

# Менеджмент в освіті

---

Педагогічний дайджест

*Менеджмент* – сукупність  
принципів, форм, методів  
управління педагогічними  
системами та персоналом  
на наукових засадах

# *Менеджмент:*

- Управління соціально-економічними процесами;
- Спосіб управління людьми;
- Процес співпраці між людьми;
- Лідерство;
- Управлінська компетентність.



*Управління* – вид діяльності, що забезпечує ефективне та продуктивне досягнення організацією цілей.

Гуманізація управління	Демократизація управління
Партнерські стосунки між керівником і підєглими;	спільно визначають мету діяльності;
Цілеспрямованість спільної діяльності керівника та членів колективу;	мають право вносити пропозиції та висловлювати свою думку;
Особистісний підхід в управлінській взаємодії;	уміють зробити вибір;
Створення умов для саморозвитку та реалізації творчого потенціалу членів колективу.	несуть відповідальність за прийняті рішення;
	здійснюють пошук новаторських ідей; запроваджують інноваційні підходи.

- Функції управління
  - Планування
  - Мотивація
  - Організація діяльності
  - Здійснення лідерства (керівництво)
  - Комунікація
  - Координація
  - Корекція
  - Контроль
  - Аналіз



## Принципи менеджменту:

- повага та довіра до людини;
- індивідуальний підхід;
- розвиток професіоналізму;
- безперервна освіта;
- мотивація;
- співпраця;
- гармонізація цілей;
- „горизонтальні” зв’язки;
- консенсус;
- делегування повноважень;
- культура організації;
- оновлення та розвиток системи.

## Ознаки школи як системи:

- відкрита;
- цілісна;
- цілеспрямована;
- динамічна;
- багаторівнева;
- стохастична;
- ієрархічна;
- результативна.



## Школа в режимі розвитку:

- вивчення соціального замовлення та особистісних запитів учасників педагогічного процесу;
- оновлення мети та змісту діяльності школи;
- опанування новими технологіями;
- стимулювання творчої ініціативи вчителів;
- створення умов для впровадження інновацій;
- розвиток професіоналізму керівників і педагогічних працівників;
- формування суб'єкт-суб'єктних стосунків між учасниками педагогічного процесу;
- визначення критеріїв результату діяльності школи;
- апробація інноваційного досвіду школи.

## Стратегічний менеджмент:

- Розв'язання проблем довгострокового характеру
- Спрямованість на основні цілі організації
- Можливість передбачення та врахування змін
- Використання переваг взаємодії з соціумом

## Стратегічне управління школою:

- Що чекає школу в майбутньому і як це передбачити?
- Як визначити шляхи розвитку організації?
- Які результати роботи є важливими для школи?
- Яку школу хочуть створити люди, що в ній працюють?



Об'єкт  
стратегічного  
управління

вдобрена,  
складна,  
динамічна  
,  
стохастич  
на  
організаці  
я, яка  
розвиваєт  
ься і  
змінює  
параметр  
и станів у  
часі та  
просторі,  
зазнає  
зовнішніх  
впливів і  
здійснює  
вплив на  
середови  
ще за  
принципо  
м  
зворотног  
о зв'язку.

## Мета стратегічного управління

- визначення місії, цілей і стратегії, розробка планів, проектів і програм, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів на поліпшення діяльності організації та її окремих складових.

## Місія

- мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.

- Чому необхідно визначати цілі?
  - щоб об'єднати зусилля людей, які працюють в організації;
  - щоб ефективно здійснювати планування;
  - щоб мотивувати працівників;
  - щоб забезпечити ефективність оцінювання і контролю.
- Основні вимоги до цілей:
  - наукове обґрунтування;
  - однозначність для сприйняття;
  - спрямування на результат;
  - конкретність і вимірюваність;
  - реальність і досяжність;
  - прийнятність для членів колективу.



- Стратегія

- довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації.

## Компоненти стратегічного менеджменту:

- план свідомо вибрана послідовність дій;
- хитрість способи обійти конкурента;
- позиція становище у середовищі;
- світогляд спосіб світосприйняття;
- перевага забезпечення конкурентної переваги.

*Менеджмент інновацій* - це забезпечення умов для внесення у діяльність навчального закладу системи змін, спрямованих на його розвиток.

*Інновація* - це кінцевий продукт застосування новизни з метою зміни об'єкта управління і забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту.

*Інноваційна освітня діяльність* - це процес внесення якісно нових елементів в освіту.



- Технології інноваційної освітньої діяльності
- Генерування інноваційних ідей
- Розроблення інноваційного освітнього проекту
- Експертиза інноваційного освітнього проекту
- Отримання дозволу на проведення експерименту
- Проведення експерименту
- Експертиза результатів експерименту
- Апробація результатів експерименту
- Опанування та поширення інновацій
- Збереження інновацій

- Маркетинг

- організація управління і виробництва товарів, зорієнтована на збут продукції з урахуванням потреб ринку;
- соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей та обміну ними;
- управління ринком з метою здійснення обміну для задоволення потреб людини.



- Нужда

- нестача того, що потрібно (їжа, одяг, житло, засоби комунікації, екологічно чисте середовище, визнання тощо).

- Потреба

- нужда, яка виявляється у специфічній формі, залежно від культури, традицій, звичаїв, норм поведінки, освіченості.

- Попит

- певна потреба в певному обсязі товарів, які споживач бажає і має можливість купити або одержати за допомогою обміну.

- Товар

- те, що задовольняє потребу, має споживчу цінність та пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання і споживання.



- Маркетинг як цілісна концепція управління передбачає комплексне врахування ситуації на ринку збуту для прийняття рішень.

## Ринок

- місце купівлі-продажу товарів і послуг;
- економічні відносини, пов'язані з обміном товарів і послуг, у результаті яких формуються попит, пропозиція та ціна.

## Послуга

- види діяльності, спрямовані на поліпшення якості створеного раніше продукту. Це блага, які надаються не у вигляді речей, а у форму діяльності. Надання послуги створює очікуваний результат.

## Реклама

- популяризація товарів чи послуг;
- інформація для потенційних покупців, споживачів про якість і переваги товарів чи послуг, а також інформація щодо діяльності самої фірми.

## Імідж

- образ, індивідуальний стиль, враження від чого-небудь;
- сформоване стійке уявлення покупців про престиж товару, репутацію фірми та її керівництва.

## Якість

- сукупність властивостей і ознак продукції, товарів, послуг, які зумовлюють їх здатність задовольняти потреби та запити людей, відповідати своєму призначенню та вимогам споживачів;

Освітній маркетинг - це один із напрямів управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпучує:

- дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад стандарти, встановлені державою;
- вплив на розвиток освітніх потреб громадян;
- формування позитивного іміджу закладу;
- розроблення та впровадження концепції надання якісних освітніх послуг.



- Соціально-етична концепція маркетингу в освіті
- Навчальний заклад:
  - задовольняє освітні потреби, ґрунтуючись на гуманних засадах суспільства;
  - здійснює постійний пошук нових способів задоволення освітніх потреб, впроваджує інновації;
  - відмовляється від освітніх програм, які завдають шкоди інтересам споживачів;
  - розробляє освітні програми, які враховують інтереси навчального закладу і є корисними для соціального розвитку регіону.

- Напрями діяльності керівника школи з позиції освітнього маркетингу:
  - вивчення ринку, динаміки споживчого попиту;
  - врахування вимог ринку в організації педагогічного процесу;
  - вплив на ринок освітніх послуг педагогічними та управлінськими засобами;
  - заохочування педагогів до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти;
  - урізноманітнення форм та видів освітніх послуг;
  - забезпечення своєчасного надання нових освітніх послуг, уникнення запізнення у виході на ринок;
  - сегментування ринку відповідно до різних груп споживачів;
  - забезпечення переваг свого навчального закладу в умовах конкуренції;
  - сприяння розвитку професіоналізму педагогів;
  - орієнтування стратегії маркетингу на перспективу.



- аналіз освітніх програм, які використовуються в самому навчальному закладі та у конкурентів;
  - аналіз невикористаних можливостей закладу;
  - моніторинг освітніх послуг.
- Освітня функція:
- розробка та впровадження нових освітніх програм;
  - науково-методичний супровід освітніх програм;
  - підготовка педагогів до впровадження нових освітніх програм.
- Функція реалізації:
- заохочення професійної діяльності педагогів;
  - вироблення політики надання освітніх послуг;
  - формування потреб у відповідних освітніх послугах, стимулювання попиту;
  - реалізація цілеспрямованої цінової політики.
- Функція управління та контролю:
- стратегічне та оперативне планування;
  - інформаційне забезпечення;



- Маркетинговий аналіз:
  - Мікросередовище – чинники, які тісно пов'язані зі школою і впливають на її здатність задовольняти потреби клієнтів:
    - внутрішні шкільні процеси;
    - посередники;
    - конкуренти;
    - клієнти;
    - цільові групи.
  - Макросередовище – головні зовнішні чинники:
    - демографічні;
    - економічні;
    - екологічні;
    - технологічні;
    - політичні;
    - культурні.

• Зв'язки з громадськістю – налагодження відносин із різними контактними аудиторіями для створення позитивного іміджу організації з одного боку та ліквідації небажаних чут – з іншого.

• Принципи зв'язків з громадськістю:

- адаптація діяльності школи до розвитку соціаль-них процесів;
- сприяння соціальному визнанню шкільної політики;
- поліпшення іміджу школи;
- сприяння встановленню комунікацій між школою та цільовими групами.

• Планування зв'язків з громадськістю:

- визначити умови, необхідні для здійснення кому-нікаційної політики;
- визначити цілі та завдання комунікаційної полі-тики;
- з'ясувати, з якими цільовими групами прагне працювати школа;
- конкретизувати інформацію, яку хоче передати школа кожній цільовій групі;
- вибрати інструментарій комунікації;
- визначити послідовність заходів у здійсненні ко-мунікаційної політики



*Організація* – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядковано певній меті.



- Моделі управління школою
  - Адміністративно-функціональна
  - Конкурентно- іміджева
  - Проектно- інвестиційна

- Концепція школи:
  - аналіз освітньої ситуації в школі;
  - актуальність концепції;
  - цілі та завдання розвитку школи;
  - сутність концепції;
  - шляхи оновлення системи роботи школи;
  - шляхи оновлення управління школою;
  - очікувані результати.
  
- Цільова програма розвитку школи:
  - Опис проблеми.
  - Вихідні науково-теоретичні положення розвитку школи.
  - Мета та завдання.
  - Система критеріїв та показників оцінювання результату.
  - План заходів.
  - Ресурсне та інформаційне забезпечення управління.
  - Контроль за ходом виконання програми.
  - Коригування виконання програми.
  - Поточний та підсумковий аналіз виконання програми.



- Основні завдання управління персоналом:
  - підбір персоналу;
  - характеристика спільних цілей;
  - мотивація діяльності людей;
  - заохочення людей до спільних дій;
  - формування необхідних трудових умінь;
  - забезпечення професійного розвитку.
- Фактори мотивації персоналу:
  - досягнення успіху і професійний розвиток;
  - гарантована зайнятість;
  - комфортні умови роботи;
  - кар'єра;
  - винагорода;
  - компетентне керівництво;
  - відчуття причетності до справи;
  - цікава робота, задоволення нею;
  - визнання особистих досягнень і здібностей;
  - позитивний психологічний мікроклімат.



### Критерії оцінювання персоналу:

- професійні уміння;
- здатність виконувати різні види робіт;
- ставлення до роботи;
- комунікація;
- ініціатива та інноваційна діяльність;
- якість роботи (на завершальному етапі).

### Технології оцінювання персоналу:

- атестація;
- творчий звіт;
- співбесіда;
- експертна оцінка;
- апробація;
- спостереження.

### Як об'єктивно оцінити діяльність персоналу:

- оцінювати діяльність працівника в цілому;
- розглядати мінімальні та максимальні результати;
- не зосереджуватися на випадках, які трапилися недавно;
- не виявляти упередженості;
- обговорювати слабкі сторони роботи;
- не завищувати вимоги;
- оцінювати роботу відповідно до цілей.

## Планування професійного розвитку персоналу:

- Визначити вимоги до професіоналізму працівників.
- Проаналізувати результативність діяльності працівників.
- Визначити наявний рівень професіоналізму працівників.
- Врахувати соціальний запит споживачів освітніх послуг щодо професіоналізму працівників.

## Форми навчання персоналу:

- наставництво;
- консультації;
- методичні об'єднання;
- творчі групи;
- системна науково-методична робота в школі
- курси підвищення кваліфікації;
- стажування;
- участь у проектах;
- семінари та конференції;
- система науково-методичної роботи у методичному кабінеті, інституті післядипломної педагогічної освіти.

• Команда – це група людей, яка створена для досягнення мети, а тому має чітку установку на спільну ефективну діяльність, прагне до взаємодії та співпраці.  
Команда як об'єкт управління:

- чітко визначається роль кожного члена команди, межі його повноважень і відповідальності;
- член команди приймає рішення у межах своїх повноважень;
- ніхто з членів команди одноосібно не приймає рішень щодо питань поза межами своїх повноважень;
- чітко визначається коло питань, рішення щодо яких приймаються колективно;
- у команді є лідер, а не керівник.



## Сутність культури організації:

система відносин, яка регулює поведінку цінностей, норм

правил і звичаїв; традицій, кодів,

знаків, які поділяються членами

спільноти і передаються мислення і

поведінки, які характеризують

спільноту;

колективні й настрої, характерні для групи

## Характеристика культури організації:

культура створюється людьми. Її елементи передаються від покоління до покоління

вчаться. Її елементів навчають або їх спостерігають нові члени

товариства, які приймають їх як норму

поведінки в соціальному житті, динаміку.

Культурні зміни є відповіддю на зовнішні впливи і

Символи – це слова, гасла, дії, предмети, які зазвичай вико-ристовує організація, щоб зробити більш зрозумі-лими свої цілі та завдання.

Ритуали – це вироблений звичаєм або запроваджений порядок здійснення церемонії, наприклад, манера людей вітати один одного, проводити зібрання, відзначати свята.

Герої – це взірці поведінки для працівників організації. Їхній стиль роботи, ідеї підтримуються заради розвитку організації.

## Функції культури організації:

- комунікативна;
- нормативно-регулятивна;
- прогностична;
- перетворювальна;
- гедоністична;
- захисна.

## Типи культури організації:

- орієнтована на ролі;
- орієнтована на владу;
- орієнтована на людину;
- орієнтована на завдання.



## Шлях до успіху організації:

організація  
структурний підхід  
ставить за мету  
відповідність  
формальним  
критеріям успіху,  
якими є престиж,  
статус,  
респектабельність;

організація  
органічний підхід  
ставить за мету  
внутрішнє відчуття  
комфорту  
працівника,  
задоволеність  
тим, чого вдалося  
досягти.

- Культура організації – для досягнення успіху
  - чітке визначення успіху як мети
  - поєднання структурного та органічного підходів
- розробка правил і технології досягнення успіху
- взаємозв'язок між діями та метою

Науково-методичний супровід – це професійна діяльність щодо створення соціаль-но-педагогічних умов для розвитку освітніх систем або суб'єктів педагогічного процесу.



Об'єкти науково-методичного супроводу:

- інноваційний досвід учителів;
- педагогічна система школи;
- управлінські рішення;
- нові педагогічні технології;
- новий зміст освіти;
- особистісний розвиток учнів.

Ознаки науково-методичного супроводу:

- активність і взаємодія суб'єктів;
- можливість вибору змісту та форм спільної діяльності суб'єктів;
- спрямованість на розвиток педагогічних систем;
- спрямованість на особистісний і професійний розвиток суб'єктів педагогічного процесу.

Принципи науково-методичного супроводу:

- суб'єкт-суб'єктна взаємодія;
- можливість вибору;
- єдність теорії та практики;
- особистісно орієнтований підхід;
- самореалізація особистості.

Функції науково-методичного супроводу:

- узагальнення (досвіду, інформації);
- аналіз (даних, результатів);
- прогнозування (розвитку, результатів);
- моніторинг (педагогічного процесу);
- апробація (досвіду, змісту, технологій);
- розповсюдження (технологій, досвіду).

- Науково-методичний супровід
- Наукове обґрунтування
- Інформаційне забезпечення
- Технологічне забезпечення
- Моніторинг результатів
- Самоаналіз

Фінансовий менеджмент – система раціонального та ефективного використання капіталу, механізм управління рухом фінансових ресурсів та фінансовими стосунками, що виникають між суб'єктами господарювання під час руху фінансових ресурсів; процес вироблення мети управління фінансами та здійснення впливу на фінанси за допомогою методів і важелів фінансового механізму для досягнення мети.



• Директор школи має знати:

- основи теорії фінансів, кредиту та фінансового менеджменту;
- основи бухгалтерського обліку;
- чинне законодавство в галузі фінансової, кредитної, банківської та валютної діяльності;
- порядок здійснення фінансових операцій;
- основи економічної діяльності, оподаткування;
- методику та методологію економічного аналізу.

• Директор школи має вміти:

- працювати з фінансовою інформацією;
- аналізувати результати фінансової діяльності та ефективність вкладення коштів;
- складати фінансовий план;
- розраховувати та прогнозувати результати використання коштів;
- оцінювати раціональність та ефективність фінансових програм, що розробляються;
- складати звіт із використання фінансових ресурсів.

з'ясування становища (в тому числі створення, розподілу, компетенції директора школи у сфері фінансового менеджменту: вдосконалення структури закладу забезпечення необхідного рівня взаємодії та пошук у найдовшому способу їх виявлення помилок та відхилень у контр

Планування фінансової діяльності  
 Організаційні системи  
 Координаційні зв'язки між працівниками та підрозділами закладу.  
 Мотиваційні заходи  
 Робота з контролем фінансових витрат

закладу, його цілей та способів їх досягнення; фінансових ресурсів, що реалізуються в деталях їх фінансових планів.  
 управління, складання необхідної документації тощо.  
 працівникам і закладу.  
 певній ситуації з метою активізації діяльності педагогів у досягненні цілей закладу.  
 метою вчасного виправлення ситуації;



До загальних компетенцій директора школи у сфері фінансового менеджменту можна віднести:

- визначення цілей та політики фінансово-господарської діяльності;
- планування фінансово-господарської діяльності та організації виконання;
- забезпечення управління фінансово-господарською діяльністю та контролю;
- аналізу інвестиційних можливостей та можливостей фінансування, які є в розпорядженні закладу;
- прогнозування поточних рішень з метою уникнення не передбачуваних ситуацій і встановлення причинно-наслідкових зв'язків;
- організації грошового обігу;
- забезпечення фінансовими ресурсами процесу функціонування і розвитку школи;
- забезпечення закладу основними та оборотними фондами;
- планування, регулювання, організація фінансової роботи в школі;
- встановлення ділових контактів із суб'єктами фінансово-господарської діяльності;
- здійснення спрямованого впливу на стосунки людей у процесі фінансово-господарської діяльності;
- збору, систематизації, передачі, збереження фінансової інформації;
- вироблення та прийняття рішень у сфері фінансово-господарської діяльності, перетворення їх у наказу, розпорядження, вказівки;
- оцінювання результатів функціонування фінансової системи закладу.