



Основи менеджменту освіти та прийняття управлінських рішень в умовах реформування



Єжелій В.М., завідувач Центру
організаційно-методичної роботи
з керівними кадрами

лютий 2022



Заклад освіти — *організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес із метою навчання, виховання, розвитку та самовдосконалення особистості*

Метою освіти є:

- **всебічний розвиток людини як особистості;**
- **розвиток її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей,**
- **формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей,**
- **виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та діяльності на користь людям і суспільству,**
- **збагачення інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу,**
- **підвищення освітнього рівня громадян.**



Концептуальні основи сучасної освіти в Україні

Результатом успішної соціалізації дитини є її готовність до виконання соціальних ролей:

- **Я – успішний учень, у дорослому житті – успішний працівник;**
- **Я – система громадянських компетентностей, у дорослому житті - свідомий громадянин;**
- **Я – система ціннісних ставлень, у дорослому житті - успішний сім'янин.**



Якість освіти і ефективність управління (внутрішні впливи)





Якість освіти і навколишнє середовище (зовнішні впливи)





Загальні принципи управління

- оптимального сполучення централізації та децентралізації в управлінні;
- сполучення єдиначальності та колегіальності;
- сполучення прав, обов'язків і відповідальності;
- демократизація управління, участь працівників у прийнятті рішень.

NB! Головна увага звертається на людський, соціальний аспект управління:

менеджмент спрямований на людину.



Технологія управління — це послідовність операцій, які вибирає керівник закладу освіти для впливу на об'єкт управління

планування



організація



мотивація



контроль



Функція планування

Етапи складання плану

- визначення переліку основних завдань (робіт, операцій),
необхідних для досягнення поставлених цілей;
- визначення зв'язків і послідовності виконання окремих завдань
(робіт, операцій);
- розрахунок необхідних трудових, методичних, психологічних, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;
- оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх

комплексу:



Принципові вимоги до планування

- ✓ **дотримання цільової спрямованості** всіх планів роботи;
- ✓ **забезпечення погодженості** планів, безперервність і конкретність виконання;
- ✓ **комплексність**, що уможливорює використання всіх сил, різноманітних засобів, форм, методів, видів діяльності у їх єдності і взаємозв'язку;
- ✓ **оптимальність** як умова необхідності в достатності, недопущення перевантаження планів дрібними, незначними справами і заходами, зайвої регламентації діяльності виконавців;
- ✓ **об'єктивність**, яка базується на урахуванні реальних умов діяльності МОУСО, матеріальних, економічних умов, місцезнаходження, соціального середовища, можливостей колективу.



Функція організації – це:

- *процес створення структур;*
- *координація у просторі й часі елементів системи управління для досягнення поставленої мети;*
- *рівень управління (рівень організації системи управління);*



Функція мотивації

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину, задають границі і форми діяльності і надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей (потреба, мотиви, стимули, цінності).

Комплексна мотиваційна функція повинна одночасно вирішувати три задачі:

1. **Сприяти** залученню кваліфікованих робітників.
2. **Утримувати** кваліфікований персонал.
3. **Настроювати** робітників на ефективну працю.

NB! Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людину працювати, що впливає на вибір засобу діяльності і чому дотримується його протягом визначеного часу.



Функція контролю

- **Процес** забезпечення досягнення організацією своїх цілей.



- **Дозволяє виявити помилки** і недоліки, шукати нові **резерви і можливості**.
- Існує **закономірність взаємозв'язку** цілей організації, **плану** заходів щодо їх досягнення та **контролю** за їх виконанням.



Основні методи здійснення контролю

- ✓ спостереження за діяльністю керівників, учителів, учнів;
- ✓ вивчення й аналіз документації;
- ✓ бесіди з учасниками освітнього процесу; аналіз даних співбесід;
- ✓ анкетування і тестування керівників, учителів, учнів, батьків. Аналіз анкет;
- ✓ хронометрування раціонального використання робочого часу, визначення обсягів персональних завдань працівникам закладу освіти



Ознаки ефективного контролю

- **Своєчасність** – відповідність контролю фазам діяльності;
- **Гнучкість** – пристосування форм і методів; контролю до змін
- **Простота** – зрозумілість для працівників;
- **Відповідність** – перевірка показників, важливих для успіху;
- **Результативність** – результати вище витрат;
- **Стратегічне спрямування** – досягнення повинні відповідати меті, а не контроль заради контролю;
- **Орієнтація на результати** – узгодженість показників, що контролюються, з параметрами мети.



Менеджмент організації несе безпосередню відповідальність за виконання поставлених цілей завдяки ефективному і продуктивному використанню ресурсів

Організаційна культура впливає як на внутрішнє життя організації, так і на її положення в зовнішній середовищі. Носіями організаційної культури є люди, але виробляється вона і формується в значній мірі менеджментом.

Організаційна культура спрямована на мобілізацію всіх ресурсів організації та її цілей, але може бути й гальмом на шляху досягнення цілей.

NB! Менеджмент приділяє велику увагу рішення питань формування та розвитку організаційної культури.



Алгоритм управлінської діяльності (цикл)





Управління закладом освіти - трудові функції директора ЗЗСО

- забезпечувати та контролювати організацію освітнього процесу державною мовою;
- планувати та організовувати діяльність;
- розробляти проект кошторису;
- надавати пропозиції щодо обсягу коштів, необхідних для підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- організовувати фінансово-господарську діяльність;
- забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку;
- затверджувати правила внутрішнього розпорядку закладу;
- затверджувати посадові інструкції;
- організовувати освітній процес та видачу документів про освіту;
- затверджувати освітню програму;
- створювати умови для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу;



Управління закладом освіти - трудові функції директора ЗЗСО

- контролювати виконання освітньої програми;
- забезпечувати здійснення контролю за досягненням учнями результатів навчання;
- створювати необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами;
- сприяти проходженню атестації та сертифікації педагогічними працівниками;
- формувати засади, створювати умови, сприяти формуванню культури здорового способу;
- створювати безпечне освітнє середовище;
- організовувати харчування та сприяти медичному обслуговуванню;
- забезпечувати оприлюднення публічної інформації .
- організовувати документообіг;
- звітувати щороку;



Управління освітнім процесом - трудові функції директора ЗЗСО

ТРУДОВА ФУНКЦІЯ (Керує педагогічною радою)

Цільові функції

- Стратегія розвитку закладу освіти
- Підбір, розстановка і аналіз кадрового складу
- Нормативне закріплення повноважень педагогічної ради (статут, наказ)
- Формування плану роботи педагогічної ради на навчальний рік, перспективи
- Проведення щорічної атестації, тарифікація учителів, визначення їх кваліфікації, спроможності
- Розроблення, схвалення і виконання освітньої програми, навчального плану
- Розроблення правил внутрішнього розпорядку, їх виконання;
- Виконання положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників:
- Організація освітнього процесу (моніторинг якості освіти і викладання)

Компетентність

Правова Управлінська Лідерська Педагогічна
Психологічна Методична Комунікативна Цифрова Господарська
Фінансово-економічна Аналітична Концептуальна Соціальна



Якості, що необхідні успішному керівнику (директору) ЗЗСО

- **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, яким чином можна скоординувати діяльність організації, аби досягти поставлених цілей):
- **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);
- **діагностичні здібності** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- **здатність взаємодіяти** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації).



Вимоги системного підходу до управління в сфері освіти

- **Збір** керівником **інформації** про стан керованого об'єкту;
- **Аналіз** зібраної **інформації**;
- Своєчасна, об'єктивна і виважена **реакція керівника** на висновки аналізу;
- Робота на **перспективу**;
- Уміння здійснювати **цілепокладання**;
- Виконання будь-якої **управлінської дії** у вигляді **циклу** з усіх функцій;
- **Системний підхід** до кожної з функцій управління;
- **Раціоналізація** діяльності;
- **Культура** управлінської діяльності;
- **Розвиток та саморозвиток** керівника.



Управлінське рішення:

- частина загального процесу управління;
- свідомо та **цілеспрямована діяльність**, яку здійснює людина;
- **поведінка**, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях;
- **процес взаємодії** членів організації;
- **вибір альтернативи**;
- неминуча частина щоденної роботи менеджера;
- **форма здійснення управління**.

NB! Процвітання і невдачі будь-якої організації є наслідком рішень, прийнятих її керівником.

Прийняття правильних рішень – це управлінське мистецтво, що визначає ефективність управління, розподілу ресурсів і досягнення організаційних цілей.



Основна мета управлінського рішення –
забезпечити координуючий вплив на об'єкт
(систему) управління

Ознаки, що характеризують управлінське рішення:

- *цілі*
- *наслідки*
- *поділ праці*
- *професіоналізм*

Типи проблем

Стабілізація
(усунення недоліків)

**Розвиток,
удосконалення**
(ефективні зміни управління,
об'єкта)



Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень

- **Системний підхід** – це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення.
- **Ситуаційний підхід** дозволяє приймати рішення, на основі аналізу й розуміння ситуації, динаміки її зміни.





Алгоритм прийняття управлінських рішень

Діагностика та аналіз
ситуацій



Розроблення
варіантів рішення



Реалізація рішення



Вибір найкращого
рішення

NB! Помилки в процесі прийняття рішень викликані обмеженістю ментальних можливостей людини і її природними схильностями.



Помилки в процесі прийняття рішень

- 1. Схильність до першого враження.** Приймаючи рішення, людина неусвідомлено завищує значення інформації, отриманої першою.
- 2. Підкріплення попередніх рішень.** Люди не бажають визнавати помилки і продовжують приймати завідомо неправильні рішення.
- 3. Прийняття бажаного за дійсне.** Люди схильні сприймати інформацію, що підтверджує їх думки, і ігнорувати дані, що суперечать їм.
- 4. Збереження статус-кво.** Люди зупиняються на тих варіантах рішень, у дієвості яких вони колись переконалися, відмовляються від нових.
- 5. Вплив формулювання проблеми.** Реакція керівника на проблему нерідко визначається самим її формулюванням.
- 6. Необгрунтоване почуття впевненості.** Більшість з нас переоцінюють свої здібності в пророкуванні невизначених результатів.



Документальне забезпечення менеджменту організації

Документальне забезпечення процесів управління спрямоване на рішення двох задач:

- **створення документів**, визначення їхньої форми і змісту виходячи з принципів раціонального документування інформації;
- **обслуговування всіх ланок організації** документованою інформацією, необхідною для виконання їх функцій.

Документальне забезпечення є невід'ємною частиною будь-якої функції управління, оскільки жодна з них не може обійтися без підготовки, передачі, оформлення, збереження і використання документів.

NB! У загальному обсязі робіт з виконання функцій управління ці операції займають **25-30%**, впливають на оперативність, економічність і надійність роботи апарата управління.



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Центр організаційно-методичної роботи
з керівними кадрами

Харківської академії неперервної освіти

Контактний телефон: **731 12 34**

Lanz-onmibo@ukr.net