

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ОСВІТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

**Післядипломна
педагогічна освіта**

Ю.В.Леснікова

Теорія і практика сучасного менеджменту в освіті

Програма спецкурсу та інформаційні матеріали

Черкаси

2011

АВТОР:

Леснікова Ю.В., методист Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Чепурна Н.М., кандидат педагогічних наук, директор Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників;

Назаренко Г.А., кандидат педагогічних наук, заступник директора з наукової роботи Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників

Програма спецкурсу апробована на курсах підвищення кваліфікації у Черкаському ОІПОПП.

Рекомендовано до друку вченою радою ЧОІПОПП

Протокол № 2 від 09.06.2010 року

ПЕРЕДМОВА

Зміст спецкурсу висвітлює сучасні тенденції модернізації освіти з позицій здобутків світового менеджменту. Запропонована логіка інформаційної структури спецкурсу розкриває процес та зміст управлінської діяльності. Отримані знання про еволюцію управлінської думки, сутність технологій інноваційного та стратегічного менеджменту допоможуть керівникам навчальних закладів управляти більш професійно та ефективно, стати успішними менеджерами освіти. Кожна тема спецкурсу включає практичні завдання, які можна використовувати для бліц-опитування та організації самостійної роботи слухачів.

Теорія і практика сучасного менеджменту в освіті

Спецкурс для підвищення кваліфікації директорів та заступників директорів навчальних закладів.	(6 год)
1. Етапи становлення та розвитку освітнього менеджменту.	(2 год)
2. Менеджмент інноваційних освітніх проектів.	(2 год)
3. Методологія стратегічного менеджменту.	(2 год)

Етапи становлення та розвитку освітнього менеджменту

Мета: дати загальне уявлення про розвиток менеджменту, розкрити теоретичне підґрунтя сучасних тенденцій управління освітою.

Завдання:

- систематизувати наявні науково-методичні матеріали з історіографії менеджменту;
- визначити основні етапи становлення управління в галузі освіти;
- розкрити особливості менеджменту як діяльності та науки;
- ідентифікувати різні типи менеджменту за відповідним описом.

Логіка викладу та засвоєння матеріалу

Подвійна природа менеджменту. Менеджмент як вид діяльності та наука про управління. Наукові школи розвитку теорії менеджменту. Індустріальний менеджмент. Школа наукового управління Фредеріка Тейлора. Школа адміністративно-бюрократичного підходу (1910-1940рр.). Авторитарний стиль управління в освіті. Неокласична школа (школа людських стосунків). Школа поведінкових наук. Мотиваційна структура Абрахама Маслоу. „Гратка менеджменту” Р.Блейка і Д.Мутона.

Практична робота в групах щодо визначення п'яти різних типів менеджменту за Блейком, Мутоном.

Демократичні тенденції в управлінні освітою в кінці 50-х – початку 60-х років (період хрущовської „відлиги”). Розвиток теорії і практики управління освітою у 80-90-х роках. Поняття менеджменту освіти. Міжнародні моделі сучасного менеджменту. Особливості американської, японської та арабської систем менеджменту. Основні стратегії менеджменту XXI століття.

Менеджмент – це вид людської діяльності. Він розповсюджується на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини. Менеджмент завжди пов'язує із ефективністю досягнення мети діяльності.

Слово „менеджмент” американського походження (management). Спочатку означало уміння об'їжджати коней. Походить від дієслова to manage – керувати. Термін „менеджмент” означає „керівництво людьми”. У США менеджерами називали тих, хто відповідно до законодавства брав на себе відповідальність, обов'язки щодо здійснення влади над людьми, майном, бізнесом.

Поступово менеджмент відокремився від безпосереднього процесу праці, що зумовило виникнення управлінців–професіоналів, появу нової спеціальності керівника.

Менеджмент передбачає уміння досягати цілей, використовуючи працю, інтелект та поведінку інших людей.

Для того, щоб вміти грати у будь яку гру (футбол, шахи, гольф і т.д.), треба спочатку вивчити правила. Якщо людина не знає правил, то вона не те, що не виграє, взагалі грати не зможе. Так і в управлінні.

Менеджмент – це галузь знань, яка дозволяє здійснювати управлінську діяльність. У центрі її уваги – людина, організаційно-поведінковий аспект, тому менеджмент – швидше соціально-гуманітарна, аніж техніко-економічна дисципліна. Менеджмент входить до низки прикладних наук, оскільки дуже наближений до практики. Управління наприкінці XIX – початку XX століття

стало наукою, тому що почало вивчати певні соціально-економічні системи та формувати на підставі узагальнення різні теорії щодо ефективності спільної діяльності людей, взаємодії керівної та керованої підсистем. Суттєвий внесок у становлення науки управління внесли математика, психологія, філософія. Ще давньогрецький філософ Демокріт висував такі вимоги до правителя: „Будь не надто солодким, щоб тебе не проковтнули. І не надто гірким, щоб тебе не виплюнули”.

Індустріальний менеджмент

Відправним пунктом, з якого починався інтенсивний розвиток управління як науки, слід вважати 1886 рік, коли Генрі Таун у статті „Інженер як економіст” запропонував виокремити менеджмент в окрему науку із своїм понятійно-категоріальним апаратом.

Школа наукового управління(1900-1930рр.)

Але вибух інтересу до управління зафіксовано у 1911 році після появи книги Фредеріка Тейлора „Принципи наукового управління”. Саме він вважається батьком наукового менеджменту. Тейлор вважав, що працівник не повинен думати, як йому робити, не повинен вільно використовувати методи роботи та інструменти. Все це повинно чітко визначатись адміністрацією. Сутність тейлоризму як теорії наукового управління полягає у жорсткій регламентації трудових процесів, у компетентному керівництві та дієвій системі матеріального стимулювання. Систему Тейлора іноді називали науковою основою вичавлювання поту з огляду на такі **суттєві недоліки**:

- теорія орієнтована на функціонування, а не на розвиток організації;
- механіцизм у трактуванні процесів управління (людина як додаток до машини);
- численні закони, інструкції, правила заміняли особисту думку людини;
- тенденція до надмірної інтенсивності праці

Але вперше було доведено, що основні інтереси керівників і працівників збігаються. Тейлор заклав основу раціонального управління.

Школа адміністративно-бюрократичного підходу

(1910-1940рр.)

Французький інженер Анрі Файоль, керівник великої вугільної компанії у роботі „Загальне і промислове управління”(1916) дослідив власне управлінську діяльність і способи раціональної організації системи управління. Файоль розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох функцій, а саме:

***передбачення організація розпорядництво узгодження
контроль.***

Він показав значення формальної структури організації, фактично заклав основи лінійно-штабної організаційної структури управління. Файоль розглядав організацію за аналогією з живим організмом, у якого є мозок і виконавчі органи.

Принципи побудови: поділ праці, єдність керівництва, ієрархія, централізація...

В основі теорії лежить занадто спрощена модель людини.

Чому школа адміністративно-бюрократичного підходу набула таких стійких традицій в освіті?

Ще у XIX столітті Російська імперія була поділена на 6 освітніх округів, які очолювали шість університетів. Вони виконували адміністративні та методичні функції щодо закладів народної освіти (школи, приходські, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників та ін.). Університетам були безпосередньо підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за роботу повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища. У 1802 році для управління шкільною освітою створюється перший державний орган – Міністерство народної освіти. Таким чином, державою була створена перша

лінійна система управління народною освітою, яка характеризувалася ієрархічністю і жорсткими субординаційними зв'язками.

У 30-ті роки ХХ століття в державному управлінні СРСР домінують контролюючі функції. Цю тенденцію в освіті закріпив наказ 1939 р. „Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами оковамилювання в оцінці знань учнів”. Головною функцією управління, тобто провідною діяльністю керівника став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників породжували механічне, бюрократичне виконання управлінських функцій, вели до зниження творчої активності.

Неокласична школа (школа людських стосунків) 1920 -1950 рр.

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини у виробничому процесі. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів в менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин. Школа людських стосунків є реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожную організацію як певну соціальну систему. Теорія людських стосунків ґрунтується на таких основних постулатах:

- люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання та заходів контролю, які надходять від керівника;
- працівник відгукується на розпорядження керівника, якщо керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих.

Представники школи людських стосунків стверджували, що, якщо керівництво виявляє велику увагу до своїх працівників, то рівень задоволеності повинен зростати, а це, в свою чергу, має привести до зростання продуктивності праці. *Дейл Карнегі* вважається одним із засновників школи

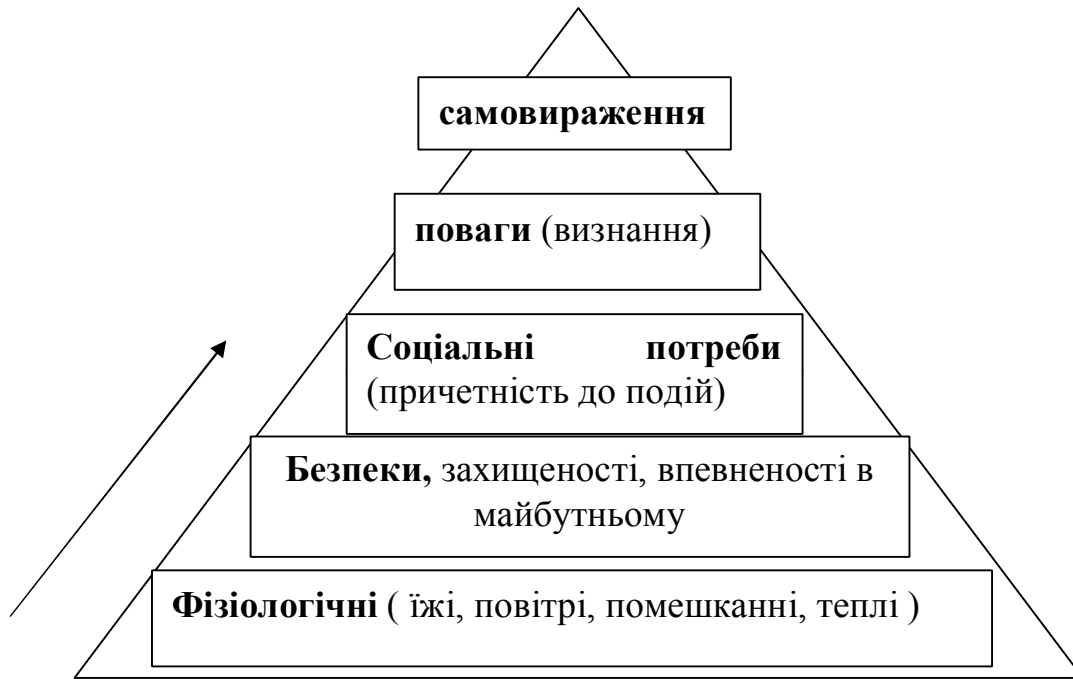
людських стосунків. У книзі „Як завойовувати друзів і впливати на людей” (1936) висуває 9 правил, які дозволяють впливати на людей, не ображаючи їх:

1. Почніть з похвали та визначення переваг співпрацівників.
2. Вкажіть на помилки не прямо, а опосередковано.
3. Спочатку поговоріть про свої помилки, а тільки потім критикуйте співрозмовника.
4. Ставте питання замість наказів.
5. Давайте людям шанс зберегти свою репутацію.
6. Виказуйте схвалення з приводу навіть дрібного успіху.
7. Створіть людям гарну репутацію, яку вони прагнуть виправдовувати.
8. Застосовуйте заохочення.
9. Домагайтесь, щоб люди були раді зробити те, що ви їм пропонуєте.

Школа поведінкових наук (1950 р. і до нашого часу)

На відміну від школи людських стосунків, яка зосередила свою увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків, наука про поведінку прагнула надати допомогу працівникові у розумінні власних можливостей. Основою методу цієї науки було підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зростання активності кожного індивіда, враховуючи різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і комунікацій на підприємстві.

Абрахам Маслоу – медик, психолог. Згідно з його теорією всі потреби людини (працівника) утворюють ієрархічну структуру:



Основна ідея – наступний ступень мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні ступені пройдено. Тобто діють принципи: хліб важливий для тих, хто його не має; ситого хлібом не привабити.

Роберт Блейк та Джейн Мутон сформували теорію балансу між виробничими та соціальними потребами. Вони запропонували для опису стилю керівництва „гратку менеджменту”. Автори дійшли висновку, що будь-який результат досягається у силовому полі між виробництвом і людиною. Мета першої „силової лінії” – якість і кількість вихідної продукції (послуги), прибуток (рейтинг). Друга – спрямована на людину, націлена на те, щоб умови праці задовольняли її найбільшою мірою.

увага до людини



увага до виробництва

Р.Блейк і Д.Мутон виділили по 9 градацій на кожній „силовій лінії”, що дозволило визначити 5 типів поведінки керівника:

1,9 – у центрі управління – людські відносини. Інтереси виробництва розглядаються як щось вторинне;

9,9 – однаково висока увага як до людини, так і до виробництва. Найвищі результати за максимального врахування інтересів людей;

1,1 – мінімальна увага до людини і виробництва;

9,1 – у центрі управління – інтереси організації, людина на другому плані;

5,5 – задовільні результати, середня задоволеність роботою, обережність у пошуках нового.

Практичне завдання. (Робота слухачів в групах).

Визначити місце управління в „решітці менеджменту” Блейка та Мутона. Для цього уважно прочитайте висловлювання п’яти різних керівників (5 груп). Намагайтесь впізнати всі 5 типів, які описані нижче. (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Поставте відповідну літеру у „решітку менеджменту” Блейка та Мутона.

Висловлювання

А Для мене важливо прийняти такі рішення, які загалом можна здійснити. Я відстоюю свої ідеї, уявлення і стиль поведінки, навіть якщо це комусь не подобається і комусь доведеться «наступити на мозолі». Якщо виникають конфлікти, то я або швидко усуваю їх, або все одно проводжу свою лінію. Якщо щось зривається або щось заважає, я захищаюся, чиню опір чи висуюю контраргументи. Я можу бути й цинічним. Я підганяю і себе, і інших. Головне – домогтися гарних результатів.

Б Я не поспішаю приймати самостійне рішення і часто приєднуюсь до думки інших. Якщо виникають конфлікти, я намагаюсь бути осторонь чи залишаюсь нейтральним. Намагаюсь не приймати нічого близько до серця і тому рідко виходжу із себе чи дратуюсь. Намагаюсь робити все, що необхідно, але не більше того, що потрібно.

В Для мене важливо, щоб прийняті рішення розуміли і схвалювали. Я вмію слухати й охоче знайомлюся з ідеями, думками, стилем поведінки, які відмінні від моїх власних. У мене є свої переконання, але до чужого я підхожу раціонально і здатен, коли бачу в цьому сенс, змінити власну позицію. Якщо виникають конфлікти, я прагну розібратися в їхніх причинах і усунути наслідки. Якщо я роздратований, то стримуюся, хоча моє нетерпіння і помітне. Співробітники – мої однодумці, вони йдуть за мною і підтримують мене. Робота як для них, так і для мене, - засіб відчувати себе особистістю.

Г Для мене важливо зберігати гарні відносини з оточуючими. Я прагну не допускати виникнення конфліктів і заради цього часто йду на компроміси. Якщо ж справа доходить до конфліктів, то роблю все, щоб люди якомога швидше «вилікували» свої рани і знову відновилися рівновага. Я завжди доступний співробітникам і дружелюбний. Я рідко буваю суворим з ними і намагаюся допомагати їм чим можу.

Д Для мене важлива реалізація здійснених реальних цілей. Якщо з'являються нові ідеї чи погляди, які відрізняються від моїх, я не поспішаю відразу перелаштовуватися, а займаю середню позицію. Якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути твердим, але справедливим. Для мене важливий рівний темп роботи. Не люблю в ній пауз та авралів.

Управління освітою в кінці 50-х – початку 60-х років (період хрущовської „відлиги”) теж набуває демократичних тенденцій. Закон „Про зміцнення зв'язку школи з життям” 1958р. зазначав, що директор здійснює управління школою, оптимально поєднуючи єдино-початок та колегіальність, спираючись у своїй діяльності на педагогічну раду, на партійні та профспілкові організації, залучає на допомогу школі батьків учнів, шевські підприємства.

Директора школи 80-х років мав право обирати колектив школи. У Положенні про загальноосвітню школу було передбачено звільнення директора

від адміністративно-господарської діяльності. Це дало змогу зосередитись на педагогічній роботі, творчо-пошукової діяльності. Набирали чинності тенденції щодо підвищення рівня професійної компетентності керівника школи.

У 90-ті роки соціально-економічні, політичні зміни в суспільстві, розпад Радянського Союзу, проголошення самостійності України, прагнення ствердитись та вижити економічно – все це не залишає без змін і систему освіти. Децентралізація державної влади, диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі шкіл. На цей час набувають поширення тенденції щодо психологізації управлінської діяльності та адаптації ефективних технологій управління виробництвом до управління освітою, школою, поширення менеджменту в освіті.

Саме всередині 90-х років поряд з поняттям „керівник” почав широко вживатись термін „менеджер”. Розвивається менеджмент освіти.

Менеджмент освіти – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі.

Сучасні моделі менеджменту різних країн світу різняться акцентами та прихильністю до **різних наукових шкіл менеджменту:**

Американський менеджмент

Реалізує технократичний підхід:

- Спрямування зусиль на підвищення ефективності виробничого процесу.
- Чіткий розподіл функціональних ролей.
- Індивідуалізм.

Японський менеджмент

Реалізує положення про рівність та співробітництво:

- Соціальний захист персоналу (система позиттивного найму)

- Ротація робочих місць (передбачає переміщення працівників кожні 2-3 роки по горизонталі та вертикалі, що дає нові знання та досвід)
- Корпоративний дух – всі працюють на благо організації (система оплати праці передбачає залежність зарплати та премій від результатів діяльності організації в цілому)

Арабський менеджмент

Орієнтований швидше на людину, ніж працю:

- Члени організації мотивуються у більшій мірі дружніми стосунками, ніж поставленими цілями.
- Організації будуються на основі сімейних зв'язків.
- Велике значення має ієрархія, вертикальні стосунки.
- Дотримання строків, пунктуальність не є обов'язковими в такій мірі, як в європейському або американському менеджменті.

Перехід України до ринкових відносин вимагає модернізації практики менеджменту. Проте наявна теорія та практика управління в державі ще не дає можливості говорити про українську школу менеджменту.

Динамічні зміни умов конкуренції вимагають визнати головні стратегії управління XXI століття:

- Гнучкість, управління розвитком.
- Децентралізація та дебіюрократизація управління.
- Визнання пріоритету людини у соціально-виробничих відносинах.

Удосконалення управління сучасною школою можливе на основі модернізації функцій керівника (традиційно це – організаторська та контролююча). Оновленню функцій управління сприяє світова тенденція щодо моделювання навчально-виховних закладів.

Наприклад, у Фінляндії, Нідерландах, США, Росії знайшов суспільну підтримку процес визначення місії школи.

Місія – це загальна мета розвитку школи, яка виробляється, обговорюється, усвідомлюється і підтримується на всіх рівнях навчально-

виховного закладу: адміністративному, вчительському, учнівському, батьківському, громадському.

Перспектива розвитку школи повинна бути чіткою, зрозумілою для всіх учасників навчально-виховного процесу. Кожен шкільний колектив на чолі зі своїм керівником моделює освітній заклад майбутнього. Керівництво таким закладом передбачає нові функції директора:

прогностична – моделювання перспективи,
представницька – громадська активність,
менеджерська – результат.

Менеджмент інноваційних освітніх проектів

Мета: визначення провідних тенденцій, законів та закономірностей управління інноваційними освітніми проектами у загальноосвітньому навчальному закладі.

Завдання:

- охарактеризувати особливості освітніх інновацій та їх види;
- розкрити технологію розробки та здійснення інноваційних освітніх проектів;
- проаналізувати основні уроки інноваційних перетворень.

Логіка викладу та засвоєння матеріалу

Нормативно-правові основи менеджменту інновацій. Види освітніх інновацій. Інноваційна культура школи. Інструменти управління культурою організації. Вибір стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Вимоги до інноваційного освітнього проекту. Технологія розробки інноваційного освітнього проекту.

Практична робота. Визначення мети проекту методом побудови „Дерева проблем”.

Визначення завдань проекту. Складання графіка реалізації проекту. Складання переліку заходів із реалізації проекту. Розробка системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів проекту.

Визначення людських ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу. Визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу. Складання бюджету проекту. Розробка операційного плану та його оцінювання. Порядок отримання дозволу на проведення у школі експерименту. Уроки інноваційних перетворень.

З огляду на сучасні світові тенденції Україною проголошено курс на інноваційний розвиток. Він відображений у Концепціях державної інноваційної політики України, Законі України «Про інноваційну діяльність», Положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» та ін.

У Законі України «Про загальну середню освіту» передбачено участь загальноосвітніх навчальних закладів в інноваційній діяльності, що виявляється зокрема в проведенні на їх базі педагогічних експериментів.

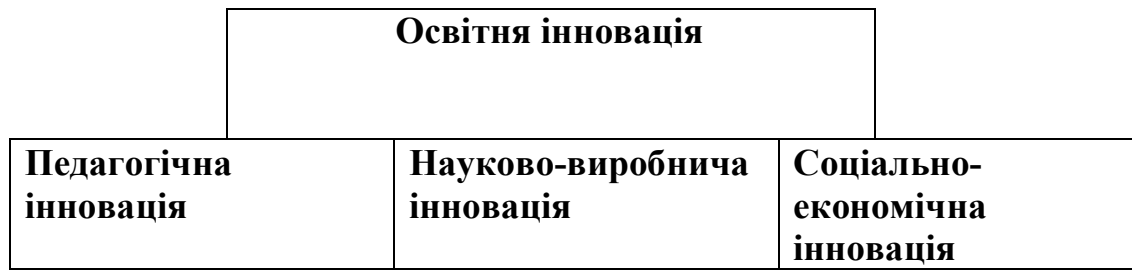
Сучасна школа як відкрита соціальна організація не може не реагувати на зовнішню ситуацію (економічну, культурологічну, політичну).

Термін «інновація» в перекладі з латинської мови означає «оновлення, новизна, зміна».

Сучасні вітчизняні вчені розглядають **інновацію в освіті** як «процес створення, поширення й використання нововведень для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по-іншому»

Ядром, смисловим центром будь-якої інновації є нова ідея; її джерелом — дослідницька діяльність вченого або пошукова практика вчителя, керівника, колективу школи;

Сутність **менеджменту інновацій** полягає у забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення його роботи.



до педагогічних інновацій належать нововведення у навчальному й виховному процесах;

до науково-виробничих — у галузі розробки сучасних матеріально-технічних пристроїв (наприклад комп'ютери, мультимедійні пристрої тощо);

- нововведення у правовому та економічному забезпеченні системи освіти.

Інновації, що якісно змінюють освітній процес, його мету, завдання, зміст і структуру, зараховуються до **масштабних**;

інновації, що оновлюють освітній процес, забезпечуючи зміну його форм, методів, засобів навчання, виховання й управління - до **локальних**.

Масштабні інновації, як правило розробляються та апробуються в ході експериментів всеукраїнського рівня; локальні — регіонального та місцевого рівнів.

За основними компонентами освітнього процесу інновації поділяються на **педагогічні** (тобто навчальні й виховні) та **організаційні** (власне управлінські).

Педагогічні інновації у:			Організаційні інновації у:	
змісті навчання й виховання	формах і методах навчання та виховання	технологіях навчання і виховання	змісті, формах, методах управління	структурі та технологіях управління

сучасні концепції виховання; авторські навчальні програми, нова система оцінювання навчальних досягнень учнів	«інтерактивні», дистанційні форми й методи навчання, виховання	телекомунікаці йні проектні, тренінгові технології	- стратегічне управління - колегіальна форма управління - методи творчої праці	ліцеї, гімназії, школи- комплекси, - менеджмент проектування
---	---	--	--	--

На сучасному етапі в загальноосвітніх навчальних закладах України більшість (56 %) інновацій вносять суттєві зміни у навчальний процес (дидактичні інновації); у виховний процес — 38 %; в управлінський процес— 6 %

Шкільну організацію можна уявити як специфічну систему відносин, у якій навчаються, працюють, спілкуються, адаптуються до зовнішнього середовища. **Інноваційна культура закладу** повинна забезпечувати сприйнятливість працівників до нових ідей, готовність до інноваційної діяльності. Інноваційна культура відображає цінності, мотиви, норми поведінки колективу школи. Її треба формувати. Це не просте завдання пов'язується, перш за все, із розвитком творчих здібностей та створенням умов для реалізації креативного потенціалу кожної людини. Культура школи набуває особливої значущості для керівників у тих випадках, коли виникає потреба у розвитку закладу, впровадженні освітніх інновацій. Передусім школа, що відзначається такою культурою, відкрита для комунікацій як всередині, так і з зовнішнім середовищем. Демократичне управління передбачає співтворчість, співрозуміння, колегіальність щодо розв'язання складних проблем.

Сучасного керівника іноді називають „соціальним архітектором, підкреслюючи його призначення – будівництво культури організації. Відтак його основними інструментами управління будуть культурно-етичні, а не адміністративно-командні методи керівництва.

Методи керівництва

<i>адміністративно-командні</i>	<i>культурно-етичні</i>
Наказовий стиль спілкування	Доброзичливий
Одноосібне кабінетне управління	Робота в команді
Режим інструкцій, правил, норм	Відкритість для нових ідей, творчості
Не припускається вільне висловлювання думок	Повага до думок інших, прихильне ставлення до конструктивної критики
Удосконалення формальної структури колективу	Розвиток неформальної структури колективу

Школа сьогодні – це територія прогресу. Директор школи щодня стикається з необхідністю **розв'язувати певні проблеми**, адже безпроблемних шкіл не буває.

Отже, вибір інновації, впровадження якої сприятиме розв'язанню виявлених проблем школи, є необхідним кроком на шляху до покращення стану справ у навчальному закладі. Цей крок є вибором стратегії розвитку школи, що реалізується у розробці й реалізації інноваційного проекту.

Вибираючи інновацію, слід пам'ятати, що зарадити справі може впровадження лише тієї інновації, яка сприятиме розв'язанню проблеми саме вашої школи. Тому не варто обирати інновацію, керуючись критеріями її розповсюдженості чи прихильністю до неї місцевих органів управління освітою, методичної служби, певного науковця або її уявною привабливістю. Впровадження будь-якої інновації лише заради набуття іміджу інноваційної школи може призвести до погіршення стану справ у школі, дискредитації ідеї перетворень на краще в очах педагогів, батьків, учнів та органу управління освітою або засновників, яким безпосередньо підпорядковано вашу школу.

Останнім часом в освіті набула швидкого поширення **технологія проектування**. Поняття „проект” (від латинського proectus – кидання вперед) тобто задум чогось.

До інноваційного проекту покращення школи висувуються такі **вимоги**:

1. **Актуальність** (реалізація проекту має привести до розв'язання реальних проблем школи і покращення результатів її діяльності, самопочуття учасників навчально-виховного процесу).
2. **Реалістичність** (проект має складатися з урахуванням можливостей досягнення поставлених цілей).
3. **Цілісність** (у проекті необхідно зазначити всі дії, що мають бути виконані для досягнення поставлених цілей, а також наявні і потрібні для цього ресурси).
4. **Контрольованість** (проект потрібно скласти таким чином, аби досягнуті проміжні та кінцеві результати підлягали якісному і кількісному вимірюванню).

Технологія розробки інноваційного освітнього проекту передбачає такі основні кроки

1. Визначення мети проекту.

Визначення і формулювання мети перетворень є першим і найскладнішим кроком у складанні проекту.

Мета формулюється як результат, що має бути отриманий у підсумку реалізації проекту за визначених умов та у певний час і може бути вимірний якісно та кількісно.

Це означає, що мету потрібно сформулювати таким чином, аби з формулювання було зрозуміло, що саме зміниться на краще внаслідок реалізації проекту, коли і за яких умов. Передбачуваний результат має підлягати не лише якісному, а й кількісному вимірюванню, інакше після

завершення роботи за проектом ви не зможете визначити, чи досягнуто його мету.

Розпочати формулювання мети проекту можна зі створення уявного образу його результату. Потім цей образ потрібно описати згідно з викладеними вимогами.

Практична робота. Визначення мети проекту для своєї школи методом побудови „Дерева проблем”.

2. Визначення завдань проекту.

Другим кроком розробника проекту є визначення завдань останнього. **Формулювання завдань проекту** передбачає пошук відповіді на питання щодо того, які саме заходи потрібно здійснити для його реалізації, складання їх переліку. Складаючи список завдань, можна не перейматися тим, у якій послідовності вони мають виконуватися, це ви зробите згодом. На стадії формулювання завдань проекту важливо нічого не забути. Головною вимогою є повнота переліку. Формулювання завдання повинно починатися дієсловом – „здійснити”, „провести”, „впровадити”, „надати” тощо, але не „здійснювати”, „проводити”, „впроваджувати”, „надавати”.

3. Складання графіка реалізації проекту.

Третім кроком з розробки проекту є складання графіка його реалізації. На цій стадії вам необхідно розташувати завдання проекту у певній послідовності — за термінами виконання.

Завдання

Завдання 1

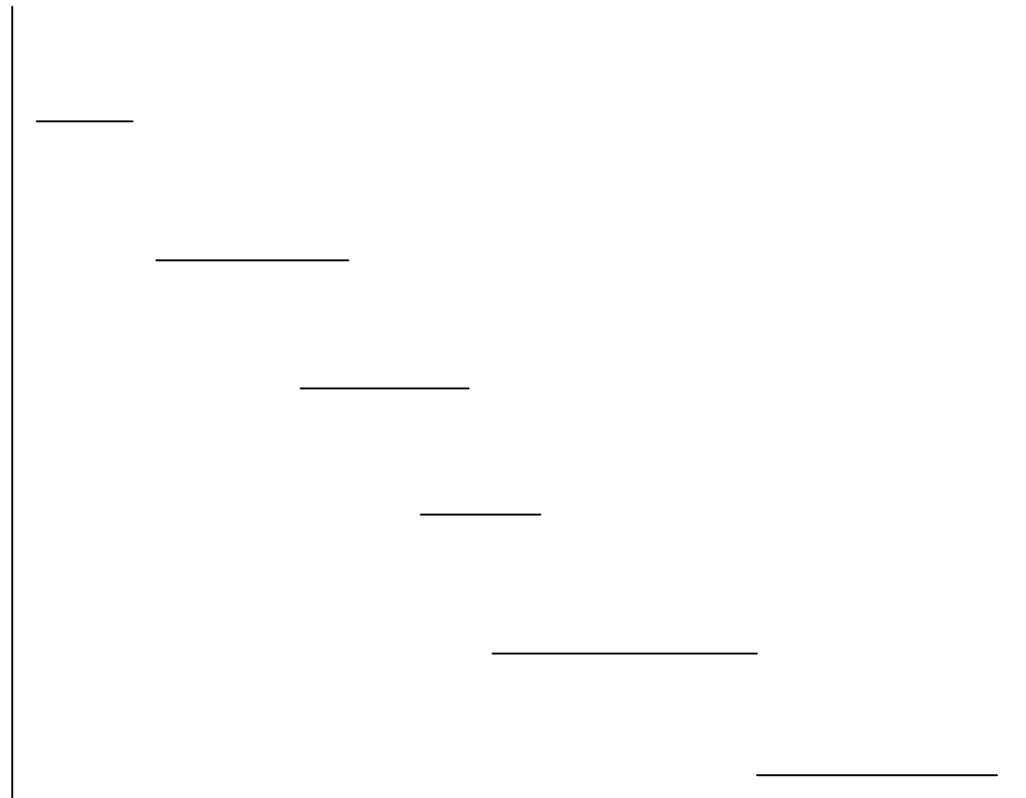
Завдання 2

Завдання 3

Завдання 4

Завдання 5

Завдання 6



Час (місяці, тижні)

Починати малювати графік потрібно із завершального завдання, рухаючись справа наліво. Спершу фіксується момент, коли мають бути виконані усі передбачені планом завдання. Потім визначаються тривалість виконання заключного завдання і момент початку його здійснення. Точки завершення і початку виконання заключного завдання наносяться на графік, з'єднуються прямою лінією, що покаже тривалість роботи. Після цього визначається, виконання яких завдань потрібно завершити до початку виконання заключного завдання. Точки початку і завершення виконання кожного завдання наносяться на графік, з'єднуються прямими лініями. Графік побудовано.

На графіку видно, що в разі, якщо певний захід не почнеться вчасно, зсунуться терміни виконання усіх наступних заходів, тобто проект не буде реалізовано у запланований час. Побудова графіка також дасть змогу з'ясувати, що заплановані заходи не можуть бути виконані в межах відведеного для реалізації проекту часу. Тоді потрібно збільшити час реалізації проекту або зменшити тривалість здійснення певних заходів.

Графік потрібно будувати, виходячи з того, що має вистачити часу на підготовку до виконання кожного із завдань. Складаючи графік, подбайте про те, щоби певні періоди не виявилися занадто перевантаженими заходами, а інші — вільними від робіт. Це допоможе уникнути перевантаження і зумовлених ним збоїв у ході реалізації проекту.

Складання графіка виконання завдань дасть вам змогу оптимально розподілити час, відведений для реалізації проекту.

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

Четвертим кроком авторів проекту є переформулювання кожного з його завдань у заходи щодо їх виконання, а також визначення результатів здійснення кожного заходу.

Здебільшого одному завданню можуть відповідати кілька заходів щодо його виконання. Склавши перелік заходів, розташуйте їх у певній послідовності

за часом здійснення Після розподілу заходів з реалізації проекту за часом їх здійснення, визначте очікуваний результат кожного з них і запишіть ці формулювання у формі таблиці

Очікувані результати проведення заходів

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати

5. Розробка системи оцінювання проміжних і кінцевих результатів проекту.

Потрібно визначити для проекту в цілому і кожного заходу з його реалізації:

- ✓ показники (те, чим вимірюватимуться досягнуті результати);
- ✓ терміни оцінювання (час проведення оцінювання);
- ✓ людей, які здійснюватимуть оцінювання результатів. Слід пам'ятати, що є *два види показників*:
- ✓ кількісні — за кількістю зробленого (наприклад, відсоток, на який підвищиться успішність учнів внаслідок реалізації проекту);
- ✓ якісні — за зміною стану, якості об'єкта, на який було спрямовано реалізацію проекту (наприклад, мотивація учасників навчально-виховного процесу до підвищення його результативності).

Звичайно, не все можна виміряти за допомогою кількісних показників, проте слід домагатися, щоб кількісні показники можна було застосовувати під час оцінювання результатів кожного заходу і проекту загалом.

Оцінити результати проекту й окремих заходів з його реалізації можуть:

- ✓ команда виконавців проекту шляхом загального обговорення;
- ✓ директор школи, оскільки він (вона) несе особисту відповідальність за результати діяльності школи (аналіз);

- ✓ учасники навчально-виховного процесу школи (анкетування);
- ✓ місцеві органи управління освітою, засновники, яким безпосередньо підпорядкована школа, юридичні та фізичні особи, з якими укладено угоду про спільну діяльність з реалізації проекту;
- ✓ незалежні експерти шляхом здійснення експертизи результатів проекту.

Важливо оцінити не лише підсумки проекту, а й проміжні результати окремих заходів із його реалізації. Проміжне або поточне оцінювання в разі необхідності допомагає внести своєчасні корективи у хід реалізації проекту з урахуванням зовнішніх обставин, змін у складі команди тощо.

Оцінювання очікуваних результатів проекту

№	Захід	Час виконання	Очікувані результати	Оцінювання		
				Показники	Терміни	Виконавець

6. Визначення людських ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу.

На практиці це означає, що потрібно дібрати команду людей, які візьмуть участь у реалізації проекту, і розподілити між ними відповідальність за його реалізацію, тобто окреслити обов'язки кожного члена команди.

Усі обов'язки мають бути реальними, конкретними, їх зміст має впливати з переліку заходів.

Важливо передбачити можливість взаємозаміни членів команди на випадок, якщо хтось із певних причин не зможе виконувати свої обов'язки.

Нарешті, потрібно з'ясувати, яка потреба існує в залучених фахівцях, якщо для реалізації проекту знадобляться люди, що не працюють у школі (наприклад експерти, наукові консультанти тощо).

Наприкінці призначаються відповідальні за виконання кожного заходу, які можуть координувати роботу групи людей, що братимуть участь у його здійсненні.

Людські ресурси

№		Час виконання	Очікувані результати	Відповідальні	Оцінювання			Ресурси											
					Показники	Термін оцінювання	Виконавець	Людські		Матеріальні		Фінансові							
								наявні	потрібні	наявні	потрібні	наявні	потрібні						

7. Визначення матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу.

Виконання запланованих дій, як правило, вимагатиме певних матеріальних і фінансових ресурсів.

Далі потрібно визначити, що з цього переліку наявне, а що необхідно залучити. Якщо певних ресурсів немає у школі, слід визначити й зафіксувати їх можливі джерела.

Необхідно пам'ятати, що ресурсом можуть бути не лише матеріальні цінності чи гроші, а й інформація, і головне — особиста участь людини у розробці та реалізації проекту.

8. Складання бюджету проекту.

Потрібно визначити вартість проекту в цілому і кожного заходу зокрема. Отримавши суму витрат на проект, необхідно скласти перелік джерел їх залучення для кожного заходу.

Якщо для реалізації проекту наявних грошей не вистачить, потрібно відшукати джерела залучення необхідних сум. Гроші можуть залучатися поетапно — із наближенням термінів виконання запланованих заходів. У такому разі слід скласти графік залучення потрібних сум.

9. Розробка операційного плану та його оцінювання.

Заповнена таким чином таблиця є операційним планом виконання проекту.

Операційний план складається з максимальним залученням людей, які братимуть участь у його виконанні, й ухвалюється всіма відповідальними за реалізацію проекту. Під час розробки та обговорення варіантів плану слід запропонувати висловитися всім, у тому числі й тим, хто критикуватиме план, пропоновані заходи, їх зміст, терміни виконання тощо.

Порядок отримання дозволу на проведення у школі експерименту.

Реалізуючи інноваційний освітній проект, слід урахувати можливі ризики. До зовнішніх ризиків слід зарахувати можливий спротив інноваціям з боку органів управління освітою, батьків. Запобігти супротиву органів управління освітою можна, попередньо погодивши з ними впровадження інновації або отримавши в них дозвіл на її розробку в школі, тобто на експеримент і здобуття школою статусу експериментального загальноосвітнього навчального закладу. Для отримання такого дозволу на проведення у школі експерименту відповідно до Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад потрібно скласти і подати до органу управління освітою або до Академії педагогічних наук України **заявку, що має містити:**

- ✓ інформацію про автора (авторів) інновації, за потреби — про наукового керівника (керівників) експерименту (слід зазначити адресу, телефон, місце роботи, посаду, кваліфікаційну категорію, педагогічне, вчене звання, науковий ступінь);
- ✓ формулювання теми дослідницько-експериментальної роботи;

- ✓ опис пропонованої освітньої інновації;
- ✓ визначення мети і завдань, гіпотези дослідницько-експериментальної роботи;
- ✓ перелік загальноосвітніх навчальних закладів, на базі яких пропонується провести експеримент;
- ✓ інформацію про терміни проведення експерименту;
- ✓ пропозиції щодо змісту і термінів здійснення контролю за ходом експерименту;
- ✓ опис наявного і необхідного забезпечення експерименту (організаційного, науково-методичного, кадрового, матеріально-технічного, фінансового), його кошторис.

До заявки додаються:

- ✓ підтвердження згоди на проведення експерименту загальноосвітнього навчального закладу, органу управління освітою, засновників, яким цей заклад безпосередньо підпорядкований;
- ✓ експериментальні навчальні плани, програми, книги (їх рукописи), за якими пропонується здійснювати навчально-виховний процес;
- ✓ інші експериментальні матеріали.

Експериментальні навчальні плани, програми з предметів інваріантної складової змісту загальної середньої освіти, підручники та навчальні посібники подаються до МОН України.

Згоду батьків на впровадження інновації або на експеримент можна отримати за умови обговорення з ними проблем школи і переваг інновації, впровадження якої допоможе їх розв'язати.

До внутрішніх ризиків належать неготовність до інноваційної діяльності, супротив інноваціям з боку педагогічного колективу, адміністрації школи, учнів.

Слід пам'ятати, що запобігти цьому супротиву можна лише за умови залучення їх до обговорення проблем школи, складання інноваційного проекту

її розвитку. Впровадження інновації має бути значною мірою результатом консенсусу, досягнутого в шкільному колективі.

Уроки інноваційних перетворень

Фахівець з інноваційного менеджменту, директор Інституту освітніх студій Онтаріо Університету Торонто Майкл Фуллан запропонував усім реформаторам освіти звернути увагу на основні уроки змін:

- ✓ 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).
- ✓ 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).

Розвиватись у «законсервованому» вигляді неможливо, тому ваша школа має бути відкритою педагогічною системою, що, як магніт, притягує і вбирає в себе нові ідеї.

Практична робота

Отже, першим і найважливішим етапом вашого творчого процесу по відпрацюванню проекту є стисла і ясна характеристика ситуації, яка вимагає змін, тобто визначення проблеми, на розв'язання якої буде спрямовано проект. Що ж таке проблема? Проблема визначається як протиріччя між бажаним і дійсністю.

Прагнучи розв'язати проблему, яка турбує будь-яку громаду, не потрібно намагатися вирішити її у глобальному масштабі тому, що це є нереальним.

Необхідно проаналізувати проблему і розкласти її на чинники: причини, фактори, наслідки. Необхідно зупинитися на одній із складових проблеми, яку у даний час і при даних можливостях (виходячи із наявних ресурсів, досвіду, спрямованості організації) ваша організація зможе реально вирішити.

Методика – побудова „дерева проблем”.

Верхній рівень „дерева проблем” — **тема проекту** — є загальним виразом стану проблеми, на яку була спрямована оцінка ситуації. Наступний рівень — **проблеми** — складається з причин, які призводять до існування проблеми на верхньому рівні. На даному рівні проблеми (окреслені досить загальними формулюваннями), в свою чергу, обумовлені більш глибокими причинами, яким і присвячується третій рівень „дерева” — **причини**.

Отже, існують деякі причини, в результаті яких з'являються проблеми, на оцінку яких була спрямована оцінка ситуації, і в результаті аналізу виникла ідея щодо реалізації певних дій, тобто – проект (якщо прослідкувати логіку „дерева проблем” від кореня і до верхівки).

Для наочності пропонуємо використати наведену нижче схему „дерева проблем”:



Звичайно, проблема зі станом здоров'я населення є актуальною і важливою у будь-якій громаді. Але вирішити її в глобальному масштабі ближчим часом нереально. Аналізуючи цю проблему можна виділити декілька складових, для прикладу: „Низька якість медичних послуг” та „Несприятлива екологічна ситуація”. Аналізуючи ці складові, дослідники дійшли висновку, що основними причинами цих проблем є у сфері медичного обслуговування: відсутність сучасного медичного обладнання; низька кваліфікація лікарського персоналу. У сфері екології: шкідливі відходи виробництва; несанкціоновані сміттєзвалища; забруднення джерел водопостачання. Саме на ці напрямки і буде спрямовано проект. Пам'ятайте, що мета вашого проекту - вирішення конкретного завдання.

Вправа на визначення мети проекту:

Мета проекту – це позитивний кінцевий результат, який отримає суспільство в результаті реалізації цього проекту.

Мета повинна бути сформульована в одне-два речення і логічно виходити з проблеми, викладеної вище.

1. Очікуваний результат.

Позитивний ефект, позитивні зміни що мають бути наслідком вирішення вашою організацією існуючої проблеми.

Формулюйте, починаючи з іменника напр. підвищення, зниження, попередження, підсилення та ін.

2. Проблема.

(поверніться до заповненої вами сторінки „Опис проблеми”). Яку проблему намагається вирішити ваша організація?

3. Цільова група.

(поверніться до заповненої вами сторінки „Опис проблеми”). Якій групі населення адресовано даний проект?

4. Головний засіб отримання очікуваного результату.

Визначте, яким шляхом ваша організація планує досягти очікуваного результату.

Сформулюйте мету проекту для заявки на отримання гранту:



Методологія стратегічного менеджменту

Мета: розкрити сутність стратегії розвитку освітніх організацій та алгоритм її ефективної реалізації.

Завдання:

- визначити зміст і особливості стратегічного управління;
- розкрити основні функції освітнього маркетингу як одного із напрямів освітнього менеджменту;

- опанувати технологію SWOT- аналізу;
- ознайомити з поняттям фандрайзингу, його правилами.

Логіка викладу та засвоєння матеріалу

Поняття стратегії та стратегічного менеджменту. Концепція управління за результатами. Концепція управління за цілями. Концепції стратегічних зон. Провідні аспекти стратегічного управління. Місія як генеральна мета розвитку закладу освіти. Формулювання стратегії через систему цілей. Маркетингова діяльність директора школи. Технології маркетингового аналізу.

Практична робота „Маркетинговий аналіз стану навчального закладу”. Класичні інструменти маркетингової політики. Альтернативні джерела фінансування місцевих цільових програм (Фандрайзинг). Сім міфів світу фандрайзингу.

Слово „стратегія” пішло від грецького *stratēgia* (*stratos* – військо + *agx-* веду), що означало „мистецтво генерала”. Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення.

Стратегічний менеджмент в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти.

Стратегічний менеджмент провідних країн світу ґрунтується на трьох концепціях розвитку:

Концепція управління за результатами характерна для європейських країн. Її суть – постійно тримати у полі зору прогнозований результат діяльності.

Концепція управління за цілями притаманна менеджерам Японії. Особливість такого управління полягає у тому, що основою діяльності є задекларована мета.

Концепції стратегічних зон, що дотримуються управлінці США. Її підґрунтя – у визначенні пріоритетів розвитку.

Основне завдання стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні розвитку організації. Розвиток організації досягається через інноваційні процеси та якісні зміни. Впевненість керівника у необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем є першою необхідною умовою управління розвитком.

За умови здійснення в нашій країні соціально-політичних перетворень, економічних реформ дії керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в усіх соціальних сферах. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування закладів освіти. Демографічні та етнічні зміни, оновлення парадигми освіти, освітніх технологій, запровадження інформаційно-комп'ютерних технологій, підключення до мережі Інтернет, інтеграція в Європейський освітній простір, розробка нових концепцій управління є чинниками, що суттєво впливають на основи діяльності шкіл. Останнім не завжди вдається без особливих труднощів задовольняти різні запити замовників освіти (учнів, батьків, культурно-етнічних груп, громадських організацій) і вимоги суспільства, виступати гарантом інтелектуального, фізичного, морального, психічного розвитку і саморозвитку особистості. Багато вимог до школи з боку соціуму виникають несподівано, спонтанно і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає останніх самостійно визначати стратегічні цілі в рамках розвитку школи, які відповідатимуть актуальним викликам сьогодення. Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу стратегічного управління. Так управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, забезпечує школам можливість урахування змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом.

Ці характеристики (врахування впливу соціуму, довгострокове планування та основні цілі) визначають провідні аспекти стратегічного управління.

Узагальнюючи, відзначимо, що стратегічне управління школою покликане забезпечити її розвиток у майбутньому, а не тільки її функціонування.

Стратегічне управління школою пов'язане з такими питаннями:

1. Чого ми хочемо домогтися? (місія, цілі, моделі діяльності, результати).
2. Якою є організація в даний момент? (тенденції, вади, ресурси).
3. Як перейти від реального стану до майбутнього? (програми, плани, рішення).

Місія як генеральна мета формулюється як провідна ідея, еталон діяльності організації, є «філософією її існування». Це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку закладу освіти. **Місія** — це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.

Сутність місії полягає в тому, що вона:

- ✓ відображає загальні цінності й погляди;
- ✓ поділяється колективом;
- ✓ визначає спрямованість процесу прийняття рішень і роботи.

Місію бажано формулювати у вигляді як короткого твердження, так і розгорнутого визначення.

Приміром, місія корпорації Johnson and Johnson: ми відповідаємо перед лікарями, медсестрами, пацієнтами, матерями та іншими людьми, які використовують нашу продукцію та послуги.

Або: створення нової системи гуманних взаємин між різними суб'єктами освітнього процесу.

Розробка місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу. Це пов'язано із тим, що місія об'єктивно існує у будь-якому колективі. Інша справа – вона може усвідомлюватись чи ні, бути сформульованою чи ні.

Зрозуміло, що виграють ті школи, де колектив чітко розуміє призначення, обговорює систему цінностей, втілює послідовну політику розвитку.

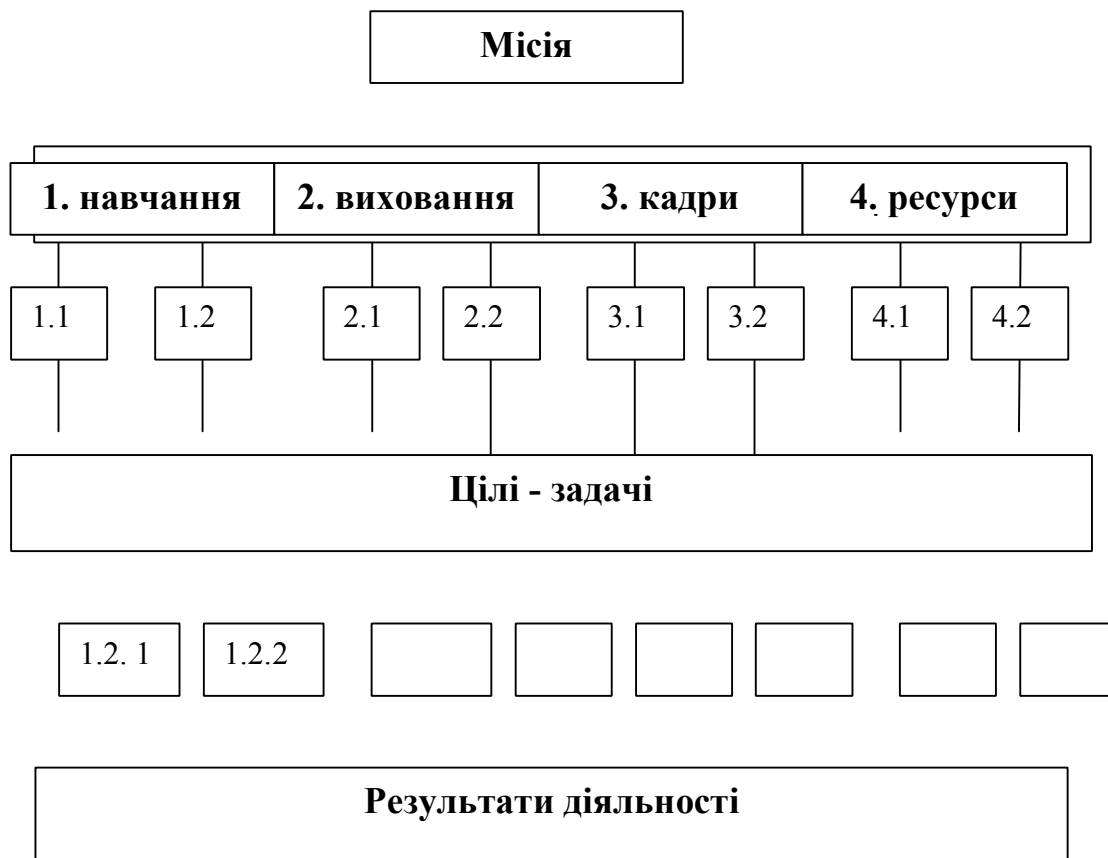
На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву «цілеутворення», «цілепокладання» або «декомпозиція мети». Мета – модель бажаного майбутнього. Процес декомпозиції мети дозволяє відстежити реалізацію стратегії. Він пов'язує усі компоненти стратегічного управління між собою: місію → цілі → завдання → конкретну діяльність → результати. Будь-яка стратегічно орієнтована організація має кілька претензійних цілей, що стосуються майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизують завдання організації, визначають пріоритетні напрями діяльності. Цілі є вирішальними для організації у процесі планування. Вони різняться за видами:

Стратегічні цілі — це цілі, поставлені перед організацією менеджерами вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на освітньому ринку. Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до «цілей розвитку».

Тактичні цілі визначають бажані результати на поточний момент, і дії, які потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей.

Оперативні цілі пов'язані з короткотерміновими конкретними завданнями, які необхідні для досягнення тактичних цілей з урахуванням довгострокових.

Постановка цілей та наступна діяльність у відповідності із ними – одна із найважливіших і одночасно складних задач управління. Цілі утворюють ієрархію, яка є контуром програми – розвитку в майбутньому.



Наприклад, місія школи — навчально-виховного комплексу, який включає дитячий садок, початкову, основну і профільну школи, є такою: адаптувати учнівську молодь до динамічного соціального середовища і сформувати в неї розуміння власного «я» .

Мета роботи з дошкільниками: забезпечити формування в них відчуття часу, простору і власного тіла (сенсомоторики).

Мета роботи з випускниками: забезпечити формування в учнівської молоді культури економічного мислення.

Для кожної ланки формується конкретна мета.

Відтак менеджмент в освіті спрямований на досягнення результатів у навчально-виховному процесі. Цим він суттєво відрізняється від командно-адміністративного управління, за якого контролювався сам педагогічний процес, незалежно від його результату. У командно-адміністративній системі ключовими поняттями були «керівництво і контроль», спрямовані на жорстку регламентацію професійної діяльності вчителя та керівника.

У менеджменті управлінську «вертикаль» доповнює «горизонталь», яка передбачає творчість педагогічних колективів. Реально існує і розвивається ринок освітніх послуг. Тому, крім знань із менеджменту освіти, сучасному керівникові навчального закладу потрібні знання з маркетингу.

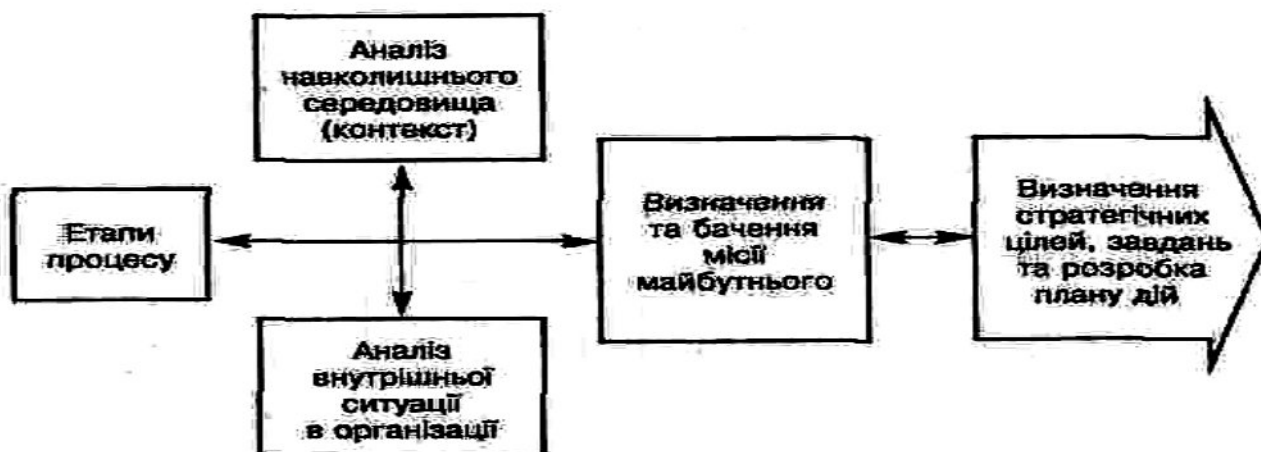
Освітній маркетинг — один із напрямів стратегічного менеджменту в умовах ринкової економіки, який забезпечує:

- дослідження попиту на освітні послуги;
- формування позитивного іміджу навчального закладу;
- розробку та впровадження концепцій надання якісних освітніх послуг.

Здійснюючи стратегічний менеджмент навчального закладу, ви займаєтесь аналізом, плануванням, здійсненням і контролем освітньої діяльності школи.

Гарний план — половина успіху, а план, у свою чергу, має бути складений з урахуванням результатів аналізу діяльності школи, процесів, що відбуваються на ринку освітньої продукції, а також глобальних факторів. Це означає, що вам необхідно провести **внутрішній аналіз**, вивчивши **мікросередовище**, і **зовнішній аналіз**, спрямований на вивчення **макросередовища**.

Модель процесу стратегічного планування організації



Макросередовище — головні зовнішні чинники: демографічні, економічні, екологічні, технологічні, політичні і культурні.

Згрупуємо:

1. Соціальні: контингент учнів та їхніх батьків; інфраструктура мікрорайону, в якому розташована школа; контингент учителів, що приходять влаштовуватися на роботу; демографічна ситуація.

2. Технологічні: інновації в галузі освіти; розвиток педагогічних методик, стабільність і рівень методичної роботи.

3. Економічні: стабільність економіки в країні, фінансування освіти, дохід на душу населення, платоспроможність батьків учнів; транспорт і розташування школи в місті; стан основних приміщень

4. Політичні: стратегічні напрями державної політики в галузі освіти, правове поле.

Мікросередовище — чинники, що тісно пов'язані зі школою і впливають на її здатність задовольняти потреби клієнтів. До них належать внутрішні шкільні процеси, посередники, конкуренти.

Зовнішній аналіз має забезпечувати розуміння школою правил, за якими треба «грати», тобто здійснювати освітню діяльність. Якщо аналіз мікросередовища дає змогу визначити місце школи на горизонталі «слабкі —

сильні сторони навчального закладу», то зовнішній дає можливість накласти на схему аналізу вертикаль «можливості — загрози» (SWOT- аналіз)



Слабкі сторони:

- ✓ стара будівля, що потребує ремонту;
- ✓ відсутність належної матеріальної бази;
- ✓ консерватизм у роботі методичного відділу;
- ✓ відсутність іміджевої реклами.

Сильні сторони:

- ✓ найстарший навчальний заклад міста;
- ✓ ритуали і традиції, що приваблюють клієнтів;
- ✓ досвідчений персонал;
- ✓ гарне місце розташування в престижному районі.

Можливості:

- ✓ нові державні програми з комп'ютеризації навчальних закладів;
- ✓ підвищення рівня платоспроможності населення;
- ✓ відродження інтересу до «класичної» освіти;
- ✓ поліпшення інфраструктури району, будівництво нових житлових об'єктів.

Загрози:

- ✓ демографічні зміни, зниження рівня народжуваності;
- ✓ активність конкурентів;
- ✓ нові вимоги до ведення шкільної документації, що ускладнюють роботу;

- ✓ подорожчання енергоносіїв.

Практичне завдання.

Здійснити маркетинговий аналіз стану навчального закладу, з яким пов'язана ваша професійна діяльність. (За схемою).

Якщо **стратегічні завдання** — це перспективні завдання для всієї організації, то визначення **тактичних завдань** на певний проміжок часу дає змогу приймати рішення щодо здійснення оперативних дій.

У процесі тактичного планування визначаються комбінації послуг/ринок. Абстрактна школа може, наприклад, визначити таке коло тактичних завдань:

- ✓ укласти договори з певними вищими навчальними закладами;
- ✓ провести кампанію з популяризації, щоб поінформувати про себе конкретні адресні групи;
- ✓ виходячи з результатів внутрішнього аналізу, здійснити модернізацію матеріально-технічного, адміністративного і кадрового аспектів діяльності.

У ході аналізу проблеми ми зіткнулися з деякими труднощами, зокрема з проблемою недостатнього знання інструментів досягнення стратегічних цілей і виконання завдань. Існує п'ять інструментів маркетингу.

- **(ціна);**
 - **(місце);**
 - **(продукт);**
 - **(персонал);**
 - **(реклама).**

Говорячи про **ціну**, ми маємо на увазі не тільки конкретну суму оплати за навчання, благодійні пожертвування, внески у фонд піклувальної ради та інші матеріально-фінансові витрати батьків. Клієнт самостійно коригує власне уявлення про ціну, керуючись такими критеріями, як витрати часу на виконання домашніх завдань, навчальне навантаження, інтелектуальні й фізичні зусилля, дотримання правил внутрішнього розпорядку в школі

(дисципліни, встановленої шкільної форми тощо), вступні іспити та інше, — усе це визначає **ціну** в уявленні замовника.

Підвищення і зниження цін — класичний інструмент маркетингової політики. Причому коригувати можна як власне фінансові відносини школи і замовника (додаткові заняття, факультативи, підвезення дітей до школи, харчування), так і психологічну складову **ціни** (зміну правил прийому, обсягу домашніх завдань, кількості обов'язкових уроків і предметів на вибір).

При цьому важливо пам'ятати, що зниження ціни — не завжди найкращий спосіб залучити клієнта. Іноді такі дії зумовлюють зворотний ефект — утрату довіри до якості пропонованої послуги.

Місце — це також ринковий інструмент. Йдеться про розташування навчального закладу. Принципово важливе для школи питання — зручність розташування для представників адресної (цільової) групи. Так, наприклад, у деяких країнах престижними вважаються навчальні заклади, розташовані в діловому центрі міста (батьки дорогою на роботу завозять дитину до школи), або, навпаки, деякі цінують периферійне розташування навчального закладу — ближче до природи, подалі від міського шуму. Радикально змінити місце розташування навчального закладу практично неможливо. Тому адміністрація школи головним чином має піклуватися про атмосферу, безпеку, зручний під'їзд до школи.

Продукт — не менш важливе питання, оскільки багато що залежить від того, яку саме освіту пропонує школа своїм клієнтам. У найбільш загальних рисах широкий спектр освітніх продуктів, пропонованих сьогодні школами, **можна умовно розподілити таким чином: звичайна і контрактна освіта, навчання протягом повного і неповного навчального дня, короткострокове і тривале навчання.**

Освітній продукт складається з кількох компонентів:

- ✓ набору конкретних предметів;
- ✓ ресурсів школи;
- ✓ додаткових послуг;
- ✓ репутації школи;
- ✓ документа про закінчення (що забезпечує певний соціальний статус);
- ✓ принципів та ідеології школи.

Якість пропонованої освіти значною мірою залежить від тих, хто є носієм її змісту — від **персоналу**, професіоналізм педагогів є гарантією виконання обіцянок, узятих на себе школою, — забезпечення певного освітнього рівня, подальшого соціального становлення учнів. Атмосфера школи, манера спілкування учасників навчального процесу — усе це впливає на формування загальної культури учнів, а отже, стає об'єктом уваги клієнта. Тому управління персоналом не має зводитися виключно до контролю за професійним рівнем педагогів. Досвідчений менеджер з персоналу мусить звертати увагу на комунікативну компетенцію співробітника, прийнятого на роботу.

Реклама — це спосіб комунікації, який може використовувати школа, для того, щоб адресним групам сподобався пропонований школою освітній продукт. Ми можемо говорити про іміджеву, інформаційну, приховану, комбіновану рекламу тощо. Реклама багатоліка. Її називають «важкою артилерією» маркетингу. Реклама багато на що спроможна. Але не варто забувати, що сама по собі вона ніколи повністю не переконає клієнта. Вона може привести клієнта на поріг школи. І в цей момент вирішальну роль будуть відігравати персонал, місце розташування закладу, ціна і якість освітнього продукту.

Основна **функція зв'язків із громадськістю** — показати, які цілі й завдання визначає для себе школа, домогтися їх визнання, розуміння і схвалення суспільством. В умовах конкуренції з допомогою добре налагоджених зв'язків із громадськістю школі вдається виграти «битву за учнів». Виграє та школа, що займає активну позицію, що завжди в курсі вимог,

які висуває до неї соціум. Важливо не тільки інформувати про діяльність школи, але й одержувати зворотну інформацію. Слід пам'ятати, що в розпорядженні школи є величезна кількість комунікаційних ресурсів. Ось приклади тільки **друкованих і письмових засобів передачі інформації**: листівки, наклейки, газети, листи, стенди, значки, плакати, книги, фотографії, журнали, папки, щоденники, телефонна книга, візитівки, виставкові матеріали, вивіски, брошури тощо.

Але зауважимо, що найважливішим ресурсом комунікації є *усне спілкування*: презентації, прийоми, промови, телевістуди, інтерв'ю, лекції, неформальні бесіди — усе це справляє набагато більше враження, ніж друковане слово.

Ми живемо в суперечливий і цікавий час. З одного боку, існує досить значна кількість установ та організацій, які потребують ресурсів на впровадження різноманітних проектів спрямованих, в основному, на розв'язання соціальних проблем, з іншого, — не менша кількість організацій, фондів і установ, які мають значні фінансові ресурси і які готові надати благодійну допомогу на реалізацію проектів високої суспільної значимості.

Процесом, здатним поєднати інтереси обох сторін, започаткувати між ними партнерські стосунки є фандрайзинг. Термін «фандрайзинг» походить від словосполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raise (піднімати, збільшувати). Фандрайзинг уже не є чимось новим в Україні.

Фандрайзинг - не випрошування коштів, як часто думають, а продаж вашого продукту (послуги, проекту, програми, ідеї тощо) потенційному дарувальнику, спонсору, грантодавцю.

Грант — це ресурси (кошти, послуг, технічне забезпечення), які надаються заявникові на безповоротній основі.

Донори дають кошти успіху, а не нестатку. Ефект переможця діє і в фандрайзингу: людям подобається брати участь в успішній кампанії, мати справу з організацією, яка отримує все більшу підтримку.

ФАНДРАЙЗИНГ - діяльність неприбуткової організації, яка базується на її унікальній місії і стратегії, і використовує ефективні і продуктивні способи отримання ресурсів, необхідних для реалізації її програм і досягнення благополуччя суспільства в цілому.

Тому основними завданнями фандрайзингу є:

- залучити ресурси для реалізації цільових програм;
- проаналізувати ефективність діяльності організації;
- зібрати нові ідеї для майбутніх програм;
- підвищити імідж організації та зміцнити довіру громадськості до неї;
- проінформувати та просвітити громадськість щодо проблем, які вирішує організація.

Фандрайзинг - це мистецтво отримувати від донорів те, що ви хочете, коли і де ви хочете, на ті цілі, які ви визначили.

Фандрайзинг це не тільки пошук коштів. Це також пошук і надбання друзів та помічників, які розділяють місію вашої установи, хочуть допомогти їй у досягненні цілей і навіть беруть участь у цьому. Фандрайзинг - це також розвиток організації.

Сім міфів світу фандрайзингу

Фандрайзинг і досі залишається новою та новаторською справою для українських організацій, яка надає невідомі досі можливості для вирішення місцевих проблем. І, як кожна нова і незвідана справа, фандрайзинг з часом "обріс" міфами. Тому, перш ніж перейти далі, необхідно розвінчати ці міфи.

Мушу зазначити, що фандрайзинг, як будь-яка серйозна "гра" має певний набір жорстких правил. Не знаючи правил чи свідомо їх не виконуючи, ви не зможете виграти.

Міф перший: *Фонд тільки і чекає, щоб озолотити мене.*

Реальність: Пошук потребує активності. Само це слово вказує на необхідність пошуку, відслідковування, а не пасивного очікування того, що хтось прийде і дасть вам кошти. Коротше кажучи, не сидіть склавши руки. Якщо ви не знайдете відповідний фонд першими, це "за вас" зроблять інші.

Правило: "Активно шукайте можливості, якщо не хочете програти".

Міф другий: *Чим більше грошей я попрошу, тим більше мені дадуть.*

Реальність: Зазвичай, чим більший бюджет проекту, тим складніше отримати кошти. На великі гранти можуть розраховувати тільки відомі і перевірені часом організації з "послужним списком" успішно реалізованих проектів. Якщо ви представляєте молоду організацію, почніть з малого. Однак, якщо ідея проекту не виправдає запрошених коштів, може статися і так, що фонду навіть дуже скромний запит покажеться завищеним.

Правило: "Кожен спонсор бажає отримати віддачу від своїх коштів".

Міф третій: *Отримавши грант від фонду, я гарантую собі отримання нових грантів від того ж фонду в майбутньому.*

Реальність: Жоден грант не може бути гарантією автоматичного отримання нового фінансування від того ж фонду. У ваших інтересах показати черговому донору, що у вас є уже ціла мережа фінансових джерел, за допомогою якої ви можете скільки завгодно довго здійснювати свій проект. Пріоритетні напрямки фондів міняються досить часто.

Правило: "Не покладайте ні на один фонд надій на позиттєве фінансування".

Міф четвертий: *Гроші в кишені - я їм господар і ні перед ким не маю звітувати.*

Реальність: Фонди укладають угоди з організацією, яка береться реалізувати проект, який відповідає потребам (інтересам, пріоритетам) самого фонду. Ваш проект стає таким чином тим документом, який юридично пов'язує вас і фонд. Згідно з угодою ви зобов'язані вчасно надавати фонду всю документацію - звіти, повідомлення про зміни в програмі тощо.

Правило: "Грант покладає на вас, перш за все, певні зобов'язання".

Міф п'ятий: *Показавши свою організацію у більш вигідному світлі, ніж є насправді, я доб'юся більшого, ніж показавши тільки правду.*

Реальність: У вас може виникнути спокуса прикрасити дійсність. Навряд чи це може допомогти. Плідність ваших відносин з фондом залежить, в основному, від того, наскільки ви довіряєте один одному. Якщо виявиться брехня, ви не тільки ризикуєте репутацією своєї організації, але, скоріше за все, повинні будете повернути надані кошти.

Правило: "Чесність - краща тактика."

Міф шостий: *Свої цілі і завдання я повинен повністю підпорядкувати інтересам фонду.*

Реальність: Деякі заявники впевнені, що їх шанси зростуть, якщо орієнтиром для них будуть, в першу чергу, інтереси і цілі донора, і тільки потім - свої власні. Візьміть курс на рівноправне співробітництво. Визначте власні цілі і потреби і намагайтеся зблизити їх з інтересами фонду.

Правило: "Ви не можете управляти вітром, але ви можете управляти вітрилами".

Міф сьомий: Відмова - це справжня катастрофа.

Реальність: В цій грі у вас дуже багато суперників. Зазвичай, тільки 10-30% всіх заявників отримують позитивну відповідь. Тому, якщо на ваше звернення надійшла негативна відповідь, спийміть її як гарний урок і - попробуйте знову! Виясніть у донора, чому він відмовився фінансувати вашу ідею, і ніколи не відмовляйтеся від наступних спроб.

Правило: "Якщо ви програли, проаналізуйте свої помилки і пробуйте знову і знову! "

Як і кожен процес діяльності людини у будь-якій сфері, діяльність у сфері фандрайзингу є цілеспрямованою, спланованою і безперервною.

Серед **основних кроків фандрайзингу** є:

- ✓ Визначення потреб та проблем.
- ✓ Визначення об'єкта проекту.
- ✓ Відбір потенційних донорів.
- ✓ Вивчення індивідуальних особливостей донора.
- ✓ Підготовка пропозиції (проекту) з урахуванням особливостей донора.
- ✓ Вибір методів і складання плану дій з урахуванням особливостей донора.
- ✓ Встановлення першого контакту (лист-запит, телефонна розмова).
- ✓ Особиста зустріч.
- ✓ Презентація програми чи проекту.
- ✓ Уточнення умов гранту.

- ✓ Укладання угоди.
- ✓ Подяка.
- ✓ Аналіз, оцінка і перевірка результатів.
- ✓ Підтримка зацікавленості донора.

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навчальний посібник. — К.: МАУП, 1999. — 176 с.
2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директорів загальноосвітньої школи. — К.: Логос, 2002. — 140 с.
3. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навч. посібник — К.: Інститут змісту та методів навчання, 1997. — 180 с.
4. Маслов В.І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів //Післядипломна освіта в Україні. — 2002. — С. 63—66.
5. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. — Х.: Видав. група „Основа”, 2007. — 448 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер.с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
7. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект: Науково-методичний посібник /За ред. Даниленко Л. — К.: Логос, 2001.—185с.
8. Олійник В.В. Медведь В.В. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах: навчальний посібник /За ред. Дмитренка Г.А. — К., 2002.
9. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). — М.: Новая школа, 1997. — 352 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент. — К.: Вища школа, 1995.

Видання підготовлено до друку та віддруковано
редакційно-видавничим відділом ЧОШОПШ.
Зам. №. 1019. Тираж 100 пр.
18003, Черкаси, вул. Бидгощська, 38/1.