, чому вчителі діють так, а не інакше, допомогти їм стати на шлях аналізу мотивів власної поведінки.

«Ми *фах* — не розуміти», — писав Віктор Шкловський, і слідом за ним ці слова можуть повторити і педагоги. Фах керівника школи — дати їм можливість зрозуміти, що конкретно від них вимагається і чому без цього далі жити неможливо, допомогти адаптуватися до змін.

8. Уміння не тільки ініціювати ті чи інші події, а й започатковувати глибинні процеси змін.

Для таких керівників інновації — не подія, а процес. Вони розуміють, що ті чи інші поодинокі акції навряд чи радикально змінять освітнє середовище. Якщо, скажімо, у якійсь школі перефарбували панелі в помаранчевий колір — це просто подія. Якщо ж Міністерство освіти і науки підтримає цю ініціативу, підведе під неї наукову базу (учені доведуть, що саме такий колір сприяє інтелектуальному розвитку учнів), спланує фінансування та перебіг робіт... і всі школи почнуть перефарбовувати стіни — це вже стане процесом.

Ми вже маємо невтішний досвід радянської школи, керівники якої змушені були постійно рапортувати про різні заходи чи влаштовувати «показуху» для перевіряльників. Зайве нагадувати, що все це аж ніяк не позначалося на реальному стані справ у тому чи іншому навчальному закладі, проте дуже позначалося на оцінці роботи керівника.

Хоча, звичайно, ті чи інші події можуть стати першим поштовхом до інновацій (наприклад, призначення нового директора школи чи здобуття гранту на реалізацію якоїсь освітньої ініціативи).

Директори-новатори чудово розуміють, що не всі зміни реально поліпшують роботу школи, але поліпшення можливе лише через зміни. Вони впевнені: оскільки досконалої школи не існує, то навіть найкращі з кращих закладів освіти мають постійно задіювати фактори, які можуть сприяти процесу поліпшення роботи, інноваційний процес має бути неперервним у всіх закладах освіти; що запроваджувати в школі нове — все одно, що гребти проти течії (якщо припиниш гребти, тебе відразу віднесе назад, у бік педагогічної рутини).

9. Здатність стерпіти «біль».

Ті, хто прагне бути лідером освіти нового тисячоліття, знають, що інновації містять у собі не тільки певні можливості, а й нові загрози, зокрема, пов'язані з феноменом входження в «інноваційну яму». Вони розуміють, що попереду — злети і падіння, підтримка і опір, розчарування і надії і, ясна річ, біль...

Так, саме бiль як сигналізатор того, що зачіпаються чутливі «нерви» шкільної організації.

Як уже зазначалося, запровадження змін в умовах традиційного освітнього середовища типової пострадянської школи нагадує процес «заміни шин під час їзди». Якщо автомобіль можна на якийсь час зупинити і спокійно поміняти шини, то школу зупинити не можна... Постає проблема, якої жоден водій не подужає: як на ходу поставити нові шини (а може, новий карбюратор) для шкільної машини?!

За таких умов можуть траплятися зупинки, «проколи» в роботі і навіть спад — «інноваційна яма», перебування в якій неминуче спричиняє певний хаос в учнівському середовищі, опір батьків, хитання в педагогічному колективі. Тому слід заздалегідь налаштуватись: якщо процес реформування школи розрахований на 10—15 років, одразу позитивних результатів не буде, а коли через 3 роки школа опиниться в «інноваційній ямі» і виникне невдоволення, необхідно буде рухатись далі, навіть під вогнем критики. Якщо ж процес реформування триватиме, «критичну точку» невдовзі буде подолано, і результати роботи підуть угору. Треба лише перетерпіти «бiль» під час вимушеної, але вкрай необхідної «операції», пройти період одужування, і тоді неминуче настане поліпшення.

10. Прихильність до теорії «малих справ».

Ця директорова риса найбільше імпонує і вчителям, і учням, і батькам, які готові відгукнутись на заклик: «Почнімо з малого!». Є чимало дешевих стратегій, які дозволяють поліпшити якусь ділянку роботи, і завжди є ентузіасти, ладні стати до такої роботи. Вони палко підтримують ініціативу одного чи двох учителів, які працюють у кількох класах, і процес змін розпочнеться. Щоправда, це не означатиме, що всі вчителі школи негайно включаться в інноваційний процес: для цього потрібен певний час. Проте через рік неодмінно знайдеться ще один чи два ентузіасти, готові реалізувати іншу освітню ініціативу. Декотрі навіть відшукають альтернативні джерела фінансування власного освітнього проекту.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що — на противагу традиційному образу лідера епохи заселення Американського континенту (капітан кавалерії, відповідальний за порятунок поселенців від нападу індіанців) і нашому уявленню про директора школи як про кризового менеджера — поступово формується образ «нового лідера». Його нова робота, як вважає Майкл Фуллан², полягає у створенні *«організації, яка навчається»*.

На його думку, *«традиційні погляди на лідерів як на людей, які вказують напрям, приймають головні рішення та дають енергію масам»*, відходять у минуле, і тепер школі потрібен *«лідер-творець, лідер-розпорядник і лідер-учитель»*, лідер, здатний *«координувати нелінійний, динамічно складний процес змін»*.

² Майкл Фуллан — одна з найпомітніших постатей на світовій арені змагань за поступ в освіті. Він очолює Інститут освітніх студій Онтаріо Торонтського університету в Канаді. Його ідеї є підставою для новаторських дій у формуванні освітніх систем.

Основні ролі та професіограма директора школи

«Є дві головні ролі директора школи — лідер і менеджер освіти», — так вважає колишній суперінтендант, а нині доброволець Корпусу миру США в Україні Берт Перлмен.

У США і Західній Європі від директора школи очікують не тільки кваліфікованого виконання функцій менеджера освіти, а й професійного лідерства. Не випадково одна з перших україно-американських програм для керівників школи, яка за фінансового сприяння Міжнародного фонду «Відродження» в 1993—1994 роках проходила в Харкові, мала назву «Лідери освіти XXI століття».

Саме лідери, а не слухняні виконавці вказівок зверху здатні просувати вперед процес реального реформування школи, який має відбутися насамперед на первинному рівні — рівні окремої школи. Якщо нав'язувати ідеї (навіть прогресивні) зверху, то за відсутності справжнього лідерства буде у кращому разі імітація реформування середньої освіти або профанація тих чи інших інноваційних ідей.

«Лідерство — найефективніший і найдешевший спосіб досягнення мети», — підтримує цю тезу наша шведська колега Бонні Бернстром. Вона пропонує всім керівникам періодично проводити саморефлексію на тему «Чому я лідер і чого я хочу досягти?».

Звичайно, відповіді «Я — лідер, бо...» дадуть змогу адекватно оцінити самого себе, а може, і дещо переглянути власний стиль управління. Так, скажімо, розуміння, що лідер має мотивувати діяльність інших, уможливорює розуміння глибинного сенсу рекомендацій: ніколи не робіть того, що можуть зробити ваші підлеглі, бо, якщо виконувати їхню роботу, хто ж тоді виконуватиме вашу?

Можливо, слід також виокремити як самодостатні і функції «експерта», які виходять за межі повсякденного менеджменту, — і тоді можна констатувати, що робота директора школи полягає у виконанні триєдиної ролі: менеджер — лідер — експерт.

Зайве доводити, як непросто навіть прекрасному менеджереві проявити лідерські якості. Чудовий експерт (наприклад, колишній інспектор управління освіти), ставши директором школи, насамперед повинен утвердити себе як лідер педагогічного колективу... *«Думати, говорити, бути всюди»,* — так визначив основний зміст своєї роботи Хенг Янссен, директор школи з Нідерландів.

В умовах, коли нам доводиться працювати без прийняттого рівня матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, вміння організувати будь-яку роботу, навіть в екстремальній ситуації, стає головним ресурсом шкільної організації. Особливо — коли директор «і швець, і жнець, і на дуді грець»...

Уже згадуваний Берт Перлмен, відповідаючи на питання про відносини центрального офісу шкільного округу з директорами шкіл, сказав: *«Ви — на передовій, на лінії вогню, бо щодня безпосередньо стикаєтеся з учнями, батьками, педагогами... А ми — тилова служба, яка має забезпечити вас усім необхідним для успішної роботи*».* Як бачимо, вони розуміють, що нереально бути на «полі битви» і водночас забезпечувати себе набоями і провізією (а іноді, як отой червоноармієць Сухов з фільму «Біле сонце пустелі», «склепати» собі кулемет) та ще й просто в «окопі» писати численні звіти, дбати про шкільну документацію, організовувати різноманітні передвиборні шоу, щоб учителі й батьки проголосували «за кого

треба», вести просвітницьку роботу в мікрорайоні школи, боротися з правопорушниками, забезпечувати прибирання прилеглої території, «задовольняти» купу перевіряльників із найрізноманітніших інстанцій, стежити як розраховуються за комунальні послуги працівники школи...

Оскільки одним із напрямів українсько-голландського проекту з освітнього менеджменту була розробка професіограми директора школи, яка дає можливість познайомитися з поглядами самих директорів.

Основними функціями керівника загальноосвітнього навчального закладу вони вважають:

Бачення стратегії (обізнаність із філософією освіти, законодавчою та нормативною базою, особливостями розвитку місцевих освітніх систем, уміння прогнозувати розвиток школи, використовувати надбання світової педагогічної думки, готовність до змін тощо).

Керівництво та моніторинг освітнього процесу (обізнаність із методичними основами, теорією та практикою навчально-виховного процесу, уміння організувати роботу персоналу, спрямовану на досягнення поставленої мети, готовність приймати управлінські рішення та здійснювати моніторинг якості управління навчальним закладом тощо).

Мотивація та управління персоналом (обізнаність із теоретичними основами, психолого-педагогічними особливостями, формами і методами роботи з персоналом, уміння використовувати ті чи інші стимули, розв'язувати конфліктні ситуації, готовність до виправданого ризику, здатність толерантно ставитися до опонентів тощо).

Управління розвитком та фінансами (обізнаність з основами економіки й маркетингу та відповідною законодавчою і нормативною базою, уміння ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси, здійснювати фандрайзинг і маркетинг, бути готовим до запровадження інновацій тощо).

Внутрішня та зовнішня комунікація (загальні знання про комунікаційні процеси, володіння іноземними мовами; уміння організувати такі сучасні форми взаємодії, як робота в команді; готовність до управління навчальним закладом як відкритою педагогічною системою тощо).

Іноді навіть деякі представники Асоціації керівників шкіл України для визначення згаданої професіограми вживають термін «стандарт директора школи». Інші ж керівники навчальних закладів наполягають на тому, що слід спершу визначити стандарт умов, які дозволяють директорів ефективно працювати. Зокрема, такими обов'язковими умовами мали б бути:

- ✓ зарплата не нижча від трьох прожиткових мінімумів;
- ✓ фінансування щорічних 2—3 творчих відряджень та навчальних подорожей;
- ✓ сучасне технічне забезпечення роботи директора;
- ✓ виділення достатніх коштів на передплату періодичних видань, закупівлю вітчизняної та зарубіжної літератури з менеджменту освіти;

✓ можливість продовжувати навчання (в магістратурі за спеціальністю «керівник навчального закладу», на курсах іноземних мов, інформатики тощо).

Прибічники такого підходу до визначення стандарту (як сукупності умов, що сприятимуть наближенню кожного керівника до бажаного професійного рівня) погоджуються, що в нас «порятунок потопаючих — справа рук самих потопаючих», проте наполягають: «Ми не повинні вішати на власну шию «камінь» стандарту вимог до себе, не маючи належних умов, щоб цим вимогам відповідати. Нам потрібне «рятувальне коло», яким стане стандарт умов для роботи».

КЕРІВНИК ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ — ЛІДЕР ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ

*І. П. Жерноск, професор,
Заслужений працівник освіти України, м. Київ*

У статті відомого вченого проаналізовано сучасні підходи до визначення основних складових компетентності керівника навчального закладу. Автором розроблено власну систему ділових й особистісних характеристик для оцінки кандидатів на посаду директора школи, які можуть слугувати основою професіограми, моделі компетентності сучасного керівника.

Готовність керівника ЗНЗ до управління закладом — це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому.

Л. М. Карамушка

Як показує багаторічний досвід роботи на посаді директора середньої школи автора цієї статті, загальна готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до управління ним є першочерговою для здійснення ефективного управління колективом педагогів школи.

Мотиваційний компонент готовності керівника ЗНЗ до управління педагогічним колективом є визначальним для життєдіяльності педколективу навчального закладу.

Окрім мотиваційного фактора готовності керівника ЗНЗ до управлінської діяльності важливу роль відіграє когнітивний компонент. Когнітивний компонент готовності керівника ЗНЗ до управління навчальним закладом — це система знань, які необхідні йому для здійснення успішного управління педагогічним колективом (див. Карамушка Л. М. *Психологія управління*. — К.: Міленіум, 2003. — С. 47).

Важливу роль у здійсненні управління колективом ЗНЗ для керівника установи відіграють його загальноуправлінські знання (організаційно-управлінські, економіко-правові, методико-педагогічні, предметні, українознавчі, «світського виховання»).

Наявністю незалежних мотивів і факторів у діяльності керівника ЗНЗ і визначаються його рівень підготовки до управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Характеризуючи мотиви і фактори сформованості керівника ЗНЗ, необхідно визначити в загальних рисах, **що повинні знати в педколективі про керівника ЗНЗ** для успішного здійснення ним управління діяльністю колективу для досягнення цілей і розвитку ЗНЗ.

1. Рівень суспільної зрілості керівника ЗНЗ (суспільні установки, суспільна активність, здібності оцінювати педагогічні рішення і свої дії з урахуванням інтересів педагогічного колективу).

2. Професійна орієнтація на виконання відповідних видів педагогічної роботи та «силу» побудників і мету до діяльності, рівень його вимогливості.

3. Соціально-психологічна орієнтація особистості керівника, його прихильність до відповідного способу (стилю) особистого життя і відповідної манери взаємодії з педагогами.

4. Ділові якості керівника, тобто його здібності без зайвої метушливості й зайвих зусиль досягати відповідних практичних результатів своєї діяльності за короткі терміни.

5. Інтелектуально-психологічні й педагогічні можливості керівника (гнучкість мислення, сила волі, творчий потенціал і здібності до ризику та ініціативності).

6. Комунікативні можливості керівника, тобто здібності до продуктивного спілкування з педагогами, учнями і батьками, та його відносини з ними.

7. Етичні установки керівника, обумовлені його відношенням до педагогів, учнів і батьків, і форми його поведінки в службовому спілкуванні з ними.

8. Психолого-педагогічні здібності керівника повинні перебудовуватися відповідно до змін зовнішніх факторів діяльності і вимог педколективу.

9. Умови, за яких виявляються названі якості керівника, і межі, за якими вони не можуть бути реалізовані.

У процесі розвитку освіти не залежної України дуже часто доводиться вирішувати проблему відбору кандидатур на таку відповідальну посаду, як керівник ЗНЗ. Тому доцільно хоч у загальних рисах сформулювати вимоги до якісних характеристик кандидатів на посаду керівника ЗНЗ.

При оцінці кандидатів на висування на посаду керівника ЗНЗ необхідно враховувати систему ділових і особистісних характеристик, охоплюючи певні групи якостей.

Перша група включає такі якості:

- здібність підпорядкувати особисті інтереси громадським;
- уміння прислуховуватися до критики, бути самокритичним;
- активно брати участь у громадській діяльності;
- мати високий рівень політичної грамотності.

Друга група:

- почуття особистої відповідальності за доручену справу;
- уважне відношення до людей;
- працелюбність;
- особистісна дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;
- рівень естетики роботи.

Третя група:

- наявність кваліфікації, яка відповідає займаній посаді;
- знання об'єктивних основ управління освітою;

- знання передових і перспективних методів керівництва навчальним закладом;
- стаж роботи в організації (у тому числі й на керівній посаді).

Четверта група:

- уміння створити систему управління;
- уміння організувати свою працю;
- володіння передовими методами керівництва педколективом;
- уміння проводити ділові наради при керівникові;
- здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;
- здатність до оцінки можливостей і праці інших.

П'ята група:

- уміння працювати з підлеглими і керівниками різних організацій, створити згуртований педколектив;
- уміння підібрати, розставити і закріпити педагогічні кадри.

Шоста група:

- уміння коротко та ясно визначати мету;
- складати ділові листи, розпорядження;
- здібність чітко формулювати доручення, давати завдання;
- знання сучасної техніки управління й уміння використовувати її у своїй праці, працювати з документами.

Сьома група:

- уміння своєчасно приймати рішення, здатність забезпечити контроль за їх виконанням;
- уміння швидко орієнтуватися в складних обставинах, уміння розв'язувати конфліктні ситуації;
- здатність дотримуватися психогігієни;
- уміння володіти собою;
- впевненість у собі.

Восьма група:

- уміння бачити нове;
- здатність побачити і підтримати педагогів-новаторів, ентузіастів та експериментаторів;
- уміння розрізнити і нейтралізувати педагогів-скептиків, консерваторів;
- ініціативність і сміливість у підтримці й впровадженні нововведень;
- здібність іти на обґрунтований ризик.

Дев'ята група:

- чесність, добросовісність, порядність, принциповість, товариськість, емпатія, скромність, охайність і акуратність;
- добре здоров'я.

Керівник ЗНЗ, який намагається об'єднати педагогів для досягнення загальних цілей діяльності ЗНЗ, повинен уміти в будь-який момент розпізнавати фізичний і психологічний стан педагогів. В іншому випадку його зусилля можуть бути незрозумілими педколективу, і його організаційні зусилля не приведуть до очікуваних результатів.

У кожному конкретному випадку із цього переліку якостей вибирають ті позиції, які найбільш важливі для конкретної посади й організації, і до них ті специфічні якості, якими повинен володіти претендент на конкретну посаду.

Кандидат, який більшою мірою має необхідні для вакантної посади якості, повинен займати цю посаду.

Щоб покращити роботу загальноосвітніх навчальних закладів, як того вимагають директивні й нормативні документи щодо розвитку освіти в Україні, необхідно докорінно поліпшити керівництво всіх ланок освітньої системи. Але керівництво розвитком загальноосвітніх навчальних закладів — це та частина управління, основою якої є вплив на людей, їхню психіку, забезпечення ефективності професійних дій за рахунок оптимального використання педагогічних кадрів. Відомо, що керівник ЗНЗ здійснює вплив на педагогів і педколектив у цілому в результаті максимального використання управлінського спілкування. А управлінське спілкування — це така взаємодія керівника з педагогами, у процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від інших, коригує дії підлеглих, оцінює їхню роботу та професійно значущі якості особистості. Важливий визначальний елемент, що забезпечує успіх в управлінні колективом ЗНЗ керівнику — прагнення до адекватного розуміння педагогами того, що говорить і вимагає керівник під час спілкування з педколективом, розуміння педагогами його розпоряджень.

Необхідно визначити, що розуміння педагогами установок керівника в цілому забезпечується за таких умов:

- 1) єдність професійної мови, що може свідчити одночасно про рівень компетентності керівника ЗНЗ і педагогів колективу закладу;
- 2) урахування рівня інтелектуального розвитку кожного члена педколективу, а також можливого психологічного впливу вікових, статевих особливостей кожного педагога ЗНЗ;
- 3) повнота інформації як умова забезпечення ефективного виконання прийнятих рішень;
- 4) логічність викладу й аргументованість прийнятих керівником наказів, розпоряджень, рішень, установок тощо. Прийняття управлінського рішення — це є вибір однієї альтернативи з усіх можливих на основі аналізу конкретних умов та прогнозування можливого впливу обраного варіанту на досягнення мети управління закладом;
- 5) сконцентрованість уваги на головному в прийнятих рішеннях.
- 6) ступінь збігу точки зору кожного члена педколективу з думкою керівника ЗНЗ та ставлення підлеглого члена педколективу до керівника ЗНЗ.

Аналізуючи процес управління та результати опитування керівників ЗНЗ і установ освіти, здійсненого в січні-лютому 2010 року, ми дійшли висновку, що кожен керівник ЗНЗ у своїй діяльності володіє цілим комплексом компонентів і рис для здійснення управлінської діяльності; розглядаючи управлінську діяльність керівника ЗНЗ як процес взаємодії керівника з членами педколективу, у ході й результаті якого забезпечується їхня (керівника і членів педколективу) активна та скоординована участь у досягненні мети управління.

Як відомо, управлінська діяльність має такі основні функції: мотивація розробки та прийняття управлінського рішення, організація його виконання, корекція та регулювання, облік та контроль. Можна виділити такі компоненти процесу управління:

- діагностичний, прогностичний, проектувальний, що відповідають переважно першій стадії процесу управління;

- організаторський, комунікативний, мотиваційний, порівнювально-оцінювальний, емоційно-вольовий, що відповідають подальшим стадіям.

Зазначені всі компоненти (функції) процесу управління органічно взаємопов'язані. Якщо не буде об'єктивної інформації про психологічні особливості кожного члена педколективу ЗНЗ, його настрою, поведінки і діяльності, то й окресленій меті управлінської діяльності керівника ЗНЗ бракуватиме реалістичності, що негативно впливатиме на організацію виконання управлінського рішення.

У непростих умовах розвитку незалежної України, в умовах демократизації суспільного життя нашого суспільства керівник ЗНЗ повинен вирішувати досить часто складні, а нерідко й зовсім нові завдання розвитку закладу. Але за всіма конкретними проблемами розвитку закладу проглядається одна з найгостріших — розробка та прийняття рішень педколективу в умовах значного підвищення самостійності керівника ЗНЗ.

Розробка та прийняття рішення — невід'ємний компонент діяльності, але є водночас і найхарактернішою рисою керівництва як специфічного виду діяльності.

Основними етапами процесу підготовки та прийняття управлінського рішення, яке б забезпечувало вирішення конкретної проблеми, є:

- виявлення й усвідомлення проблеми, чітке формулювання завдання;
- визначення обмежень та критеріїв для прийняття рішення;
- виявлення, усебічний розгляд та аналіз альтернатив;
- оцінка альтернатив, вибір найкращого варіанту рішення.

Чинники керівника ЗНЗ, який приймає управлінські рішення, — це фактори, що залежать від керівника закладу як людини з притаманними їй індивідуальними, психофізіологічними, соціально-психологічними, педагогічними, віковими та іншими особливостями:

- інтелектуальні якості керівника ЗНЗ;
- його творчі здібності;
- його здібності до ризику, нововведень у системі освіти;
- рівень домагань (рівень складності цілей, які ставить керівник ЗНЗ і вважає можливим досягти) та його реалістичність;
- рівень самооцінки та її адекватність;
- особливості темпераменту та емоційно-вольові якості тощо.

Знання етапів прийняття управлінських рішень і чинників керівника ЗНЗ допоможуть виявити сильні й слабкі сторони керівника в процесі прийняття рішення та свідомо, усунувши недоліки, удосконалити саме рішення.

Стиль керівництва ЗНЗ є найважливішим фактором, який впливає на створення позитивного мікроклімату в педагогічному колективі. Але від стилю керівництва ЗНЗ залежить не тільки формування сприятливого мікроклімату в педколективі, але від нього значною мірою залежить узагалі ефективність управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

Стиль керівництва ЗНЗ — це система прийомів, методів та засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника ЗНЗ, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю самого керівника ЗНЗ.

Факторами, що впливають на стиль керівництва ЗНЗ, є особистісні якості самого керівника ЗНЗ. Особистість керівника ЗНЗ — це той «реактор», у якому «трапляються» всі об'єктивні, зовнішні й внутрішні впливи, у якому відображаються

також особливості керованого ним педколективу. Після цього «переплавлення» формується стиль керівництва самого ЗНЗ, що є неповторним так само, як неповторна і сама особистість керівника ЗНЗ.

Педагогічна компетентність керівника ЗНЗ — це та якість його особистості, що допомагає педколективу свідомо виробляти кращий внутрішньошкільний стиль керівництва педагогічним колективом на основі впровадження кращого досвіду управління педколективом, знань основ науки управління, особистісної психолого-педагогічної озброєності членів педколективу, його наукового та загальнокультурного кругозору і відповідного фахового рівня.

При всій багатоваріантності особливостей внутрішньошкільного стилю керівництва ЗНЗ, можна визначити окремі ознаки формування стилю керівництва педколективом:

- як здійснюється планування, розробка та прийняття управлінських рішень (керівник ЗНЗ сам приймає рішення, розробляє план, чи вирішує питання разом з педагогами, чи взагалі відхиляється від прийнятих рішень);
- як керівник ЗНЗ організує виконання рішень (жорстко регламентує діяльність членів педколективу, чи зосереджує увагу тільки на найскладніших питаннях, чи все пускає на самоплив);
- як здійснює контроль членів педколективу (постійно та жорстко контролює діяльність педагогів, втручається в їх роботу чи контролює регулярно, але в діяльність не втручається, контролює інколи з повагою до педагога);
- ступінь надання ініціативи педагогам ЗНЗ, делегування їм повноважень та відповідальності;
- рівень забезпечення гласності в керівництві ЗНЗ, джерела забезпечення інформацією педколективу щодо управлінської діяльності;
- практика оцінювання діяльності педагогів (ступінь об'єктивності, гласності і справедливості оцінки діяльності педагогів);
- співвідношення адміністративних (директива, наказ, розпорядження, вказівка та ін.) та соціально-психологічних (особистий приклад, переконання, порада, рекомендація, прохання тощо) методів впливу на педагогів ЗНЗ;
- місце в стилі керівника заохочень та покарань, ступінь їх співвідношення;
- ставлення до педагогів (повага, доброзичливість, симпатія або антипатія, порозуміння або зневага тощо);
- стиль поведінки керівника ЗНЗ з педагогами, ступінь дотримання правил етики службового спілкування.

Лідер — це член групи педагогів, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності в досягненні групових педагогічних цілей, як того вимагають державно-правові й нормативні обов'язки керівника ЗНЗ з управління цим типом навчального закладу.

Названі ознаки формування особистісного стилю керівництва ЗНЗ у залежності від ступеня їх реалізації у внутрішньошкільному управлінні визначають у цілому такі стилі керівництва ЗНЗ:

- авторитарний (автократичний, директивний);
- демократичний (колегіальний);
- ліберальний.

Розглядаючи проблему «Керівник ЗНЗ — лідер педколективу», доцільно в загальних рисах розглянути проблему лідерства й проблему керівництва інтегрованою групою педагогів як основною складовою педагогічного колективу.

Необхідно визначити, що поняття «лідер» пов'язано з поняттями «управління» і «керівництво». На відміну від лідера керівник ЗНЗ завжди виступає посередником контролю та адміністративно-державної гілки влади.

Формальний лідер — керівник ЗНЗ — призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника ЗНЗ. **Неформальний лідер** — це член групи педагогів, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям колективу і нормам поведінки. Він веде групу педколективу, стимулюючи досягнення групових цілей педколективу і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами педколективу.

Можна сформулювати і визначити **основні відмінності щодо змісту понять «лідер групи педколективу» і «керівник ЗНЗ»:**

- лідер групи педколективу покликаний здійснювати переважно регуляцію міжособистісних ступенів у групі педколективу, керівник ЗНЗ здійснює регуляції в педколективі на основі офіційних вимог — державно-правових і нормативних вимог управління педколективом;
- лідерство виникає за умов мікросередовища самої групи педагогів, керівництво ЗНЗ — макросередовище управління діяльністю всього педколективу закладу, яке пов'язане з усією системою відносин у педколективі;
- лідерство в групі педколективу виникає стихійно, керівник ЗНЗ або призначається, або обирається, і цей процес регулюється директивними документами;
- явище лідерства групи педколективу менш стабільне, залежить від настрою групи педагогів, керівництво ЗНЗ більш стабільне;
- керівник ЗНЗ здійснює керівництво педколективом порівняно з лідерством і має офіційно визначений статус директивно-нормативних документів управління педколективом, де передбачається і система санкцій;
- процес прийняття рішення керівником ЗНЗ значно складніший, ніж прийняття безпосереднього рішення лідером групи педагогів.

Однак і лідер групи педагогів, і керівник ЗНЗ зосереджують свої зусилля на вирішенні завдань управління педколективом навчального закладу. І в лідера, і в керівника ЗНЗ у їх діяльності багато спільних рис, хоча лідерство — це характеристика поведінки окремих членів групи педколективу, а керівництво ЗНЗ, з точки зору розподілу ролей, є управління і внутрішньошкільне підпорядкування в ЗНЗ.

Серед рис, що зазначаються в процесі опитування в сучасних керівників загальноосвітніх навчальних закладів та інших категорій працівників управління освітою, які знаходились на курсах підвищення кваліфікації в Інституті післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти в січні-лютому 2010 року, серед лідерських якостей назвали: ентузіазм, упевненість, доброзичливість, популярність, красномовність та ін. Опитуванням також встановлено,

що лідери в педколективі виділяються більш високим інтелектом порівняно з нелідерами, вони мають більше прагнення до влади, краще соціально підготовлені, виявляють більшу гнучкість і здатність до адаптації в колективі педагогів. Дослідження також виявило, що для багатьох лідерів групи педколективу характерна здатність спілкування з оточуючими простою і коректною мовою, їх незвичайність, енергійність, добросовісність та впевненість у собі.

Однією з головних функцій групи педагогів на чолі з лідером є розв'язання проблеми прийняття рішення. Група педколективу не може існувати як цілий педколектив, якщо в неї немає загальних педкадрів і думок з проблеми управління навчальним закладом. Тому рішення групи педагогів у багатьох випадках є більш ефективним, ніж усього педколективу навчального закладу.

Для того, щоб знати, яким чином підтримати «потенційного» лідера у своєму педколективі, необхідно перевести його на рівень реальних лідерів, при цьому керівник ЗНЗ має враховувати чотири основні характерні риси лідерів:

- **по-перше**, лідер повинен розуміти і використовувати фактори внутрішньошкільних міжструктурних зв'язків педколективу, що впливають на роботу закладу і визначають його стан;
- **по-друге**, лідер педколективу здатний впливати на педагогів навколо себе й на своїх керівників та ініціювати діяльність щодо змін на краще; щоб підтримати лідера в педколективі, він повинен глибоко й усебічно аналізувати нормативні документи діяльності педколективу, аргументовано заперечувати окремі положення та критикувати їх;
- **по-третьє**, лідер педколективу має використовувати набір інструментів і підходів, що постійно переглядаються й удосконалюються, використовувати широкі можливості навчання та такі джерела інформації, як Інтернет, наукові бібліотеки, а також обмін з педагогами ідеями і знаннями;
- **по-четверте**, лідер повинен бути здатним змінюватись, змінювати свій стиль лідерства — яким би ефективним він не був, він не може бути однаково ефективним у всіх ситуаціях.

Набір рис і якостей, яким має володіти «справжній» лідер, який повинен реалізувати в педколективі зміни, надзвичайно різноманітний, і сприймаються вони в педколективі по-різному.

Проведення змін у педколективі завжди підвищує попит на ініціативність та енергійність лідера, і тільки за цих умов зміни в педколективі будуть реалізовані з більшим успіхом.

Надмірна авторитарність керівника ЗНЗ завжди перешкоджає активності діяльності педколективу в особистісній ініціативності вирощення лідера.

Аналіз матеріалів, опитування керівників ЗНЗ і установ освіти, які знаходилися на курсах підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної освіти в січні-лютому 2010 року, дали змогу виявити традиційних керівників ЗНЗ. При цьому встановлено, що керівники ЗНЗ намагаються організовувати й управляти діяльністю навчального закладу, тоді як лідери педколективу роблять спроби вдосконалити і змінити ці традиційні системи організації й управління загальноосвітнім закладом, які вже існують.

У процесі аналізу матеріалів опитування в загальних рисах вдалося виявити якісні відмінності керівника ЗНЗ від лідера педколективу:

- керівник ЗНЗ намагається організувати діяльність, управляти й контролювати ЗНЗ, тоді як лідер педколективу намагається змінити основні організаційно-управлінські процеси в навчальному закладі;
- керівник ЗНЗ формулює основні цілі життєдіяльності ЗНЗ, керуючись на явним бюджетом і завданнями розвитку установи, тоді як лідер педколективу досягає цілей життєдіяльності закладів (крім названих) за рахунок мобілізації можливостей педагогів, що працюють у закладі;
- керівник ЗНЗ мотивує досягнення закладу персональним успіхом, тоді як лідер педколективу прагне досягти підвищення результатів діяльності за рахунок розвитку творчої діяльності педколективу;
- керівник ЗНЗ делегує частину своїх повноважень колективу, лідер педколективу одержує задоволення від того, що «тримає руки брудними»;
- керівник ЗНЗ може «навчитися» і перерости в лідера педколективу, але «навчитися» бути лідером педколективу можуть тільки деякі з них, які дійсно прагнуть цього.

Необхідно відзначити, що лідер — це член групи педколективу, за якою вона визнає право приймати відповідальні рішення в значимих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, реально виконуюча центральну роль в організації сумісної діяльності й регулюючих взаємовідношень у групі педагогів. У психології існують різні класифікації лідера:

- за змістом діяльності (лідер-натхненник і лідер-виконавець);
- за характером діяльності (універсальний лідер і ситуативний лідер);
- за направленістю діяльності (емоційний лідер і діловий лідер).

Лідер і керівник не обов'язково об'єднані в одній особі, і, на відміну від лідера, керівника інколи обирають, а частіше призначають, він несе відповідальність за положення справ у колективі, має право офіційно заохочувати або наказувати. Лідер висувається стихійно. Він не володіє ніякими визначними поза групою педагогів власними повноваженнями, на нього не покладаються ніякі офіційні обов'язки. Якщо офіційний керівник групи та її лідер не одна й та ж особа, то взаємовідносини між ними можуть сприяти ефективності спільної діяльності й гармонізації життя групи педагогів або можуть приймати конфліктний характер, що визначається рівнем групового педагогічного розвитку.

Аналіз стану сучасного керівництва ЗНЗ та реалізації в цьому процесі закономірностей управління навчальними закладами доводить, що ця проблема протягом багатьох років є особливо актуальною, що обумовлено розвитком і проникненням у керівництво ЗНЗ науково обґрунтованих технологій, прагненням підвищити рівень ефективності управління цим типом навчальних закладів. На вирішення цього завдання і направлена дана стаття.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ТИПИ

Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відношення, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розсташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова «мотивована діяльність» - це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій у залежності від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву праці входять:

- потреба, що хоче задовольнити працівник;
- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для одержання блага;
- ціна - витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей, що надають зміст усій подальшій трудової діяльності, що визначають спосіб життя.

У професійну трудову діяльність людина вступає з вже сформованою ціннісною свідомістю. Вона знає, які інтереси хотіла би реалізувати за допомогою праці. Реальне виробниче середовище змушує її трансформувати ціннісні орієнтації, «приземлити» їх. Так формується другий, практичний шар трудової свідомості, обумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особистості, а з іншого боку - конкретними обставинами професійного трудового життя. Практичні вимоги до роботи обумовлюють конкретну мотивацію, що, на відміну від ціннісної свідомості, що визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, визначає в основному вибір шляхів і способів їхньої реалізації.

Мотивація праці - найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності й у якому ступені працівник буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності.

Очевидно, що зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними здібностями і придбаними навичками праці, але саме **мотивація - джерело трудової діяльності особистості.**

До духовних мотивів відносяться:

1. **Стадність (потреба бути в колективі).** Даний мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом, групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура і т.д. Для працівників колишнього СРСР даний мотив дотепер є істотним чинником у виборі місця роботи і ціннісних орієнтаціях.

Потреба «працювати в гарному колективі», на думку багатьох соціологів, дотепер входить у лідируючу групу орієнтації працівника.

2. **Мотив самоствердження** характерний для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку. По Герцбергу він є власне мотивуючим фактором співробітників високої кваліфікації.

3. **Мотив самостійності** притаманний працівникам з «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес». Досвід організації кооперативів ще в часи СРСР і становлення бізнесу в Україні підтверджує силу і значимість даного мотиву. Значна частина кооперативів і підприємців залишили стабільну і часом високооплачувану роботу заради ризикованого бізнесу, що дає спочатку тільки одне - самостійність.

4. **Мотив надійності** (стабільності) - власне кажучи, мотив самостійності з протилежним знаком. Якщо в першому випадку працівники віддають перевагу ризику, активний пошук нових видів діяльності, то в другому - перевага віддається стабільності буття і діяльності. Як показують соціологічні дослідження, в основі ностальгії по минулому у більшості опитаних лежить саме стабільність, існування якої характерно для минулої системи. У силу різних причин (історичних, етнічних і т.д.) частка українців, що орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вище частки тих, хто віддає перевагу ризику і підприємництву. Саме в цьому полягають багато причин тривалого переходу до ринкової економіки.

5. **Мотив придбання нового** (знань, речей і т.д.) лежить в основі багатьох елементів ринкового менеджменту, і насамперед маркетингу. На ньому побудована система створення матеріально-речовинного світу в економічно розвитих країнах. Саме він використовується виробниками нових товарів і послуг, а інші мотиви - часом лише оболонка.

6. **Мотив справедливості** пронизує всю історію розвитку людської цивілізації. Скільки років існує людство, стільки років йде полеміка про те, що справедливо, а що несправедливо в цьому суспільстві. У кожному суспільстві установлюється своє розуміння справедливості, недотримання якої веде до демотивації працівників, а часом і до катаклізмів. Історія багаторазово підтверджувала цю істину, підтверджує і зараз. З цією проблемою зіштовхнулися багато підприємств у Україні у ході приватизації, наслідки якої відчутні дотепер. Досвід Німеччини, Італії й інших країн показує важливість цього мотиву навіть для країн з багатою ринковою історією і більш тривалою адаптацією до нерівності в порівнянні з Україною.

7. **Мотив у змаганнях** - один з найсильніших мотивів, що діяли за всіх часів. Визначений ступінь вираження змагальності генетично притаманна кожній людині.

Він найбільше часто застосовується в США і Канаді і формулюється так: «Ми працюємо в спортзалі». При малих витратах він дає відчутний економічний ефект. Мотив у змаганнях — основа організації змагання на підприємстві. При цьому важливо враховувати наступні принципи:

- диференціація людей що змагаються по групах, близькими за умовами, характером виробництва і т.д.;
- однакова система показників;
- визначення місць зайнятих усіма що змагаються;
- суворо диференційоване заохочення переможців; при “виграші” призових місць зарплата повинна збільшуватися не менш чим на третину.

При дотриманні цих принципів система «норма праці — оплата праці — заміняється системою «норма праці - змагання - оплата праці», що істотно мотивує працівників.

Типи мотивації працівників:

- **«Інструментально» мотивований** працівник орієнтований на «голий» заробіток, бажано готівкою і негайно. Він супротивник інших форм заохочення, індіферентний до форми власності і роботодавцю.
- **Професійно мотивований** працівник вважає найважливішою умовою діяльності реалізацію своїх професійних здібностей знань і можливостей. Його хвилюють зміст праці і характер роботи, у нього типово розвита професійна гідність.
- **«Патріот»** (соціалістична мотивація) характеризується тим, що основа його мотивації до праці - високі ідейні і людські цінності: побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії і т.д.
- **«Хазяйська» мотивація** заснована на досягненні і збільшенні власності, багатства, матеріальних благ і т.п. Для такого працівника майже не потрібна зовнішня мотивація, йому досить цієї внутрішньої ідеї постійного збільшення матеріальних благ. Потреби таких працівників практично не обмежені.
- **Люмпенізований** працівник віддає перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ. Його постійно переслідує почуття заздрості і незадоволеності порядком розподілу благ у суспільстві, але він не любить відповідальності, індивідуальних форм праці і розподілу.

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Трудова пасивність, що одержала широке поширення, на державних підприємствах обумовлена недоліками господарського механізму, сформованого в умовах так званої командно-адміністративної економіки і підтримуваного деякими соціальними інститутами (ідеологією, культурою, мораллю). Розвиток трудової активності в першу чергу припускає зняття тих гальм, що придушують ініціативу і заповзятливість.

Адміністративно-командна система спиралася на працівника виконавчого, орієнтованого на колективну відповідальність, що тяжіє до консервативних форм трудової діяльності, не єдинальний свій соціальний статус з досягненнями в праці. Примітною його рисою, крім низької продуктивності, була нерозвинена

підсвідомість, орієнтація на «справедливого» начальника, що забезпечить йому необхідні блага за умови беззаперечної слухняності. При цьому, відповідальність за власний добробут перекладається на «верх».

Для ефективно функціонуючої економіки необхідний інший тип працівника, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, ініціативного, що бере на себе відповідальність не тільки за свою долю, але і за успіх загальної справи, що знає свої права і розраховує, насамперед, на власні сили. Такий працівник прагне до підвищення кваліфікації, тому що саме з нею зв'язує свої можливості в праці.

Він обов'язковий і сумлінний, здатний до інноваційної діяльності. У рамках колишнього господарського механізму, що зводить практично до нуля волю вибору різних варіантів трудового поведіння, шанси на процвітання для людей цього типу мінімальні, їхня діяльність найчастіше або обмежується, або придушується. Для розвитку трудової активності, насамперед, необхідно усунути нееквівалентність відносин між працівником і суспільством, що практично не змінилася з переходом на нові умови господарювання.

Формування і розвиток економічної мотивації, на яку покладається стільки надій, швидше за все, орієнтує працівників на реалізацію економічних інтересів поза сферою виробничої діяльності в суспільному виробництві.

Перехід до нових для нас форм власності при деформованій трудовій мотивації - сам по собі трудової активності дати не здатний, відношень до праці не змінить. Можна припустити, що економічна самостійність трудових колективів буде і надалі використовуватися для реалізації потреб «для себе», переважно в їх більш значимій для працівників частині - оплаті праці.

Наступне гальмо трудової активності - вузькість зони мотивованого поведіння. Істотним пороком діючої системи стимулювання можна вважати її орієнтованість на закріплення працівника за робочим місцем. Сьогоднішній світовий рівень виробництва припускає високий ступінь соціальної і професійної мобільності працівника.

Перебільшене значення стажу роботи на одному підприємстві стимулює помірну виробничу діяльність без істотних відхилень від середніх величин, знімаючи необхідність підвищення кваліфікації, чим культивуються застійні явища у виробництві. Одним із засобів прикріплення працівника до його робочого місця стала черга на одержання тих чи інших натуральних благ: квартири, автомобіля, меблів, місця в дитячому дошкільному закладі і т.п. Така залежність від підприємства перетворилася в джерело гострої соціальної напруженості.

Прискорити процеси мобільності можна, знявши економічні і юридичні узи, що прив'язують людину до робочого місця: залежність оплати і пенсії від стажу роботи на одному місці, обов'язкове відпрацьовування визначеного терміну при звільненні за власним бажанням, залежність одержання побутових благ не тільки від якості роботи, скільки від відпрацьованого на даному підприємстві терміну. У кінцевому рахунку цьому буде сприяти і скасування паспортного режиму і прописки.

Для розвитку трудової активності необхідна правова основа відносин керівника і виконавця, при якій працівнику дається право самостійно обирати лінію трудового поведіння в рамках чітко зафіксованих правових норм. Це не суперечить принципу єдиначальності на виробництві. Зміцнення і використання правових методів керування в сфері праці засновані на чіткому й однозначному

розподілі прав і відповідальності, є необхідною умовою захищеності працівника від сваволі як адміністрації, так і колективу, служать більш чіткому розмежуванню зон контрольованого і мотивованого поведіння. При цьому природне внутрішньовиробниче протиріччя економічних інтересів керівників і виконавців стає джерелом розвитку, і через його вирішення забезпечується підвищення ефективності праці.

З переходом на нові умови господарювання виявляються наступні мотивуючі функції оплати праці:

- розмір заробітку кожного працівника повинен визначатися, насамперед, особистим трудовим внеском у кінцевий результат колективної праці (зараз на розмір заробітної плати кінцевий результат впливає сильніше, ніж трудовий внесок працівника);
- посилення диференціації в оплаті праці в залежності від її складності і якості, споживчих властивостей продукції, що випускається, що має принципове значення для актуальності мотивів суспільної корисності праці і раціонального сполучення інтересів «на себе» і «на інших»;
- поступова відмова від грошових компенсацій за непривабливу працю і шкідливі санітарно-гігієнічні умови, оскільки вони не тільки консервують несприятливі умови праці, але і знижують трудовомотиваційну функцію оплати;
- розширення стимулюючої зони оплати праці встановленням оптимальних співвідношень гарантованого мінімуму зарплати, що забезпечує відтворення кваліфікованої робочої сили, і максимально можливого заробітку, що забезпечує якісні розходження в рівні добробуту працівників з різним трудовим внеском;
- зміна функцій і ролі преміальних систем, що слабо стимулюють трудову активність, тому що використовуються в основному для реалізації владних функцій адміністрації, частіше як санкції за невиконання якихось вимог начальства, а не як стимул.

У сформованій ситуації державі доцільно взяти на себе функцію стимулювання творчої і висококваліфікованої праці, оскільки підприємства з їх сформованою системою усередині колективних відносин до цього ще не готові.

Держава може впливати на подолання кризи праці шляхом пропаганди зразків високої культури праці і виробництва. Для цього варто було б ефективніше використовувати спільні підприємства, пропускаючи через них визначену частину працівників, що повернувшись на свої підприємства, принесуть із собою і нові еталони культури праці. Рішенню цієї задачі також сприяє регулярний обмін фахівцями з розвитими промисловими країнами.

У ряді першочергових мір повинна бути і переорієнтація служб соціального розвитку галузей і підприємств із сууго соціально-побутових проблем на проблеми якості трудового життя, що у даний час практично випадають зі сфери їхньої діяльності. Особливу увагу варто звернути на підбір кадрів для цих служб.

Можна чекати, що вихід із кризової ситуації в сфері праці неминуче буде супроводжуватися дестабілізацією трудових відносин, тому що торкнеться життєвих інтересів багатьох груп працівників. Протидія інноваціям буде виходити не тільки від працівників, зайнятих примітивною працею, або що мають

компенсації, за шкідливі умови праці, але і від висококваліфікованих фахівців застаріваючих професій.

При існуючій низькій цінності навчання і творчості для основної маси працівників, їм буде психологічно складно існувати в тих умовах, коли результат залежить не тільки від наявних навичок, але і від здатності і бажання підвищувати кваліфікацію. Перехід до нових технологій у розвинутих країнах супроводжувався серйозними соціальними наслідками, обумовленими безробіттям, збільшенням інтенсивності і нервово-психологічної напруженості праці.

В умовах демократизації політичного життя, дестабілізація трудових відносин може мати важкі наслідки, якщо не будуть розроблені і прийняті міри з боку держави. При цьому, важливе значення має контроль за станом суспільної думки, що дозволяє прогнозувати стихійне поведіння мас.

Висновки. Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів що впливають на розвиток підприємства, організації. Саме вірне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва і з рештою більш ефективного функціонування підприємства. Від невдалої системи стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а як відомо з історії ціла економічна система, через елементарне непорозуміння між інтересами виробничого сектору і простого робітника.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості і зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні.

Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. - №2. – с. 82 – 83.
2. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Кози́чева, Б.С. Кози́чев // Менеджмент в России и за рубли жом. – 2001. – №2. – с. 60 - 66.
3. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг 2001. №1. – с. 88 - 101.

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Р. І. Черновол-Ткаченко, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри наукових основ управління та психології ІПО ХНПУ ім.Г.С.Сковороди

Постановка проблеми. Управління соціальними процесами реалізується за допомогою управлінської інформації, яка відображає зміст управлінських дій. Обмін управлінською інформацією здійснюється за допомогою комунікацій. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів, жестів, спонтанних виявів (міміки, голосу), засобами яких є послання або сигнали.

Дослідження свідчать, що керівник від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації: процес прийняття й реалізації управлінських рішень, мотивацію праці підлеглих. Саме тому комунікації є невід'ємною частиною всіх видів управлінської діяльності. А головне — ефективність діяльності керівника залежить від уміння забезпечувати комунікації не лише у власній діяльності, а й у діяльності своїх підлеглих. Це одна з найскладніших проблем в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні можливості комунікаційних процесів досліджувались М. М. Мартиненко, Ф. І. Хмілем, Є. М. Хриковим, О. Є. Баєвою, Н. І. Новосельською, В. О. Згалат-Лозинською, І. І. Зарецькою, Л. М. Карамушкою, Л. Забродською, В. В. Гуменюком, Л. І. Даниленко та іншими. Науковці Є. С. Палаж, М. В. Моїсеєва, А. Є. Петров вивчали особливості та можливості комп'ютерних телекомунікацій. О. Г. Андріянова, З. А. Пожидаєва, Н. Н. Сомилкіна схарактеризували програмні комплекси щодо автоматизації документообігу, організації педагогічного моніторингу. Організацією банку даних локальної мережі, створенням медіатеки, застосуванням ПЕОМ в управлінській діяльності займалися Л. Жиліна, Л. Даниленко, Л. Забродська.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що при досить високому рівні зростання якості організації

Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібні керівникові навчального закладу для досягнення взаєморозуміння як у колективі, так й із зовнішніми комунікаторами, що сприяє чіткому виконанню підлеглими своїх завдань і забезпечує результативне ділове спілкування організації із зовнішнім середовищем.

У статті проаналізовано комунікаційні процеси та окреслено їх роль у забезпеченні ефективної управлінської діяльності керівника.

Ключові слова: комунікації, комунікаційний процес, комунікаційна мережа, інформаційне забезпечення, організаційні комунікації, дигітальні й аналогові комунікації, комунікаційні канали, площина змісту й площина зв'язків

комунікаційних процесів у суспільстві, у тому числі й освітній сфері, забезпечення ефективних комунікаційних процесів у навчальному закладі має низку проблем і суперечностей через те, що: комунікаційні потоки в закладах освіти здійснюються майже однаковим технічним потенціалом, що неймовірно ускладнює можливості для знаходження нестандартної інформації, прояву

творчості в управлінській діяльності; упроваджений електронний процес документообігу, з одного боку, забезпечує подачу інформації стисло та виразно, а з іншого — обмежує споживача вийти за рамки форми документа й знижує стильову особливість та індивідуальний характер певного повідомлення.

Формування цілей статті (постановка завдання). Нагальність слідження теоретико-методологічних засад комунікаційних процесів в управлінні навчальним закладом зумовлена прагненням окреслити основні напрямки вдосконалення цього процесу в умовах стрімкого переходу від індустріального суспільства до інформаційного. Суть цього переходу, як слушно зауважує Л. Забродська, полягає в тому, що інформація в різних видах і формах, насамперед у формі знання, стає важливим ресурсом, а можливості інформаційно-комунікаційних технологій, систем і мереж є головним каталізатором швидкого розвитку й упровадження наукомістких, екологічно безпечних, енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій у більшості галузей продуктивної діяльності людини, у тому числі й керівній. Інформаційно-комунікаційні технології нині відіграють визначальну роль у взаємодії між людьми, у підготовці й поширенні масової інформації, у подальшому розвитку культури, освіти, науки.

Для проектування інформаційних потоків в організації керівництва навчальним закладом необхідно зосередити увагу на комунікаціях, пов'язаних з потребами інформаційної взаємодії в процесі управління. При цьому важливо пам'ятати, що комунікації — це не просто передавання інформації, це обмін інформацією між людьми, спрямований на взаємопорозуміння. Комунікація відбувається за умов, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша її приймає.

Обмін інформацією входить у всі види управлінської діяльності, тому комунікацію називають процесом, який об'єднує організацію в єдине ціле, бо якщо ліквідувати комунікації або не усувати перепони на їхньому шляху, то організація перестане бути керованою, а її діяльність буде хаотичною, некоординованою.

Отже, комунікації (лат. *comunicatio* — спілкуюсь) — це ті процеси, які обов'язково повинні забезпечити порозуміння. За інших обставин їх можна вважати такими, що втратили сенс або просто не відбулися. Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, непорозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень й ефективність їх реалізації.

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення. *Інформаційне забезпечення* — це сукупність елементів (повідомлень про конкретні явища, події, виробничо-господарську, навчально-виховну діяльність), які дають змогу організувати своєчасне надходження необхідної кількості інформації відповідної якості на всі рівні й ланки менеджменту. Якість інформації залежить від точності (бути безпомилковою), оперативності (реально характеризувати поточні дані), доцільної повноти (бути релевантною), логічної стислості (щоб миттєво вловити її смисл), доречності (пріоритетність суті відповідно до ситуації).

Дослідники комунікативних процесів в організаціях стверджують, що комунікація між людьми розгортається в площині змісту й площині зв'язків (стосунків). *Площина змісту* — це послання (відомості про стан речей), яке може бути сприйняте чи відхилене в межах площини зв'язків як психологічної складової

процесу комунікацій. До площини змісту належить не тільки безпосередня інформація, у явній формі, а й *метакомунікація* — прихований, завуальований зміст, який найчастіше уявно прочитується між рядками прямої інформації та, здебільшого, є істинним і корисним.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові. Дигітальна (грецьк. *di* — двічі) — вільна від емоцій і вирізняється закодованістю всіх відомостей за допомогою символів (шифру, цифр). Це різні види формул — математичних, хімічних і т. д. Неправильне кодування інформації може привести до помилок і непорозумінь.

Аналогові (грецьк. *analogos* — подібний) комунікації охоплюють усі невербальні спілкування: жести, міміка, предмети, зображення. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша й не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова та дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Постає питання: на яких комунікаціях повинен зосередити увагу керівник організації, проектуючи комунікаційну мережу з метою забезпечення ефективного управління навчальним закладом?

Оскільки діяльність управлінця так чи інакше пов'язана з прийняттям рішень, то й головним критерієм відбору інформації є її причетність до цього процесу. Цей вид комунікацій дістав назву ділового спілкування.

Теоретики менеджменту вважають, що *ділове спілкування* — це передавання думок, емоцій або повідомлень одного чи кількох людей іншим людям у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Ділові спілкування становлять зміст *організаційних комунікацій*.

Ряд науковців усю сукупність організаційних комунікацій класифікують за чотирма ознаками:

- за місцем виконання (із зовнішнім середовищем і всередині організації);
- за каналами (формальні та неформальні);
- за направленістю (вертикальні й горизонтальні);
- за формою (керівник — підлеглий, керівник — група, рівноправні).

Л. Карамушка стверджує, що різноманітні види комунікацій, які здійснюються в освітніх організаціях, можна поділити на дві основні групи: зовнішні й внутрішні.

Зовнішні комунікації спрямовані на налагодження ефективних зв'язків освітньої організації з тим соціумом, з яким вона взаємодіє, у якому вона функціонує та розвивається. Вони виконують такі функції:

- усвідомлення й визначення основних цілей та завдань, які мають бути провідними для тієї чи іншої освітньої організації, виходячи з особливостей функціонування соціального середовища (суспільства в цілому, регіону, конкретної соціальної галузі);
- забезпечення матеріально-економічних умов та шляхів розвитку освітньої організації;
- формування позитивного іміджу (образу) освітньої організації при взаємодії з громадськістю (батьками, іншими навчальними закладами, ВНЗ тощо);

- обмін досвідом з аналогічними вітчизняними та зарубіжними установами;
- забезпечення відпочинку та дозвілля працівників освітніх організацій, сприяння розв'язанню їхніх побутових проблем;
- визначення перспектив розвитку освітньої організації, обґрунтування науково-методичних засад його діяльності та ін.

До цієї групи належать види комунікацій, які забезпечують взаємодію освітньої організації з такими установами:

- відділами та управліннями освіти районних, міських (обласних) держадміністрацій, Міністерством освіти;
- законодавчими та контролюючими структурами (контрольно-ревізійне управління, санепідемстанція тощо);
- благодійними фондами, спонсорськими організаціями;
- вітчизняними та зарубіжними середніми та вищими навчальними закладами;
- позашкільними навчальними закладами (центрами дитячої творчості, відділеннями МАН);
- науково-дослідними інститутами та центрами;
- економічними та комерційними структурами (банками, промисловими підприємствами, фірмами);
- профспілковими організаціями;
- батьками учнів та ін.

Зовнішні комунікації можуть бути: *вертикальними* — тобто між організаціями, які займають різні місця в ієрархії управлінських стосунків (наприклад, між районним відділом освіти та школою, між школою та вищим навчальним закладом); *горизонтальними* — тобто між організаціями, які займають однакове місце в цій ієрархії (наприклад, між двома однопрофільними ліцеями, між двома районними відділами освіти, які підтримують ділові контакти).

Також необхідно зазначити, що зовнішні комунікації можуть бути *формальними*, що здійснюються на підставі регламентованих документів (законів, нормативних положень, статутів тощо); *неформальними* — на основі особистих дружніх стосунків між керівниками або іншими співробітниками освітянських установ. Варто наголосити, що неформальні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та діяльності освітніх організацій.

Конкретну здійснення зовнішніх комунікацій є: ділові зустрічі; переговори (усні або за допомогою факсового, комп'ютерного зв'язків); розмови телефоном; службові записки; звіти; нормативні та законодавчі документи; угоди та ін.

Слід підкреслити, що особливу роль відіграють комунікації, які спрямовані на формування іміджу освітньої організації. Серед організаційних форм комунікацій, які можуть бути використані для формування іміджу сучасних навчальних закладів, можна назвати такі:

- випуск проспектів (буклетів) про навчальний заклад,

Комунікації, які забезпечують взаємодію освітніх організацій з навколишнім середовищем, належать до зовнішніх.

Комунікації, які забезпечують взаємодію працівників освітньої організації між собою, — внутрішні комунікації.

- історію його розвитку, основні завдання;
- підготовка інформаційного бюлетеня для учнів та батьків про основні умови вступу до навчального закладу, вимоги до навчання;
- виступи адміністрації навчального закладу перед батьками майбутніх учнів з роз'ясненням основних цілей навчального закладу;
- підготовка спеціальних журналів, збірників, навчальних програм, які відображають реальні творчі здобутки учнів та педагогів;
- участь навчального закладу у виставках передового педагогічного досвіду;
- виступи адміністрації та вчителів на науково-практичних семінарах, конференціях;
- підготовка матеріалів для засобів масової інформації;
- проведення Дня (тижня) презентації навчального закладу;
- розробка гімну, герба, девізу навчального закладу, його «фірмових» значків, листівок, візиток та ін.

Використання таких засобів сприятиме формуванню іміджу навчального закладу, створенню його своєрідного, неповторного образу.

Внутрішні комунікації — це комунікації, які забезпечують взаємодію працівників освітньої організації між собою. Внутрішні комунікації сприяють реалізації таких функцій:

- налагодження ефективних зв'язків між членами управлінської команди (визначення стратегічних і тактичних завдань, розподіл функціональних обов'язків, координація дій);
- організація ефективного навчально-виховного процесу;
- обмін педагогічним досвідом, підвищення професійного рівня членів організації;
- оцінка ефективності діяльності працівників організації (при здійсненні різних видів контролю, проведенні атестації);
- організація спільної діяльності вчителів та учнів;
- налагодження міжособистісних стосунків між членами освітньої організації;
- створення умов для фахового й творчого зростання працівників;
- формування традицій навчального закладу та ін.

Внутрішні комунікації, як і зовнішні, можна розділити на види:

- *вертикальні комунікації*, що здійснюються між членами організації, які мають різний «управлінський статус» (наприклад, між директором школи та вчителем, завідувачем районного відділу освіти та його заступником тощо);
- *горизонтальні* — комунікації, що здійснюються між членами організації, які займають однакове місце в системі управлінських стосунків (наприклад, між двома вчителями, між двома інспекторами районного відділу освіти).

Вертикальні комунікації, у свою чергу, можуть бути:

- низхідними — за допомогою яких інформація передається з вищих рівнів управ (наприклад, при взаємодії заступника директора навчального закладу та вчителів);

— висхідними — за допомогою яких інформація передається з нижчих рівнів управління на вищі (наприклад, від учителів до директора школи).

Необхідно також урахувати, що внутрішні комунікації, так само як і зовнішні, можуть бути *формальними* та *неформальними*.

Специфічним різновидом неформальних комунікацій є *чутки* — передавання неперевіреної, не підкріпленої офіційними джерелами інформації, яка, проте, значною мірою впливає на емоційний стан працівників і може призводити до зниження ефективності їхньої роботи, а то й до тимчасової дестабілізації діяльності установи в цілому. За допомогою чуток передається інформація про можливі політичні та соціальні реформи в країнах; можливі стихійні лиха; нові зміни в структурі організації; можливі переміщення членів адміністрації; можливе скорочення штатів; підвищення (зниження) заробітної плати; підвищення цін; конфлікти між керівництвом та працівниками; подробиці особистого й інтимного життя керівників та інших працівників.

Щоб запобігти чуткам та пліткам, адміністрації потрібно своєчасно інформувати про можливі структурні зміни в організації та з'ясовувати причини таких змін; широко повідомляти про заходи для захисту працівників організації в кризових ситуаціях; дотримуватися доброзичливого, заспокійливого тону в розмовах з працівниками та ін.

Отже, управління нормальним функціонуванням освітньої організації здійснюється внаслідок дії цілої системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

У контексті розглянутого доречно усвідомити суть такого психологічного феномену як трансакція (лат. transaction — *звернення*). Уявити її можна через моделі станів «Я». Науковці стверджують, що кожному людину формують три різні стани «Я», які впливають на її думки, почуття та дії:

- **«Я — батько»** (цей стан зумовлює поведінку, аналогічну батьківській: для нього знайти винного значно важливіше й приємніше, ніж проаналізувати й вирішити проблему);
- **«Я — дорослий»** (орієнтований на існуючі реалії, перевіряє дані та приймає кваліфіковані рішення);
- **«Я — дитина»** (розрізняють три форми: природне, пристосовницьке, «маленький професор»). Природне «Я — дитина» характеризується найсильнішим первинним станом, який не можна придушити ні вихованням, ні іншими заходами. Пристосовницьке «Я — дитина» супроводжується намаганням людини бути непримітною та робити те, що від неї очікують. «Маленький професор» легко схоплює інтуїцією те, що «Я — дорослий» досягає після аналізу.

Серед різноманітних трансакцій виокремлюють паралельні; такі, що перетинаються; приховані.

Паралельні трансакції — виникають, якщо «Я» реципієнт (той, хто одержує). Трансакція в основному відповідає стану «Я», обраному відправником інформації.

Трансакції, які перетинаються. Їх передумовою є поява іншого стану «Я» — не того, до якого зверталися, тому лінії трансакції перетинаються, зумовлюючи здивування. Такий стан може породжувати різні ризики.

Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібні керівникові навчального закладу для досягнення взаєморозуміння як у колективі, так й із зовнішніми комунікаторами, що сприяє

чіткому виконанню підлеглими своїх завдань і забезпечує результативне ділове спілкування організації із зовнішнім середовищем.

Організація підтримує різні взаємозв'язки між людьми: стійко повторювані (вирішення штатних завдань управління), ситуаційні, трудові, особисті тощо. При цьому різні канали комунікації можуть бути згруповані в три основні системи зв'язків: послідовну, променеподібну й колову.

Особливе місце належить системі неформальних зв'язків, яка виражається у вигляді виноградного гроно.

Незважаючи на наявність різних за змістом контактів, у зазначених системах зв'язку існує обмін інформацією тільки між двома індивідами. Один з них є відправником-передавачем (особа, що генерує й передає повідомлення), а другий — одержувачем-передавачем інформації (особа, якій призначена передана інформація та яка сприймає й інтерпретує її та повідомляє відправникові про її одержання).

У сучасних організаціях існують різні взаємозв'язки між людьми, підрозділами, групами, що вимагає створення необхідної комунікаційної мережі.

Комунікаційна мережа — це поєднання індивідів, що беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.

Вибір варіанта комунікаційної мережі залежить від рівня централізації та природи завдань. У централізованій мережі вирішення проблеми й прийняття рішень передбачають взаємодію членів команди з одним і тим же співробітником. У централізованій мережі члени команди вільно спілкуються між собою, обробляють інформацію та приймають узгоджені рішення. Експерименти показують, що централізовані комунікації більш продуктивні, інформація передається лідеру, який і приймає рішення. Децентралізовані мережі більш повільні у вирішенні простих завдань, тому що інформація обходить усіх членів команди, а тільки після цього приймається рішення. Але в складних ситуаціях такі мережі починають прискорювати обробку інформації — кожен член команди бере участь у вирішенні проблеми.

У централізованих мережах менше помилок при вирішенні простих завдань, а при їх ускладненні мережі стають неефективними. Тому у вирішенні складних проблем усі члени команди повинні мати доступ до інформації, тобто необхідна децентралізована комунікаційна система.

Використання мереж типу «колесо» представляє формальну, централізовану ієрархію влади, при якій підлеглі спілкуються через керівника. І той, хто знаходиться в центрі, має більше комунікаційних зв'язків. Він отримує більше повідомлень, виконує лідерські функції, впливає на інших членів групи.

Аналогічна картина й у мережах типу «У». Вони є централізованими та будуть ефективними при вирішенні простих проблем.

«Всеканалні» мережі являють собою повністю децентралізовані групи. Вони ефективні при вирішенні складних проблем. Такий підхід називають відкритими комунікаціями.

До нових комунікаційних підходів належать відкриті комунікації та діалог.

Відкриті комунікації — обмін інформацією всіх типів між усіма членами організації, її підрозділами та рівнями ієрархії. В основі відкритих комунікацій лежать комп'ютерні технології: будь-який робітник, який отримує доступ до необхідної інформації, може брати участь у телеконференціях, на яких об-

говорюються перспективні можливості та проблеми. Це сприяє зростанню почуття єдиної команди, прагненню до єдиної мети.

Для формування командного духу використовують діалог — комунікаційний процес, який спрямований на створення корпоративної культури, що ґрунтується на принципах спільної роботи, довіри, гнучкості та схильності до загальних цілей. У процесі діалогу учасники висловлюють свої думки та пропозиції, синтезують ідеї, що дає змогу більш повно й широко розглянути проблему.

У контексті вище розглянутого відзначимо, що ділове спілкування (комунікація) буде успішним за умов пристосованих ліній комунікації. Це принципово важливо тому, що 80% проблем будь-якої організації виникає внаслідок неправильного спілкування. А це означає, що керівник навчального закладу повинен знати й уміти організовувати ефективні комунікації.

Дослідники організації комунікаційних процесів в організації стверджують, що ефективна система комунікацій створюється трьома джерелами: організаційною структурою управління; розподілом і делегуванням повноважень у межах структури апарату управління; культурним середовищем, що домінує в організації.

Якщо розглядати організаційну структуру управління як систему розподілу штатних завдань управління між ієрархічними рівнями та підрозділами, то зв'язки між завданнями являють собою формальні комунікації. При цьому варто мати на увазі інтегральну природу інформаційних потоків в організаційній структурі управління, де кожен підрозділ розглядається як деяка сукупність завдань, віднесених до певної мети й керованих об'єктами зі своїми компонентами у вигляді вхідних і вихідних даних та алгоритмів їхнього рішення. Кожне завдання всередині підрозділу зв'язане входами та виходами завдань за допомогою інформації та певних каналів зв'язку. У такому вигляді кожен підрозділ перетворюється на пункт прийняття рішень.

Ця частина комунікаційних процесів, назовемо її *організаційними комунікаціями*, має проектуватися разом із розробленням організаційної структури управління.

При розробленні організаційних комунікацій виходитимемо з таких припущень: організаційна структура управління створює тільки формальні канали комунікацій; способи передавання інформації можуть бути тільки письмовими та візуальними. Письмові способи представлені документами, що містять необхідну для вирішення завдань управління інформацію. Візуальні способи можливі, якщо організаційні структури управління доповнюються технічними засобами формування, передавання та сприйняття інформації.

При таких припущеннях процес створення організаційних комунікацій зводиться до встановлення способів зв'язку, тобто визначення складу завдань і підрозділів, до яких вони приписані, вирішення яких базується на документальній або візуальній інформації.

Значна частина інформації, що використовується в системі управління, підприємством ураховується. Для цього працівники апарату управління вирішують комплекс завдань функції обліку. Це обов'язкова функція, оскільки в сучасних умовах одержувати, зберігати та передавати інформацію можна тільки після її обліку (фіксування). У більшості випадків матеріальним носієм облікової інформації є документ.

Організація комунікацій за допомогою документів забезпечує пошук, передавання, використання та збереження документів і належить до сфери діловодства.

При створенні ефективної системи потоку документів, не дивлячись на їх уніфікованість, необхідно враховувати джерела перешкод і комунікаційних бар'єрів. М. М. Мартиненко визначає такі їх види: технічні, структурні, граматичні, семантичні, синтаксичні, стилістичні.

До технічних перешкод відносять списки, помилки, механічні пошкодження цілісного тексту при передаванні — надриви, склеювання з конвертом і т. і.

Джерелом структурних перешкод є неправильна побудова тексту службового документа, порушення його логічної структури (недоцільно починати виклад з того, що вже сказано в заголовку, найчастіше інформація, яку слід віднести в додатки, повністю потрапляє в сам документ та інше).

Граматичні перешкоди пов'язані з порушеннями орфографії й пунктуації. При цьому варто пам'ятати, що довільне скорочення назв організації також недопустиме.

Основна кількість перешкод у службових документах належить до групи семантичних: неправильне використання слів і термінів, недоречне або невиправдане вживання іноземних слів, вживання зворотів, що містять зайві слова, неправильне використання прийменника «про», порушення специфіки вживання дієприслівникових зворотів.

Пріоритетне місце серед зазначених перешкод належить стилістичним.

Делегування повноважень конкретним посадовим особам адаптує оргструктуру управління до структури апарату управління, що пов'язано з впливом таких трьох чинників, як психологічні, соціальні й культурні запити працівників; природою мови і характером семантичних проблем, соціального структурного підприємства.

У структурі апарату управління зв'язки складніші, ніж в організаційних комунікаціях, бо для неї притаманні всі види взаємообміну — усні, письмові, візуальні, текстові, манера поведінки, а також усілякі їхні комбінації. У структурі апарату управління існують як формальні, так і неформальні комунікації. Їм притаманні різні лінії зв'язку: лінійні, функціональні, змішані.

Як слушно зауважує М. М. Мартиненко, усі зв'язки людей на підприємстві організувати неможливо, та в цьому немає й потреби. А от обмежити їхній склад тільки діловим спілкуванням варто.

При створенні такої системи комунікацій необхідно відповісти на такі питання:

- кому необхідна інформація;
- яка необхідна інформація;
- яке джерело може забезпечити необхідну інформацію.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, діяльність керівника навчального закладу на всіх рівнях управління повинна обов'язково супроводжуватись отриманням з мінімальними затратами часу і ресурсів необхідної інформації. Забезпечення ефективності цього процесу лежить у площині знання його елементів й етапів, завданням яких, як уже зазначалося раніше, є створення повідомлення й уміння використовувати доцільний канал для його передавання в такий спосіб, щоб обидві сторони (відправник та одержувач)

зрозуміли суть однієї вихідної ідеї. Це складно, оскільки кожний етап цього процесу є одночасно точкою, у якій зміст може бути створеним або втраченим.

До взаємопов'язаних етапів належать: зародження ідей, кодування й вибір каналу, передавання, декодування.

Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій потрібні керівникові навчального закладу для досягнення взаєморозуміння в колективі, забезпечення чіткого спілкування з підлеглими, належного виконання своїх обов'язків. Постійна модифікація цього процесу зміцнює ділове взаємопорозуміння між суб'єктом та об'єктом управління й забезпечує ефективне керівництво навчальним закладом і формує імідж освітньої установи в оточуючому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва, О. В. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник [Текст] / О. В. Баєва, Н. І. Новосельська, В. О. Згалат-Лозинська. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 527 с.
2. Забродська, Л. М. Інформатизація закладу освіти : управлінський аспект [Текст] / Л. М. Забродська. — Х. : Основа, 2003. — 240 с.
3. Карамушка, Л. Психологія управління: Навч. посіб. [Текст] / Л. Карамушка. — К. : Міленіум, 2003. — 344 с.
4. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту : Підручник [Текст] / М. М. Мартиненко. — К. : Каравела, 2005. — 496 с.
5. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту : Підручник [Текст] / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2003. — 608 с.
6. Хриков, Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. [Текст] / Є. М. Хриков. — К. : Знання, 2006. — 365 с.

УРОКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Уроки Фуллана застосовують практично всі керівники загально-освітніх навчальних закладів, адаптуючи їх до конкретних умов.

■ Уроки Фуллана

Фахівець з інноваційного менеджменту, директор Інституту освітніх студій Онтаріо Університету Майкл Фуллан у всесвітньо відомій книзі “Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ” запропонував усім реформаторам звернути увагу на вісім основних уроків нової парадигми в освіті, засвоєння яких може бути корисним усім інноваторам:

- Не можна керувати значущими процесами (чим складніша зміна, тим менше ми можемо на неї впливати).
- Зміна – це подорож, а не схема (зміна нелінійна, перевантажена непевністю і захопленням, а часом і нестерпна).
- Проблеми – наші друзі (проблем не уникнеш, і ми не можемо вчитися без них).
- Бачення та стратегічне планування прийдуть згодом (спочатку бачення незріле і планування здійснюється навіпомацки).
- Індивідуалізм та колективізм повинні мати однакову силу.
- Окремо не діє ані централізація, ані децентралізація (потрібні обидві стратегії – згори донизу і знизу догори).
- Зв'язок із ширшим середовищем обов'язковий для досягнення успіху (найкращі організації вчаться зовні так само, як і всередині).
- Кожен є носієм змін (зміни є надто важливими, щоби покладатися на експертів, особисті думки і майстерність – ось найкращий засіб досягнення успіху).

Інформаційно- методичний центр



Наша адреса:

Сумська обл., м. Тростянець,
вул. Червоноармійська, 53/в,
тел.: 5-19-02, 5-18-82, 5-16-91,
факс: 054-58-5-18-82,
e-mail: viddil.osvitu@mail.ru

