

*Г.М.Тимошко*

*Органайзер керівника  
навчального закладу:  
методичні рекомендації*

*Ніжин  
ПП Лисенко М.М.  
2014*

УДК 37.091.113:005.73

ББК 74.204

Т 41

*Рекомендовано Вченою радою  
Чернігівського Національного педагогічного університету  
імені Т.Г.Шевченка  
(протокол 11 від 13.09.2012)*

***Рецензенти:***

*Дороніна Т.О.*, доктор педагогічних наук, професор

*Хайруліна В.М.*, доктор педагогічних наук, професор

***Тимошко Г.М.***

Т 41 Органайзер керівника навчального закладу : методичні рекомендації. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. –183с.

*У посібнику представлені методичні рекомендації щодо формування основ ефективного менеджменту освіти, розв'язання управлінських ситуацій та прийняття управлінських рішень керівником з достатнім та високим рівнями організаційної культури. Посібник призначається керівникам навчальних закладів, резерву керівних кадрів освіти, студентам, науковцям та практикам, а також всім, хто цікавиться організаційною культурою в системі управління закладами освіти.*

УДК – 37.091.113:005.73

ББК – 74.204.Т-41

## З М І С Т

<i>Дорожня карта керівника: 12 кроків до успіху в менеджменті освіти</i>	
<i>Передмова</i> .....	4
<i>КРОК 1. Менеджмент освіти як система управління навчальним закладом</i> .....	5
<i>КРОК 2. Система лідерства в управлінні освітніми закладами</i> .....	15
<i>КРОК 3. Інформаційне забезпечення менеджменту освіти</i> .....	25
<i>КРОК 4. Управлінські рішення, облік та контроль у системі менеджменту освіти</i> .....	34
<i>КРОК 5. Проекти, моделі та програми в системі менеджменту освіти</i> .....	45
<i>КРОК 6. Управління конфліктами та стресами в педагогічному колективі</i> .....	55
<i>КРОК 7. Роль менеджера в діяльності навчального закладу</i> .....	66
<i>КРОК 8. Кадрове забезпечення навчального закладу</i> .....	73
<i>КРОК 9. Особливості ділового спілкування керівника – менеджера освіти</i> .....	86
<i>КРОК 10. Підготовка та проведення переговорів у менеджменті Освіти</i> .....	110
<i>КРОК 11. Організація маркетингової діяльності в навчальному Зкладі</i> .....	144
<i>КРОК 12. Професійна компетентність як основа успішного розвитку організаційної культури керівника навчального закладу</i> .....	173
<i>Післямова</i> .....	189

## *Передмова*

Організаційна діяльність керівника навчального закладу – складний процес, який неможливо виконати успішно, керуючись лише отриманими знаннями у процесі професійної та управлінської підготовки. Менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети у менеджменті освіти застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей) та управління ними. Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління (педагогічні, студентські та учнівські колективи) та володіючи високим рівнем організаційної культури керівника навчального закладу.

Сутність сучасного менеджменту освіти полягає в оптимізації конкретних завдань управління завдяки раціональному та оптимальному використанню ресурсів: матеріальних, матеріально-технічних, кадрових, освітніх, інтелектуальних, фінансових тощо.

Однією із актуальних проблем сучасного керівника навчального закладу є проблема професійного зростання, або професійної кар'єри як однієї із складових життєвого та професійного успіху.

Організуюючи освітній процес у контексті управління навчальним закладом, керівник вирішує проблеми вибірковості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації на основі її нового розуміння, водночас пізнання, навчання і розвитку основ освітнього менеджменту. Формування управлінської компетентності є базовим ресурсом керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку, як інтегрального чинника ефективності організаційної культури керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу.

## *Дорожня карта керівника: 12 кроків до успіху в менеджменті освіти*

### ***КРОК 1. Менеджмент освіти як система управління навчальним закладом***

- 1. Управління в галузі освіти: класифікація, види та форми.*
- 2. Менеджмент як процес управління. Види менеджменту.*
- 3. Еволюція управлінської думки: теоретичний аналіз.*
- 4. Сучасні підходи до менеджменту освіти.*

***Мета:*** усвідомити сутність поняття «управління в системі освіти», «менеджмент», розвиток менеджменту, особливості актуалізації процесу менеджменту освіти як механізму управлінської праці та визначити сучасні підходи до менеджменту освіти.

***Ключові поняття:*** управління, менеджмент, еволюція менеджменту, менеджмент освіти.

#### ***Короткий зміст***

Україна з часу свого незалежного розвитку веде пошук узагальнення та використання досвіду накопиченого розвинутими державами світу щодо запровадження новітніх технологій управління навчальними закладами, діяльності суспільних інституцій та перспективних параметрів функціонування людства на початку ХХІ століття.

З наукового погляду управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети, вплив суб'єкта управління на об'єкт. Дана сфера діяльності виникла в ході поділу праці. З її допомогою людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення визначених цілей. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три компоненти – неживу природу, живу природу і людське суспільство. Це дозволяє зробити певну класифікацію процесів управління по його основних класах:

- процеси управління в неживій природі (у технічних системах) називають управлінням речами, що є областю вивчення переважно технічних наук;
- процеси управління в живих організмах відносяться до управління біологічними системами і є предметом вивчення природничих наук;

- процеси управління в суспільстві (у соціальних системах) називають управлінням людьми, соціальним управлінням, що відноситься переважно до області соціальних наук.

Соціальне управління – це вид діяльності, вираженої у цілеспрямованому й організуючому впливі, що здійснюється з метою забезпечення узгодженості і впорядкованості спільних дій людей та їх колективів в інтересах ефективного розв'язання завдань, що стоять перед ними. Соціальне управління – це керування процесами і явищами соціальної сфери життя.

Система управління – це форма реалізації взаємодії і розвитку відносин у процесі управління, виражених насамперед у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі і механізмі. Ядром системи управління є люди – керівники, спеціалісти, допоміжний персонал і робітники. Система управління спрацьовує на всіх рівнях вияву соціальних процесів (суспільство, організація, особистість).

Система соціального управління включає:

- організаційну структуру – внутрішню побудову системи, яка відбиває особливості розподілу та кооперації праці, технічні засоби збирання, збереження та передавання інформації, мотивацію тощо;

- засоби цілеспрямованого впливу на соціальні процеси – управлінські рішення, виробничі завдання, розпорядження, накази, прохання, норми, стимули, санкції;

- функції управління – це особливі види діяльності, що виражають напрямки здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності суспільства і управління ними.

Структура управління відображає склад і співвідношення різних елементів, ланок і ступенів управління, що функціонують для досягнення визначеної мети. Структура управління і функції є двома сторонами єдиного цілого – організації системи соціального управління і виступають відповідно як зміст і форма процесу управління.

В загальному розумінні управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідних для досягнення цілей організації, але до основних функцій соціального управління відносяться: планування і прогнозування, організація, координація і регулювання, стимулювання, аналіз і контроль.

Планування – передбачає визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності організації.

Прогнозування – функція, що дає керівнику інформацію про можливий майбутній стан системи та керованих об'єктів.

Організація – функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні.

Регулювання – забезпечення оперативності управління, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї, передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування.

Аналіз – здійснюється на всіх рівнях управління, є обов'язковою умовою розробки управлінських рішень.

Контроль – функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності.

Визначені основні функції мають прямий і зворотній зв'язок у процесі управління.

Соціальне управління виступає як сукупність організаційних систем і управлінських зв'язків між ними, здійснення яких дозволяє реалізувати управлінські функції між індивідами, соціальними групами, громадянами, політичними, економічними та іншими інститутами суспільства. Соціальне управління охоплює всі ті об'єкти і процеси в суспільстві, стан яких має значення для його існування і розвитку як соціальної системи, так і для життєдіяльності людей.

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Цим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, *менеджменту* як особливого виду управління.

Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду, цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства.

Термін "менеджмент" походить від англ. "to manage" і означає "керувати", "очоловати", "завідувати", "бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою".

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення поняттю категорії менеджменту: «Менеджмент – це, поперше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати і навіть натренуватися ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування – то це частина мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самотійно. По-друге, влада і мистецтво керівництва. Це – авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації. По-третє, особливого роду вміння і адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників. По-четверте, органи управління, адміністративні одиниці».

Менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. У процесі менеджменту здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу.

Менеджмент торкається усіх сфер діяльності соціальної організації, представляючи його основні види:

Виробничий менеджмент – це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності товару та соціальної послуги.

Фінансовий менеджмент – це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються в розвиток запровадження інновацій.

Крім основних видів менеджменту виділяють інші його різновиди:

- банківський менеджмент;
- податковий менеджмент;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент;
- менеджмент соціальної сфери та інші.



Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці XIX – на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку їх діяльності під дією управлінського впливу розробки стандартних положень, інструкцій тощо. Так, в цей період з'явилися перші дослідження у сфері управління, які здійснювали представники різних наукових шкіл.

*Школа наукового управління:*

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань.
2. Відбір робітників, які краще підходять до виконання завдань, їх забезпечення та навчання.
3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдання.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
5. Відокремлення планування від самої роботи і обґрунтування його як окремого виду діяльності.

*Класична школа управління:*

1. Розвиток принципів управління.
2. Описання функцій управління.
3. Систематизований підхід до управління всією організацією.

*Школа людських відносин та школа поведінкових наук:*

1. Застосування прийомів управління між особистими відносинами для підвищення рівня задоволення і продуктивності.
2. Застосування досягнень наук про людську поведінку в управлінні та формування організації таким чином, щоб кожний робітник зміг себе найкраще й найповніше реалізувати.

*Школа науки управління (кількісний підхід):*

1. Поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей.

2. Розвиток кількісних методів, які допомагають керівнику приймати рішення в складних ситуаціях.

Отже, існує два погляди на час виникнення менеджменту. Один підтримує появу менеджменту з початком століття і засновником вважає Ф. Тейлора та А.Файоля. За іншим – тейлоризм дав лише поштовх до розвитку науки управління і на думку засновника сучасного етапу розвитку менеджменту П.Друкера, виникнення менеджменту мало місце більш ніж 200 років тому.

Концепція людських відносин на виробництві Е.Мейо, М.Фолліт, та наукові дослідження ставлення людини до праці Дугласа Мак Грегора визначили другий етап розвитку менеджменту – менеджмент людських ресурсів.

Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процес управління. Його характеризують наступні положення:

1. Відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішньої середовища. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин ( в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середовище менеджменту організації.

2. Використання в управлінні теорії систем, що полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі, причому кордони з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступає ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своєю природою зовнішні впливи. Центральним моментом тут є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають істотним чином на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.

4. Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікація, культура працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в кінці ХХ – поч. ХХІ ст. є визначальними:

- доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;
- відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність організації;
- комунікації ( горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами організації;
- створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;
- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації.

Практичне втілення нових принципів управління досить складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих (в тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів.

У сучасній теорії менеджменту існують три основні наукові підходи до менеджменту: процесний, системний та ситуаційний.

*Процесний* підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

*Системний* підхід використовується в теорії систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для об'єкта управління як системи основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди.

*Ситуаційний* підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей.

В теорії і практиці менеджменту застосовують ще такі підходи: адміністративний, відтворювальний, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, поведінковий та функціональний.

Велика частина сучасних організацій перебудовує свої системи управління із традиційної виробничої на ринкову технологічну орієнтацію, включаючи нові тенденції розвитку менеджменту. Передова технологія є сьогодні ключем до успіху на будь-якому ринку, а особливо на ринку освітніх послуг, яких з нетерпінням чекає клієнт. Найважливішим фактором успіху кожної організації стає стратегічне управління технологічним розвитком – технологічний менеджмент.

Це ефективний менеджмент, він повинен поєднувати сучасні підходи щодо його запровадження, нові технології і перспективи попиту на них.

Технологія розглядається як найважливіший засіб створення відповідної продукції та соціальних послуг, підтримки конкурентної переваги, що піднімає її до рівня стратегічного капіталу – високоорганізованої послуги, яку потрібно професійно культивувати у фірмах та організаціях.

Сучасні технології прийняття управлінських рішень в цілому і зокрема у менеджменті соціальної роботи підкріплюються засобами комп'ютеризації за допомогою:

- персональних комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу;
- комп'ютерних систем, що мають великі функціональні можливості;
- системи «Інтернет»;

– відеоінформаційних систем.

Основні напрямки роботи з інформатизації менеджменту лежать в області організаційної, соціальної, кадрової перебудови управлінської діяльності на вимогу сучасного соціуму.

Отже, сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямків розвитку успішно інтегрує їх в процесі управління. Сутність сучасного менеджменту освіти полягає в оптимізації конкретних завдань управління навчальними закладами завдяки раціональному та оптимальному використанню ресурсів: матеріальних, матеріально-технічних, кадрових, освітніх, інтелектуальних, фінансових тощо.

**Методичні поради:** для більш повного усвідомлення поняття процесу менеджменту та менеджменту соціальної роботи, слід:

опрацювати необхідну науково-методичну літературу щодо трактування поняття «соціальне управління» його класифікацій, видів та форм;

усвідомити період виникнення та основні етапи і напрямки менеджменту, як процесу управління;

на основі аналізу соціологічної та педагогічної джерельної бази виокремити основні сучасні підходи до розвитку менеджменту.

#### ***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. Дати визначення поняттю «управління».
2. Назвати види управління.
3. Дати характеристику основним функціям управління.
4. Охарактеризувати «соціальне управління».
5. Визначити особливості цілей менеджменту.
6. Назвати і охарактеризувати види менеджменту.
7. Проаналізувати підходи до менеджменту з позицій визначення результатів досліджень різних наукових шкіл.
8. Розкрити сучасні наукові підходи до розвитку менеджменту.

#### ***Використані джерела:***

1. Балабанов И.Т. Основи фінансового менеджменту. – М., 1995. – 284с.

2. Веснін В.Р. Основи менеджменту. – М., 1997. – 412 с.
3. Галькевич Р.С. Набоков В.И. Основи менеджменту. – М., 1998. – 467 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: підручник для вузів. – М.: ЮНІТІ "Банки і біржі", 1994. – 375 с.
5. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи Курс лекцій / Тернопіль, ТДПУ, 2009. 65 с.
6. Дворецька Г. В. Соціологія: Навчальний посібник / К.: КНЕУ, 2002. 472с.
7. Закон України “Про державну податкову службу України” // Відомості Верховної Ради (із змінами та доповненнями, внесеними Законами України від 7 липня 1992 р. № 2555ХІІ, 11 липня 1995 р. № 297/95ВР, 16 травня 1996 р. № 203/96ВР, 5 лютого 1998 р. № 83/98ВР). – 1991. – № 6. – С. 37.
8. Закон України “Про державну службу” // Відомості Верховної Ради (із змінами згідно із Законами № 28295ВР від 11.07.95 та № 35895ВР від 05.10.95). – 1993. – № 52. – С. 490.
9. Кабанов А.Я. Управління персоналом організації. – М., 1997. – 435 с.
10. Кохно П.А., Мікрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. – М., Фінанси і статистика, 1993. – 411 с.
11. Ленд П.Е. Менеджмент – мистецтво управляти. – М., 1995 – 284 с.
12. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
14. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор»
15. Соціологія. Підручник / Під ред. Печі І.М. – К., 2000.
16. Управлінські аспекти соціальної роботи Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.

## ***КРОК 2. Система лідерства в управлінні освітніми закладами***

- 1. Формальне і неформальне лідерство у менеджменті освіти.*
- 2. Лідерство, вплив та влада в управлінні освітніми закладами.*
- 3. Основні вміння та ролі лідера-керівника в системі освіти.*
- 4. Типи керівників-лідерів у менеджменті освіти.*
- 5. Особистісні та професійні якості сучасного керівника-лідера.*

**Мета:** розкрити визначальну роль лідерських якостей менеджера освіти, основні типи керівників-лідерів, особистісні та професійні якості лідерів-менеджерів освіти.

**Ключові слова:** лідер, лідерські якості, менеджмент освіти, керівник-лідер.

### ***Короткий зміст***

Лідерство – це процес під час якого людина впливає на інших членів групи з метою досягнення цілей групи або організації. У лідерства багато аспектів – повага, досвід, емоційна сила, навички спілкування з людьми, дисципліна, перспективне бачення, ініціатива, своєчасність і т.п. Ці аспекти співзвучні із розвитком організаційної культури керівника ЗНЗ, отже лідерство є і однією з умов успішного її розвитку.

В практичній управлінській діяльності ми спостерігаємо розбіжності між неформальним лідером і формальним лідером-керівником:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- висунення лідера в більшій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище стабільне.

В свою чергу, керівнику, як і лідеру, необхідно знати і вміти реалізувати ряд завдань у процесі формування і розвитку організаційної культури управлінської діяльності, щоб об'єктивно оцінити наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідеру – створити оптимальні умови для реалізації задатків неповторної своєрідності рис кожної людини.

Лідерство на основі влади, сили (посади). Присутні: відносини нерівності, тиск на підлеглих, орієнтація на досягнення цілей лідерства. Присутня перевага примусової влади над владою авторитету. Проблема наявності послідовників.

Поведінкова концепція лідерства. Лідерське поводження – це дії по координації роботи групи (розподіл обов'язків, мотивація, критика).

Лідерство на основі техніки групової роботи. Лідером визнається той, у кого є програма для всієї групи, хто знає як і досягти результату при мінімальних витратах ресурсів. Найбільш активний член групи стає лідером.

Лідерство як вплив. Лідер – той, хто робить найбільше важливий вплив на інших. Це лідерство існує завдяки міжособистісному чи впливу комунікаціям.

Лідерство через переконання. Лідерство за рахунок впливу на людей переконанням.

Лідерство як досягнення згоди. Лідер досягає покори, поваги і лояльності співробітників шляхом досягнення між ними згоди; максимальне співробітництво при мінімальних протиріччях.

Лідерство як центр усієї діяльності групи. Лідер завжди є ядром групи. Неформальне лідерство не визнається.

Основні якостями лідера є:

- володіння інтелектом і знаннями;
- вражаюча зовнішність;
- чесність;
- володіння здоровим глуздом (лідер не повинний бути догматиком);
- ініціативність найвищою мірою;
- високий ступінь впевненості в собі;
- висока працездатність.



Якості лідера повинні відповідати наступним характеристикам:

- повинні сполучатися з характером діяльності;
- повинні сполучатися з конкретними задачами, що реалізують підлеглі;
- повинні сполучатися із середовищем, зовнішніми умовами, у яких працює керівник;
- повинні сполучатися з внутрішнім середовищем організації, з персоналом.

Найбільш ефективно працює соціальна організація чи служба тоді, коли її керівник є і визнаним лідером. Кожному керівникові (лідерові) характерний свій особливий стиль впливу на підлеглих – манера поведінки керівника до підлеглих. Розрізняють кілька таких манер:

Автократичний стиль (особистої влади). Заснований на примусі, погрозі, страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу. Заснований на тім, що людина ледача, її треба поганяти.

Демократичний стиль. Характерна децентралізація повноважень, активна участь усіх у прийнятті управлінських рішень, широка воля дій при виконанні завдань, відкритість і довіра.

Ліберальний стиль. Максимальна воля виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності виконавця.

Розрізняють ще також наступні види стилів:

- експлуататорсько - експлуатаційний стиль (спрямований на роботу);
- прихильно-автократичний;
- консультативно- демократичний (повна довіра до підлеглих) і ін.

Впродовж усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана – керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Керівництво можна визначити "як процес використання влади задля досягнення впливу на людей".

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу. В свою чергу, вплив – це будьяка

поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглими тим більша, ніж вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами впливу, а щоб впливати – слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням).

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки.

У науці менеджменту існують схожості та розбіжності впливів влади, лідерства та керівництва.

Донедавна переважала думка, що між поняттями "керівництво", "лідерство" та "влада" немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Управління як процес, пов'язаний із людьми, суспільством та процесом ефективного виконання виробничих завдань, вимагає від лідера трьох базових груп вмінь, а саме: технічних, гуманітарних (пов'язаних із людськими ресурсами) та концептуальних.

Технічні вміння — це здатність використовувати знання, методи, техніки та обладнання, потрібні для виконання специфічних завдань, вироблена в процесі здобуття освіти, тренування або накопичення досвіду.

Гуманітарні вміння — це і розсудливість і здібності, необхідні для роботи з людьми та через людей, зокрема розуміння мотивації та навички застосування ефективного лідерства в управлінні.

Концептуальні вміння — це здатність розуміти складність всієї організації в цілому і місце в ній конкретного виконавця певних функцій. Ці вміння сприяють розвитку організаційної культури керівника – лідера, який діє відповідно до цілей та місії організації.

Лідер, за характеристикою П. Друкера, той, хто має перспективне бачення, передбачає майбутнє, працює над шляхами покращення того, що зараз дає плоди, хто забезпечує співпрацю у колективі, вчить інших бути лідерами тощо.

Уміти аналізувати професійну діяльність педагогів, дбати про професійний розвиток учителів, демонструвати власний творчий потенціал та розвивати його в інших завдання директора педагогапрофесіонала. [8; с. 18]. У процесі педагогічного дослідження щодо визначальної ролі лідерства, як складової організаційної культури керівника ЗНЗ, 76% респондентів із різних регіонів України зауважила, що необхідність поєднувати в одній особі ролі лідера, менеджера, підприємця і вчителя-професіонала вимога часу. Адже сьогодні, в умовах демографічної кризи, зниження престижу професії вчителя, тривалого перебування освіти на фінансуванні за залишковим принципом, організація навчального процесу вимагає від керівника-лідера висування (а часто й пошуку) нових цілей і спрямування на їх досягнення діяльності колективу, вимагає, щоб господарник/підприємець забезпечив це необхідними ресурсами, педагог професіонал нагромадив ефективні алгоритми й технології навчання, а менеджер організував конкретні дії підлеглих задля досягнення стратегічних цілей, реагуючи на потреби суспільства відповідно до обставин, що змінюються. Головне ж в управлінні компетентно організувати роботу колективу школи, а не стати суперекспертами абсолютно з усіх питань.

Сучасна наука виділяє ряд типів лідерів, на які ми робимо важливий акцент в нашому дослідженні. Такими є: трансакційні керівники, харизматичні, трансформуючі, інтерактивні лідери, сервісні керівники.

На думку Н. Тіні та Д. Ульріха обов'язки трансакційних керівників полягають у поясненні підлеглим характеру робочих завдань і визначених цілей, створенні структур, забезпеченні винагороди, турботі про підлеглих та задоволенні їхніх соціальних потреб.

Харизматичні лідери за своїми можливостями та потенціалом перевершують трансакційних менеджерів. Харизматичний лідер здатний мотивувати співробітників до діяльності, рівень інтенсивності якої вищий за звичайний. Харизматичний лідер має наступні джерела впливу:

- чітке і таке, що поділяється співробітниками, бачення ним майбутнього;
- створення ним системи корпоративних цінностей, які поділяють всі співробітники організації;
- забезпечення ним взаємної довіри керівника та підлеглих.

На думку науковців, харизматичні лідери здатні зміцнити віру співробітників у можливість досягнення високих результатів, переконати їх у тому, що інтереси організації в цілому або окремої структури збігаються з особистими потребами працівників.

Трансформуючі лідери. Трансформуючі керівники нагадують харизматичних лідерів, але відзначаються особливими здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін [4]. Трансформуючі лідери приходять до освітніх організацій у періоди значних стратегічних змін, наприклад, на етапі реорганізації навчального закладу у заклад нового типу. Вони спираються на такі чинники, як світогляд, основні цінності та ідеї, надають великого значення створенню загальної платформи для привернення на свою сторону прибічників змін. Вони спроможні підбирати творчу команду однодумців, формувати нову культуру організації та ефективно розвивати власну організаційну культуру.

Інтерактивні лідери. З приходом жінок на керівні посади в організаціях стає очевидним, що вони вдаються до інакшого, відмінного від чоловічого, стилю управління, який є надзвичайно більш результативним в організаційному оточенні.

Керівник ЗНЗ з ефективною організаційною культурою як запорукою успішної організаційної діяльності, уособлює (в ідеалі) такі якості сучасного лідерства як:

Здатність до екстраполяції. Сильні лідери не мають потреби в достатку даних. Маючи глибокі й широкі знання, вони інтуїтивно розуміють, як далеко можуть зайти у своїй екстраполяції ситуації.

Здатність до розробки кількох проблем одночасно. Занадто високий показник завзятості (за психологічним тестом Едвардса) для успішно діючих керівників – небажаний. Потрібна гнучкість, що складає найважливіший аспект поведінки лідера.

Стійкість у ситуації невизначеності. Це одна з головних якостей лідера: йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Він справляється зі своєю справою і розв'язує проблеми, непосильні для інших, нездатних до дій в умовах невизначеності.

Розуміння. Успішно діючі керівники мають високу сприйнятливість, відрізняються розвинутою інтуїцією. Вони схоплюють суть справи інтуїтивно й швидко, виявляючи дивну здатність відрізнити істотні сторони ситуації від несуттєвих.

Здатність брати управління на себе. Лідер легко звикає до ролі керівника з моменту свого призначення, не вибачаючись за неї й не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цей пост.

Він не дозволяє розчаруванню, заздрості й ревностям інших заважати виконанню своїх обов'язків.

Наполегливість. Успішно діючі керівники, при відсутності ригідності й догматизму, завзято виконують задумане, навіть якщо їхня точка зору виявляється непопулярною.

Здатність до співробітництва. Успішно виконуючи свої функції, лідери вміють тамувати свою ворожість і діяти ефективно, незважаючи на неї. Їм вдається нівелювати свої почуття неприязні. Лідер уміє стримувати свою ворожість і агресивність.

Ініціативність. Успішно діючий лідер активний. Ініціативність такого керівника включає одну з основних якостей, що веде до успіху — здатність ризикувати.

**Енергійність.** Керівнику важко домогтися успіху без фізичних і інтелектуальних можливостей. Запас фізичних і інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії успішно діючого лідера. Такий керівник продовжує справу, коли інші вже занадто стомлені.

**Здатність робити ставку на інших.** Успішно діючий керівник охоче передає знання, дає поради, допомагає росту інших, не жаліючи на це часу. Він завжди готовий допомогти професійному росту й розвитку, просуванню інших службовими сходами.

**Сензитивність.** Керівникам властива емпатія (співпереживання). Успішні лідери володіють свого роду особистим радаром, що дає їм можливість відчувати, що почувають і навіть думають їхні колеги.

**Ідентифікація себе зі справою.** Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Вони знають собі ціну й абсолютно впевнені у собі. Все це дає такому лідерові сили протистояти небажаному розвитку подій.

**Здатність до співчуття.** Успішно діючі керівники проявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це будуть любити. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що подобатися підлеглим зробить його нездатним керувати. Лише завдяки сильному почуттю ідентифікації він буде здатний приймати непопулярні рішення.

**Зацікавленість у розвитку власної організаційної культури, а значить у власній кар'єрі.**

**Незалежність.** Керівники, які домагаються успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них, але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, вони проявляють незалежність.

**Гнучкість.** Керівник – лідер не має необхідності зосереджуватися в кожен момент на єдиній проблемі: він може вирішувати одночасно кілька завдань. Лідер повинен бути відкритий для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Прагнучи до успіху, керівник розвиває в собі гнучкість, розуміючи, що дуже легко виявитися обмеженим своїми перевагами й захопленнями.

**Стійкість до стресу.** Лідер уміє піклуватися про своє здоров'я, як тілесне, так і психічне, і справляється зі стресами. Він розуміє, що для цього необхідно вести здоровий спосіб життя і управляє своїм часом.

Наявність мети. Лідер має тверді переконання і чітку мету. Наявність мети припускає планування, і щодня наближає лідера до досягнення поставленої мети.

Почуття гумору. Найбільшого успіху домагаються керівники, які мають почуття гумору. Вони здатні бачити позитивну сторону там, де інші бачать тільки трагедію. Зробивши помилку, визнають її й готові посміятися над собою, а не звалюють провину на інших.

Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре уявляє собі свій ідеал. Наслідком ототожнення цього ідеалу й фактичної поведінки лідера є те, що він живе у злагоді із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі почувають себе поряд з ним невимушено, незалежно від їхньої посади або суспільного становища.

Таким чином, якості керівника – лідера найважливіші фактори, що визначають життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво основна умова для досягнення успіху в становленні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

### ***Методичні поради:***

З метою більш усвідомленого засвоєння матеріалу слід проаналізувати в чому полягає сутність лідерства в управлінській діяльності; визначити спільне в лідерстві, впливі та владі, перерахувати основні особистісні та професійні якості лідера.

### ***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. В чому полягають особливості управлінської праці в системі менеджменту освіти?
2. Проаналізуйте відмінності між формальним і неформальним лідерством.
3. Висвітліть управлінські ролі та вміння менеджера.
4. Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера освіти.
5. Що таке вплив, влада, лідерство та яка відмінність між ними?
6. Дайте характеристику основним типам лідерства.

### ***Використані джерела:***

1. Беклешов Д. В. Манеры и поведение делового человека, Н. Уренгой: Бизнес социальная психология, 1993 – 113 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: "Знание", 1994.
3. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціальнопсихологічний аспект): [Монографія]. – МАУП, 2000. – 286с.
4. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
5. Максфелл Д. 21 неопровержимый закон лидерства. – Мн., 2002.
6. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ. 2003. – 400 с.
7. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л. І. Даниленко. – К.: Мілленіум, 2004. – 212 с.
8. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2005. – 192 с.
9. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. / Г.М. Тимошко. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / Унт менедж. освіти НАПН України; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін. – К., 2005. Вип. 3 (16) / голов. Ред.. В.В. Олійник. – 2011. – 588с.
10. Уитмор Дж. Самоосвіта – новий стиль менеджменту і управління персоналом:Практ. Посібник. Пер. с англ. – М.: Фінансисти і статистика: 2000. – 160 с.
11. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. 351 с.



### ***КРОК 3. Інформаційне забезпечення менеджменту освіти***

- 1. Сутність та роль інформації у менеджменті освіти.*
- 2. Класифікація, види та типи управлінської інформації.*
- 3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті освіти.*
- 4. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.*

**Мета:** сформувати уявлення про значення інформації у менеджменті освіти, надати знання про сутність та класифікацію управлінської інформації та її рівні, сформувати у керівників уміння використовувати інформацію в основних функціях менеджменту та усвідомлення потреби володіти комп'ютерними програмами.

**Ключові поняття:** менеджмент, інформація, функції, види, типи, рівні інформації, інформаційне забезпечення, інформаційний менеджмент, засоби масової інформації, інформаційна система організації.

#### ***Короткий зміст***

Інформація від лат. означає роз'яснення, сукупність відомостей про різні події, явища та факти. За визначенням ЮНЕСКО поняття «інформація» розглядається як «універсальна субстанція, що пронизує усі сфери людської діяльності, служить провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співпраці, затвердження стереотипів мислення і поведінки».

Термін «інформація» вже більше 50 років використовується в журналістиці, математиці, фізиці, хімії, біології та в ряді інших наук. Але особливе місце поняття «інформація» зайняло в довгому ряді соціальних наук – теорії управління, економіці, політиці і т.д..

Інформація – це цінний інтелектуальний ресурс в системі життєзабезпечення суспільства, найважливіша частина його інтелектуальної властивості. Можна сказати, що інформація – це інфраструктура інтелектуальної властивості, бо інтелектуальна власність бере початок з інформації як фундаментальної бази.

Соціальна інформація – відомості про стан соціальної системи, засіб забезпечення інформаційних потреб суспільства на основі застосування інформаційних технологій. Соціальна інформація є змістом мислення людини, а її матеріальний носій – почуте або видиме слово, знак, мова. Першоджерелом соціальної інформації є суспільство: його різні сфери і сторони життя.

Інформаційне забезпечення менеджменту полягає у створенні ефективної системи збору, обробки, зберігання і передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Управлінська інформація – це сукупність різних відомостей про діяльність організації, які зведені в певну систему і використовуються в управлінні. У менеджменті соціальної роботи висувуються такі вимоги до інформації, як: достовірність, достатність, повнота відображення ситуації, доступність та оперативність.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники та органи управління, засоби масової інформації, її інформаційні системи і т.п. Значну частину часу менеджери приділяють роботі з такими джерелами інформації, як: бухгалтерські звіти, акти про ревізії й перевірки, підсумки аудита, фінансові документи, відомості про рух кадрів, поставки, обсяг виробництва і збут.

Інформація в менеджменті може бути класифікована по ряду позицій:

1. За призначенням (одноцільова, яка зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова, яка використовується при рішенні декількох найрізноманітніших проблем).

2. За можливістю зберігання (інформація, що фіксується, повинна зберігатися певний час.

3. За ступенем готовності для використання (первинна інформація являє собою сукупність несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається з відомостей, пройшовши через процес попередньої "очистки" і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і подальше її застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення).

4. За повнотою інформація буває частковою або комплексною (остання дасть всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією).

5. За ступенем надійності інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити; неминучими скривленнями при їхній передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; розповсюдженням завідомо неправдивих відомостей).

Інформація може бути також класифікована за обсягом, джерелами, засобами передачі і розповсюдження.

У менеджменті застосовуються 7 основних видів інформації. Прийнятий у травні 1992 року Закон України «Про інформацію» визначає ці основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом, основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей народного господарства, є:

- статистична;
- масова;
- інформація про діяльність органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова;
- інформація про особу;
- довідково енциклопедична інформація;
- соціологічна.

У міру того, як інформація обробляється, менеджери мають необхідність у різних типах управлінської інформації (загальної, специфічної, контрольної, розподільної і скеровуючої).

Загальна інформація – це та інформація, що виникає випадково або у відповідь на неспецифічні запити чи пошуки. Вона відповідає на питання: «Що ви хочете знати?» або «Чи є що-небудь цікаве?» Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Загальна інформація більше

використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Вона не використовується на рівні здійснення угод.

Менеджери освіти на операційному рівні цікавляться щоденним виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони планують, організовують і контролюють повсякденну роботу всередині освітньої організації.

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині будь-якої організації. У минулому така реєстрація, проводилася на папері – у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах тощо. З використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої інформації різко зросли і в освітніх організаціях ця діяльність має бути організована за допомогою комп'ютерних систем.

Здійснення угод цілком зосереджено на специфічній інформації, тобто інформації, що задовольняє особливим вимогам.

Контрольна інформація необхідна для встановлення відхилень від плану, поставлених завдань, причому коли ці зміни не були заздалегідь передбачені.

Розподільна інформація корисна для рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або гроші відповідно до проектів. Коли у менеджера є дані про передбачувані проекти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

Скеровуюча інформація необхідна, щоб прийняти менеджером соціальної роботи рішення про правильні рішення щодо економічного включення фірми.

Отже, інформація є дуже цінною для управлінського процесу, адже менеджери в соціальних організаціях постійно використовують інформацію різних видів і засобом її аналізу приймають рішення щодо вирішення багатьох соціально важливих проблем суспільства.

В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища.

Серед методів аналізу документації – використовують: традиційний (неформалізований) аналіз; юридичний аналіз; психологічний аналіз; формалізований метод аналізу документів (контентаналіз).

Традиційний (неформалізований) аналіз – це ланцюг розумових, логічних конструктів, спрямованих на виявлення суті матеріалу, який аналізується і дає змогу уловити основні думки та ідеї, простежує їх генезис, з'ясовує логіку їх обґрунтування, виявляє логічні зв'язки і логічні суперечності між ними.

У традиційному аналізі розрізняють:

Зовнішній – це аналіз "історичного контексту" документа, тобто аналіз контексту документа і всіх тих обставин, які супроводжували його появу. Мета зовнішнього аналізу – визначити вид документа, його форму, час і місце появи, те, хто був його автором та ініціатором, які цілі ставились при його створенні, наскільки він є надійним і достовірним, яким є його контекст.

Внутрішній аналіз – це дослідження змісту документів. По суті, вся робота соціального працівника спрямована на проведення внутрішнього аналізу документа, який включає виявлення різниці між фактичним і літературним змістом, установленням компетенції автора документа у справах, про які він висловлюється, виявлення його особистісного ставлення до фактів, які описуються у документі.

Окремі види документів, через свою специфіку, потребують спеціальних методів аналізу і залучення до їх виконання спеціалістів різних галузей знань.

Юридичний аналіз застосовується для всіх юридичних документів. Його специфіка полягає передусім у тому, щоб правильно вживати й інтерпретувати юридичну термінологію.

Психологічний аналіз застосовується, як правило, при розгляді особистих документів. Його основне завдання – аналіз психологічного стану клієнта, його емоційного настрою.

Формалізований метод аналізу документів, або контентаналіз. Це метод якісно-кількісного аналізу документів. Сутність його полягає в алгоритмізованому виокремленні в тексті певних елементів змісту згідно з метою та завданнями дослідження, класифікації виокремлених елементів відповідно до концептуальної схеми, їх підрахунку і кількісного представлення результатів. Потенційними об'єктами контентаналізу можуть бути різноманітні документальні джерела, які містять текст: книги,

періодичні видання, промови, урядові постанови, матеріали нарад, статті в засобах масової інформації та ін. Його використання є доцільним, якщо потрібен високий ступінь точності, об'єктивності аналізу матеріалу або якщо цей матеріал значний за обсягом і не систематизований. Засвоївши різні методи аналізу документів, соціальний працівник може зробити висновок про актуальність певної соціальної проблеми, аналізуючи матеріали місцевих засобів масової інформації.

Терміном «управлінські інформаційні системи» іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут він використовується, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, спеціально призначеною для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні й контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій і з зовнішнього оточення організації. УІС звичайно призначається для концентрації відібраних даних із систем здійснення угод і операцій та зовнішніх джерел, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

УІС адресуються до проблем, які відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані). Тому заздалегідь може бути визначена відповідна необхідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання, щомісячних звітів про доходи і витрати. Багато менеджерів мають персональні комп'ютери, за допомогою яких вони можуть одержати деякі звіти в будьякий час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися «тільки читанням» даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати спроектовані цифри доходів і втрат або щоб знайти різні рішення, засновані на різних обсягах продаж. Це обмеження не скасовує цінність УІС. Оскільки менеджери соціальної роботи відчують потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

Багато проблем, з якими зіштовхуються менеджери, не очікуються, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це, багато систем, що один

раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися на системи підтримки рішень (СПР).

Системи підтримки рішень – це комп'ютерні системи, що допомагають прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями. СПР сфокусовані саме на рішеннях: спираються на гнучкість, адаптивність і є обмеженими інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і скеровуючих рішень.

СПР допомагають особі, яка приймає рішення, а не замінюють їх. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, у яких немає окреслених рішень і які висувають високі вимоги до осіб, що приймають такі рішення. СПР розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними під час пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовується у прийнятті контрольних і розподільчих рішень.

Інформаційні системи далеко не завжди відразу придатні для використання, і менеджери часто повинні створювати індивідуальні інформаційні системи. Життєвий цикл побудови інформаційних систем включають певні стадії розвитку.

Визначальна стадія – дає можливість окреслити кількість даних у інформаційних системах.

Стадія розвитку передбачає – логічного системного проекту – щодо способу збирання даних, використання їх та звітів, які видаватиме система. Із завершенням логічного, системного проекту закінчується і визначальна стадія.

Стадія встановлення і впровадження в дію показує, як просувається інформаційна система від розробки до застосування проекту в управлінні організацією.

Процес становлення і впровадження системних проектів в дію дозволяє переміщувати комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, якими користуються програмісти, у комп'ютерні бібліотеки, якими користуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів.

**Методичні поради:** з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- визначити сутність управлінської інформації та її види;
- назвати складові процесу обробки текстових документів та обґрунтувати їх значення для менеджменту освіти;
- пояснити сутність комп'ютерних технологій відбору інформації;
- проаналізувати метод статистичної обробки інформації.

**Питання та завдання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняттям «інформація» та «інформаційний менеджмент».
2. Охарактеризуйте види інформації, які застосовуються у менеджменті.
3. Які типи управлінської інформації ви знаєте?
4. Назвіть рівні інформаційного забезпечення менеджменту.
5. Що таке СІМ?
6. Перерахуйте ті типи систем інформаційного менеджменту, які запам'ятали.

**Використані джерела:**

1. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 259 – 293.
2. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов/ Науч. редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – С. 378 – 394.
3. Закон України "Про інформацію" (прийнятий 1992 р.). Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 6 квітня 2000 року N 1642ІІІ (<http://www.alexua.com/lawdoc/zakon2.html>)
4. Орлов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Издательство "Изумруд", 2003. – 298 с. (<http://www.aup.ru/books/m151/>)
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие, изд 2е, дополненное и переработанное. – Таганрог: Издво ТРТУ, 2003. <http://www.aup.ru/books/m26/>)



6. Мир управления проектами. Основы, методы, организация: примечание / под ред. Х. Решке, Х. Шелле; пер. с англ. – М., 1994
7. Скрипко Т. О., Ланда О.О. Менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2007.

#### ***КРОК 4. Управлінські рішення, облік та контроль у системі менеджменту освіти***

1. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті освіти.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Технологія прийняття управлінських рішень.
4. Причини прийняття невдалих управлінських рішень.
5. Облік та контроль виконання управлінських рішень.

**Мета:** сформувати поняття «управлінське рішення», «облік» та «контроль» за виконанням рішень у менеджменті освіти, усвідомити роль управлінських рішень та головні вимоги до них.

**Ключові поняття:** управлінське рішення, класифікація рішень, вимоги до управлінських рішень, етапи прийняття рішення, технологія управлінських рішень, облік та контроль виконання управлінських рішень.

#### ***Короткий зміст***

Рішення – це основна форма управлінської діяльності, яка демонструє зміст праці керівника; це діяльність суб'єкта управління, спрямована на досягнення цілей, які поставлені перед керованою системою (об'єктом) – соціальними організаціями, їх структурними підрозділами, спеціалістами, працівниками; це і одноразовий вплив керуючої системи на об'єкт управління, який містить формулювання цілей та дій щодо їх реалізації. Формулювання рішення містить констатуючу (інформація про стан вирішуваної проблеми) і результативну (розпорядження про дії) частини.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Будь – яке рішення характеризується такими ознаками:

- можливість вибору із множини альтернативних варіантів (якщо немає альтернатив, немає вибору, і отже, – немає рішення);
- наявність цілі (безцільний вибір – не рішення);

- необхідність у вольовому акті особи, яка приймає рішення.

Управлінське рішення – це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети. Саме рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність організації колективу. Головний об'єкт його впливу – соціальні, психологічні та економічні відносини, процеси і явища, які виникають в діяльності соціальної організації.

За допомогою рішень:

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення і стягнення працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення.

Особи, що приймають рішення, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути як окремі менеджери в соціальній організації, так і групи спеціалістів, працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Об'єктом рішення є спеціалісти та працівники, що їх виконують.

Отже, будьяке управлінське рішення має:

- суб'єкт, тобто особу або орган, що приймає це рішення;
- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, що мають виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, у якому визначається, що потрібно робити, як саме і що в результаті має бути отримано.

Управлінське рішення носить комплексний характер. У правовому відношенні – це владний акт суб'єкта керування, у якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його можливі несприятливі наслідки. З іншого боку управлінське рішення у менеджменті соціальної роботи є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей.

Необхідність прийняття управлінського рішення виникає у зв'язку з різними життєвими обставинами клієнтів соціальних організацій та служб. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

Процес розроблення та прийняття управлінського рішення керівника охоплює певні етапи. Дослідники процесів менеджменту – Тарнавська Н. П. та Пушкар Р. М. визначили такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень:

1. З'ясування, усвідомлення та формування проблеми. З'ясувати проблему – означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення пов'язаний із:

- визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу кадрового потенціалу, відсталість технології, закони тощо.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним, тому що важко визначити цінність кожної альтернативи, а керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з них.

4. Остаточний вибір варіанта адекватного цілям діяльності організації. Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення.

6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення.

Прийняття рішень – невід’ємна частина діяльності не лише менеджера, але й просто людини в будь-якій сфері: політичній, економічній, культурній, особистому житті тощо. Наслідки певних рішень можуть зачепити інтереси однієї людини, декількох персон, колективів, регіонів, суспільства в цілому. Важливою рисою управлінського рішення є те, що воно приймається при наявності назрілої проблеми.

Значення управлінського рішення розкривається у його функціях:

Скеровуюча функція – полягає у тому, щоб скерувати діяльність організації і виконавців відповідно до її стратегії і тактики.

Функція координації (узгодження) – управлінське рішення визначає місце кожної ланки, працівника у вирішенні завдань, координує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Координація допомагає ритмічно, якісно працювати.

Мотивуюча (стимулююча) – функція активізації виконавців для досягнення мети організації.

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;

- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Основними критеріями класифікації завдань при прийнятті рішень щодо вирішення проблем, що виникають в організації за Герчиковою І. Н. є:

- важливість проблеми для організації;
- часові рамки вирішення проблеми;
- попередня оцінка ефективності вирішення проблеми;
- умови прийняття рішень, обумовлені станом зовнішнього і внутрішнього середовища: певність, ризик, непевність і протидія;
- характер ухвалення рішення: індивідуальний або колективний;
- характер моделі вирішення проблемної ситуації;

– вид прийнятих рішень: запрограмовані або незапрограмовані.

Управлінські рішення можна класифікувати і наступним чином:

За функціональним змістом:

- планові;
- організаційні;
- координаційні;
- стимулюючі;
- контрольні.

За сферою дії щодо прийняття рішень:

- економічні;
- організаційні;
- соціальні;
- технічні;
- технологічні рішення.

За організацією розробки управлінські рішення можуть поділятися на:

- одноособові;
- колегіальні;
- колективні.

Одноособові рішення – це рішення, що розробляються та приймаються керівником без погодження та обговорення їх у колективі або з окремими особами.

Колегіальні рішення – це рішення, що розробляються та приймаються спільно групою фахівців та відповідних керівників.

Колективні рішення – розробляються на загальних зборах всіма їх учасниками незалежно від службового стану, рангу та характеру праці. Як правило, такі рішення приймаються або відхиляються голосуванням.

Рішення лише тоді принесе користь, коли буде націлене на ефективне використання ресурсів соціальної організації. Воно повинно прийматись особою, що має відповідні повноваження, і відповідати чинному законодавству.

Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності у менеджменті соціальної роботи, що складається з планування, організації, мотивації, координації та контролю, легко помітити, що вона, у кінцевому рахунку, представлена у вигляді двох елементів управління: вироблення і здійснення

управлінських рішень. Саме тому рішення – центральний елемент в системі управління в цілому і соціальною організацією зокрема.

Комплексний характер проблем сучасного соціального менеджменту вимагає комплексного, всебічного аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Отже, процес прийняття рішень має визначену тривалість і структуру дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення соціальних проблем, організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої і її реалізації.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність.

В широкому розумінні слова, технологія – це спосіб здійснення діяльності на основі її раціонального розчленування на процедури і операції з їх подальшою координацією і вибором оптимальних засобів і методів їх виконання.

Управлінські технології встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання соціальних проблем клієнтів.

Технологія прийняття управлінського рішення в цілому і у менеджменті соціальної роботи охоплює певні стадії:

– Стадія підготовки управлінського рішення – проводиться менеджером соціальної організації і включає аналіз соціальної ситуації в якій знаходяться клієнти (сім'я, особа, дитина), пошук, збір та опрацювання необхідної інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

– Стадія ухвалення управлінського рішення – включає здійснення розробки та оцінки альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

– Стадія реалізації – включає розробку заходів для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснення контролю за його



виконанням; внесення необхідних коректив; надання оцінки результату, отриманого від виконання рішення, що забезпечить і вирішення ряду проблем клієнтів соціальних служб.

Існує безліч причин, які негативно впливають саме на результати управлінських рішень. Проте є й *загальні, які часто призводять до неефективних рішень*. Серед них:

- неадекватне співвідношення між самим рішенням та стилем його прийняття;
- невміння визначити проблему та розпізнати справжню її причину;
- невміння вчасно відмовитись від попереднього рішення;
- неповна та неточна інформація;
- марнославство;
- самовдоволеність;
- відкладання рішень до останнього терміну;
- страх наслідків рішення;
- ігнорування чи приховування проблем (зверхність);
- некомпетентність прийняття рішень (некомпетентність того, хто приймає рішення);
- невдача у виконанні рішення (брак дієвості);
- апатія (брак бажання);
- анархія (брак дисципліни);
- непередбачені обставини ("сюрпризи");
- зсуви системи (зміна зовнішніх обставин);
- неякісне виконання (брак керівництва);
- невміння все передбачити (халатність прийняття рішень);
- паніка;
- недосвідченість;
- брак ресурсів;
- неадекватна підготовка та виконання;
- недостатній рівень аналізу;
- брак впевненості (слабка довіра до себе, тощо).

Слід враховувати, що кожен фактор заслуговує на особливу увагу.

*Управлінський облік* – це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині організації та для забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів.

*Головне призначення контролю* в системі менеджменту соціальної роботи полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від планів реалізації управлінських рішень. У процесі контролю початкові цілі організації можуть уточнюватися та змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. *Основне завдання контролю* полягає в тому, щоб своєчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від програми реалізації управлінських рішень.

Отже, управлінське рішення – це результат управлінської праці, а його прийняття – процес, що веде до даного результату. Ухвалення рішення – це свідомий вибір із наявних варіантів на пряму дій, що дозволяє досягти мети соціальної організації. Рішення – це форма, в якій здійснюється дія суб'єкта управління, що управляє, на об'єкт управління. Тому якість управлінських рішень є критерієм ефективності роботи менеджера в системі управління в цілому і соціальною організацією зокрема.

***Методичні поради:*** для більш повного засвоєння змісту теми слід усвідомити:

- Сутність поняття управлінського рішення та його роль у менеджменті освіти.
- Види управлінських рішень та етапи їх прийняття.
- Основні вимоги до рішень керівника.
- Причини невдалих управлінських рішень.

***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. У чому полягає особливість управлінських рішень?
2. За якими ознаками класифікуються управлінські рішення?
3. Назвіть головні етапи прийняття рішень.
4. Дайте визначення поняття «прийняття рішень».

5. Що є об'єктом і суб'єктом в прийнятті управлінських рішеннях?
6. Назвіть фактори, що впливають на прийняття невдалих управлінських рішень.
7. Поясніть сутність і значення обліку та контролю у процесі прийняття управлінських рішень.

***Використані джерела:***

1. Андрушкін Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: «Банки и биржи». «ЮНИТИ», 1995.
4. Економіка та менеджмент: навч. посібник / під ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет „Львівська політехніка“, 1996.
5. Жигалов В. П. Основы менеджмента и управленческой деятельности: 12 ч. – М.: Перспектива, 1993.
6. Жигалов В. П., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища школа, 1994.
7. Завадський И.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1997.
8. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. – К.: Київ. Нац. торг.екон. унт, 2001.
9. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.екон. унт, 2001.
10. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Тво „Знання“, КОО, 1999.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – Львів, 2002.
12. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995.
13. Кузьмін О. Є. Формування органів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Регіональна економіка. – Львів, 1997.
14. Курочкин А. С. Организация управления предприятием: учебник. – К.: МНУП, 1996.

15. Маркина И. А. Альбом наглядных пособий по менеджменту. – М.: Дело, 1995.
16. Маркина И. А. Теория и история современного менеджмента. – М.: Дело, 1994.
17. Мескон Н. Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
18. Мартиненко Н.М. Менеджмент фірми. – К., 1995.
19. Наука управляти з історії менеджменту. Хрестоматія. – К.: Либідь, 1993.
20. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. – К., 2000.
21. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М. К. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992.
22. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію: науково практичний посібник. – К.: Україна, 1994.

## **КРОК 5. Проекти, моделі та програми в системі менеджменту освіти**

1. *Менеджмент освіти як інструмент освітньої політики (державної, регіональної, місцевої).*
2. *Програма як вид менеджерського рішення у менеджменті освіти.*
3. *Проектування у менеджменті освіти.*
4. *Моделювання в діяльності освітніх закладів.*

**Мета:** сформувати знання щодо дефініцій проектування у менеджменті освіти та вміння скласти програму, модель, проект у менеджменті освіти.

**Ключові поняття:** менеджмент освіти, освітня політика, програма, освітня програма, програмування, проект, проектування, проектування в менеджменті освіти, метод, методологія проектування, модель, моделювання.

### ***Короткий зміст:***

Менеджмент – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Для того, щоб краще усвідомити його сутність, слід розглянути його як інструмент соціальної політики.

*Традиційний*, сутність якого полягає в тому, що соціальна політика визначає зміст соціальної роботи, а відповідно й обумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна ще назвати функціональним визначенням, у ході якого соціальна робота розглядається як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент соціальної роботи треба розглядати як механізм управління одного із структурних елементів соціальної політики.

*Інноваційний*, на відміну від традиційного, несе деяку новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави, бо стверджує дещо протилежне, а саме: соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою.

*Програма – це комплекс задач, які мають певний зміст і спрямовані на досягнення кінцевої мети.*

*Соціальна програма – це робочий документ для перспективної і поточної діяльності, який має чітко визначені цілі, завдання, прогнозовані на результат, а також включає невикористані ресурси та резерви. Соціальна програма завжди включає прогнозування змін, вироблення стратегії розвитку, має інноваційну спрямованість, забезпечує системність процесів нововведень і працює на певну місію.*

Для розробки програми створюються творчоініціативні групи. Процедура розробки соціальної програми включає в себе наступні етапи:

1ий етап – усвідомлення керівником соціального закладу необхідності його стратегічного розвитку і оцінювання цього процесу. Процес розробки програми творчою групою з керівником зазвичай потребує наявності лідера в цій групі, при чому керівник лідером може й не бути;

2ий етап – створення робочої групи для розробки стратегії: визначення ролі і складу робочої групи, визначення повноважень членів групи, розробка плану діяльності, угода між її членами;

3ий етап – аналіз цінностей організації, проблем як основа формування місії діяльності певної соціальної організації;

4ий етап – вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів впливу на соціальну організацію;

5ий етап – формування місії соціальної організації, яка виступає її «філософією» і спрямована на майбутнє;

6ий етап – шлях від мети – бажання до метиреальності. Він включає в себе місію, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів в цілому; виділення стратегічної мети (наприклад, мета досягти високого рівня послуг), цілей та напрямків роботи (завоювання довіри клієнтів), виокремлення завдань, які б конкретизували усю роботу по створенню соціальної програми індивідуально для кожного співробітника соціальної організації.

7ий етап – вибір тієї ідеї, що найбільше імпонує поставленій меті.

*Програма в соціальній сфері – це система, яка передбачає поєднання основної місії, програмної мети, системи і підсистеми, які обумовлюють досягнення цілей, розробка відповідного плану діяльності, наявних ресурсів*

(матеріальних, фінансових, кадрових, часових), управлінського комплексу, що забезпечує її розробку і впровадження.

За формою програмування – це обґрунтування, прийняття і реалізація цільових управлінських рішень і насамперед цільових комплексних програм. Соціальне програмування, як управлінська діяльність не обмежується переробкою інформації, його предметом є самі соціальні дії.

Процес програмування починається з конкретизації поставленої мети. Для цього вона розбивається на окремі цілі, між якими встановлюється взаємозв'язок, взаємопідпорядкованість (будується певного роду система). Причому рівень конкретизації повинен бути таким, щоб отримані цілі були видимі, по можливості кількісно вимірні. Надалі сформована система цілей піддається оцінці, у результаті чого на основі сформованих соціальних цінностей і переваг розставляються відповідні пріоритети, що будуть використані для раціоналізації ресурсів в процесі розподілу.

Схематично процес виглядає так:

- Конкретизація соціальної мети.
- Аналіз керованої підсистеми.
- Визначення цілей комплексів, що реалізуються.
- Встановлення лінії реалізації.
- Формування управлінського рішення.
- Розробка організаційного механізму керування.
- Очікувані результати.

Результатом соціального програмування виступають три групи взаємопогоджуваних управлінських рішень: щодо структури і змісту соціальної діяльності, щодо використання ресурсів і очікуваних результатів.

Поняття «*проект*» (від латинського *proectus* – кидання вперед) має декілька значень: розроблений план споруди, виготовлення, реконструкція чогось; попередній текст документа, задум чогось; певна форма організації великих та відносно самостійних починань; форма побудови цілеспрямованої діяльності.

«Кодекс знань про управління проектами» дає наступне визначення проекту: «проект – це задача з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв'язання. Проект включає

проблему (замисел), засоби реалізації проекту (способи вирішення проблеми) та результати проекту».

В сучасному розумінні *проекти* – це те, що змінює наше оточення: будівництво житлового будинку або промислового об'єкту, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат тощо.

*Проект* – це цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів щодо їх виконання. Проект може бути представлений як система. Система – це група елементів (люди, технічні елементи), організованих таким чином, що вони діють як одне ціле для досягнення визначеної мети.

Під *метою в проекті соціальної роботи* розуміється бажаний, новий, якісний стан або результат функціонування відповідного об'єкта соціальної роботи в певний, визначений соціальним простором та часом момент майбутнього.

Завдання в проекті соціальної роботи – це складові мети, досягнення яких принципове та бажане до певного моменту часу, в межах певного рівня соціального простору.

Мета може бути недосяжною в межах періоду, що планується соціальною службою, та наближення до неї за цей час має бути можливим. Завдання мають бути реальними, можливими до виконання, хоча з врахуванням обмежень (особливо в державних соціальних службах) має існувати векторний простір «обов'язковості – необов'язковості».

Потрібно зазначити, що мету, яку неможливо досягти, але до якої можна безмежно наближатися, в менеджменті визначають *ідеалом*.

Основними ознаками проекту у менеджменті соціальної роботи є:

- наявність мети;
- ресурсне забезпечення;
- термін дії;
- очікувані результати;
- структура (сітка покрокової діяльності).



– За своїм призначенням, змістом, строками реалізації проекти бувають:

- малий проект;
- метапроект (районний, обласний);
- мегапроект (міжобласний, всеукраїнський, міжнародний);
- короткотерміновий (оперативний);
- тактичний;
- довготерміновий (стратегічний);
- управлінський;
- дидактичний;
- виховний;
- рекламний;
- маркетинговий;
- технічний;
- комплексний.

*Проект – це система, яка передбачає обов'язковість таких складових:* основна місія (призначення) проекту, сформульовані проектні цілі; утворення підсистеми та структурні одиниці, що обумовляють досягнення цих цілей, розроблені відповідні програми (плани) діяльності; наявні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, часу); управлінський комплекс, що забезпечує розробку та впровадження проекту.

Проект завжди розуміється як певний *менеджерський цикл*:

- сформованих та співставлених цілей, конкретизації кінцевого результату та переліку досягнення (досвіду) соціальної служби;
- визначених для створення під проектні завдання спеціалізованих команд професіоналів і волонтерів або організаційних структур;
- розробка управлінських рішень, заходів щодо досягнення цілей (чому і як має бути зроблено; чому саме цій службі робота є під силу; сильні, слабкі сторони, ризик; конкуренти та партнери);
- розроблених та затверджених відповідних документів – планів, кошторисів, розрахунків використання ресурсів (максимально, оптимально). Один із варіантів структури проекту соціального спрямування може включати такі параметри:

- назва проекту (від ідеї, яка пояснює основний намір);
- загальна оцінка соціальної проблеми;
- проблема (об’єкт та предмет проектного розгляду);
- виконавець проекту та місце реалізації проекту;
- мета проекту;
- завдання проекту (терміни реалізації проекту та кількісноякісні критерії оцінки результативності);
- зовнішнє середовище, яке впливає на проект або результати реалізації проектних цілей;
- сильні сторони проекту;
- складності та загрози проекту;
- перспективи розвитку проекту (після завершення зазначених термінів, ресурсів тощо).

В основі розробки проектів лежать два основних принципи:

1. *Обґрунтованість*, тобто прорахування забезпечення досягнення цілей необхідними ресурсами.
2. *Реалістичність*, тобто орієнтація проекту не на всі проблеми одночасно, а на практичне рішення найбільш значущих.

Практика, досвід проектування соціальної роботи насичені аргументами активного використання вимог системного підходу в таких його модифікаціях:

- Системно-комплексний підхід – виявлення елементів, що складають відповідну систему (засоби, процеси, ідеї);
- Системно-структурний підхід – визначення внутрішніх зв’язків та взаємозалежності елементів даної системи (внутрішня організація);
- Системно-функціональний підхід – виявлення функцій, для виконання яких існують відповідні суб’єкти соціальної роботи;
- Системно-цільовий підхід – визначення цілей та взаємовідповідність їх між собою;
- Системно-ресурсний підхід – виявлення та ієрархія ресурсів, які необхідні для вирішення соціальної проблеми;
- Системно-інтеграційний підхід – визначення сукупності якісних характеристик системи, що забезпечують її цілісність та особливість;

– Системно-комунікаційний підхід – виявлення зовнішніх зв'язків у відповідному соціальному просторі.

Отже, методологія проектування – це сукупність підходів, методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, моделей, програм, планів соціальної роботи на різних рівнях соціальних організацій.

Соціальне проектування використовує спеціальні методи. Методи (від грец. «засіб») – це способи досягнення мети; побудова соціального проекту – це певним способом упорядкована діяльність суб'єкта проектування. Серед методів проектування можна виділити наступні:

– метод матриці ідей – це коли на основі декількох незалежних змінних складаються різні варіанти рішень;

– метод вживання в роль допомагає отримати більш точне уявлення про те, що потрібно зробити в процесі проектування;

– метод мозкового штурму здійснюється за допомогою комунікативної взаємодії, в якому обговорюються різні проекти, здійснюються оцінки, експертиза фактів, полеміка думок;

– метод синектики – це коли декілька запропонованих ідей розглядаються окремо одна від одної, а потім між ними встановлюються певний взаємозв'язок і взаємозалежність.

Сьогодні досягнення мети є недостатньою характеристикою ефективності роботи в соціальній сфері. Нова парадигма соціальної роботи стимулює не стільки зв'язок мети з її досягненням, скільки власне формування мети проектної діяльності в соціальній роботі.

Роль проектування у практичній діяльності фахівців із соціальної роботи, соціальних служб полягає в значущості механізмів проектної діяльності для здійснення ефективної соціальної роботи (ефективного менеджменту та самоменеджменту, створення та впровадження інноваційних технологій соціальної роботи).

*Моделювання* – це створення образу об'єкта, для отримання інформації про цей об'єкт шляхом проведення експериментів з його моделлю. Моделювання також розглядається як єдиний систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього результату управлінської діяльності керівника.

*Модель* в загальному розумінні (узагальнена модель) є створюваний з метою отримання або зберігання інформації специфічний об'єкт (у формі уявного образу, опису знаковими засобами), що відображає властивості, характеристики і зв'язки об'єктаоригінала довільної природи. Моделі об'єктів мають чітку структуру, точно визначені взаємозв'язки між складовими частинами, що дозволяють більш детально проаналізувати властивості реальних об'єктів і їх поведінки в різних ситуаціях. *Таким чином, моделювання являє собою процес побудови моделі.*

*До моделей висувається ряд обов'язкових вимог. Поперше,* модель повинна бути адекватною об'єкту, тобто як можна більш повно відповідати йому з точки зору обраних для вивчення властивостей. *Подруге,* модель повинна бути повною. Це означає, що вона повинна давати можливість за допомогою відповідних способів і методів вивчення моделі дослідити і сам об'єкт, тобто отримати деякі твердження щодо його властивостей, принципів роботи, поведінки в заданих умовах.

Моделювання можна класифікувати за наступними критеріями:

- спосіб моделювання;
- характер модельованої системи;
- масштаб моделювання.

За способом моделювання розрізняють наступні типи моделей:

- аналітичні, коли поведінка об'єкта моделювання описується у вигляді функціональних залежностей і логічних умов;
- імітаційні, в яких реальні процеси описуються набором алгоритмів.

За характером модельованої системи моделі поділяються на:

- детерміновані, в яких всі елементи об'єкта моделювання постійно чітко визначені;
- схоластичні, коли моделі включають в себе випадкові елементи управління.

Залежно від фактора часу моделі поділяються на:

- статистичні;
- динамічні.

*Статистичні моделі* (схеми, графіки, діаграми) дозволяють описувати структуру модельованої системи, але не дають інформації про її точний стан, який змінюється в часі.

*Динамічні моделі* дозволяють описувати розвиток у часі процесів, що протікають в системі.

Моделі бувають керовані та прогнозовані.

*Керовані моделі* відповідають на питання: «Що буде якщо...?», «Як досягти бажаного?», і містять три групи змінних: 1) змінні, що характеризують поточний стан об'єкта; 2) змінні, що впливають на зміну стану і піддаються цілеспрямованому вибору; 3) вихідні дані й зовнішні впливи, тобто параметри, що задаються ззовні, і початкові параметри. У *прогнозованих моделях* управління не виділено явно. Вони відповідають на запитання: «Що буде, якщо все залишиться постарому?»

Моделі можна визначати за способом вимірювання часу на:

- безперервні;
- дискретні.

При побудові будь-якої моделі процесу управління бажано дотримуватися наступного плану дій:

- сформулювати цілі вивчення системи;
- вибрати ті чинники, компоненти, які є найбільш істотними для даного завдання;
- враховувати тим або іншим способом не включені в модель чинники;
- здійснювати оцінку результатів, перевірку моделі, оцінку моделі.

Таким чином, соціальне програмування, проектування та моделювання є особливими типами соціально-інженерної діяльності і одними із найбільш перспективних технологій використання можливостей і функцій соціального менеджменту.

**Методичні поради:** з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- довести, що менеджмент освіти є інструментом освітньої політики (державної, регіональної, місцевої);
- охарактеризувати проект, модель, програму як види менеджерських рішень в управлінні освітньою організацією;
- назвати характерні етапи створення програм, проектів та моделей у менеджменті освіти.

### ***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. Дайте характеристику сутності і змісту понять «освітня політика», «менеджмент освіти» та доведіть, що менеджмент освіти є інструментом освітньої політики.
2. Дайте визначення дефініцій «програма», «освітня програма», «проект та модель у сфері управління навчальними закладами».
3. Охарактеризуйте основні етапи процедури розробки освітньої програми, проекту, моделі.
4. В чому полягає сутність понять «програмування», «проектування» та «моделювання»?

### ***Використані джерела:***

1. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Шерлока В.С. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник для студ. вищих закладів освіти. – К.: «Магія плюс», 2000. – 336 с.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К., 1998. – 212 с.
6. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К., 1999. – 195 с.
7. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К. ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2001. – 392 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – ІваноФранківськ: Плай, 2002. – 426 с.

10. Организационный менеджмент. / А. Н. Мардас, О. А. Маардас – СПб: Питер, 2003. – 336 с.
11. Основы менеджмента. Учебносправочное пособие / Под ред. Глухова О.В. – М., 1995. – 148 с.
12. Стратегія планування: Підручник для громадських організацій /гол. ред. Холуйко О.В. – Львів, 1998. – 359 с.
13. Тлумачний словник української мови /укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. – Харків, 2010. – 608с.
14. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
15. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

## **КРОК 6. Управління конфліктами та стресами в педагогічному колективі**

- 1. Сутність конфліктів та причини їх виникнення.*
- 2. Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Типи конфліктів.*
- 3. Управління стресами у менеджменті освіти.*
- 4. Суть професійного "вигорання" педагогічних працівників.*
- 5. Супервізія та консультування як технологія менеджменту освіти.*

**Мета:** сформувати уяву про сутність конфлікту, види, причини та шляхи виходу із конфліктної ситуації, про супервізію та консультування в менеджменті освіти; надати знання про суть феномену професійного "вигорання", сформувати вміння управляти стресами в менеджменті освіти та здійснювати консультативну супервізію в освітніх установах.

**Ключові поняття:** конфлікт, стрес, управління, конфліктна ситуація, супервізія, консультування, стресори, професійне "вигорання".

### **Короткий зміст**

Слово "конфлікт" має латинський корінь і розуміється як сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий "вид спілкування", в основі якого лежать різного роду реальні, або ілюзійні, об'єктивні чи суб'єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

*Конфлікт – це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме.*

*Процес конфлікту складається з цілого ряду структурних елементів, які взаємопов'язані між собою і, в той же час, кожен з них відіграє достатню і самостійну роль. Схема конфлікту може бути представлена в такий спосіб: Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт.*

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих або інших подій досить часто приводить до спірної ситуації. Якщо до того



ж створилася ситуація, яка являє собою загрозу для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, конфліктна ситуація – це стан загострення протиріч у соціальній групі, колективі. Конфліктні ситуації свідчать про незадоволеність окремих осіб існуючим положенням справ у колективі, наявності конфлікту між окремими членами колективу. Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, часто незначні (невдало сказане слово, думка, тобто інцидент, і конфлікт може розпочатися).

*Інцидент – це певна подія чи дія, що різко уразила інтерес однієї зі сторін, що призвело до активну протидію іншої.* Інцидентом можуть стати дії третьої сторони, причому як свідомі, так і не свідомі. Інцидент може відбутися і незалежно від бажання учасників, а як наслідок якихнебудь об'єктивних процесів. Психічний стан однієї зі сторін так само може стати причиною інциденту.

Для переростання протиріччя в конфліктну ситуацію необхідні:

значимість ситуації для учасника конфліктної взаємодії;

наявність перешкоди, що створює один з опонентів на шляху до досягнення цілей іншими учасниками (навіть якщо це суб'єктивне сприйняття, а не реальність);

перевищення особистої або групової терпимості до виниклої перешкоди хоча б в однієї зі сторін.

У конфліктній ситуації уже виявляються можливі учасники майбутнього конфлікту – суб'єкти або опоненти, а також предмет суперечки або об'єкт конфлікту.

*Суб'єктами конфлікту* є учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть виступати окремі особистості, групи, організації.

*Об'єктом конфлікту* стає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки, одержання чого одним з учасників цілком або частково позбавляє іншу сторону домогтися своїх цілей.

Будь який конфлікт має початок, розвиток, кульмінацію і закінчення. Починається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення протиріч, що активно або пасивно вступають у боротьбу. Ініціатива конфлікту може йти "зверху

униз" (начальник – підлеглий), "знизу – нагору" (підлеглий – начальник) і по горизонталі, коли конфліктують рівні за статусом, правами, владою люди.

Початок – це публічний прояв антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів, усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників.

Таке усвідомлення включає:

- По-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто такої, яка може забезпечити досягнення значимої мети;
- По-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети, тобто мета і дії несумісні.

Конфлікт може розвиватися *явно* або *приховано*. Явно – у тому випадку, коли сторони відкрито заявили про свої протиріччя. Приховано – коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії або невербальне поведження здогадуються, що перебувають в зоні конфлікту.

Прихований період конфлікту ще називають латентним. Прихований період розвитку конфлікту рано або пізно переходить у явний або оголошений, якщо вчасно не втрутиться третя сила. Тривалість прихованого періоду не може бути спрогнозована, тому що перехід його в явний залежить від кількості зібраної "конфліктної енергії" сторін і зовнішнього подразника, що дестабілізує саморегуляцію.

*Кульмінація конфлікту* – це явний (візуальний) прояв гострих розбіжностей, досягнутий у процесі конфлікту. Це остання і рішуча битва конфліктуючих сторін, у результаті якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

*Конфлікти виникають з багатьох причин. Найпоширенішими причинами конфліктів* в управлінні є: обмеженість ресурсів; взаємозалежність завдань; розбіжності в цілях; відмінності в уявленнях та цілях, дефіцит інформації і незадовільні комунікації; емоційні відмінності у психіці індивідів.

1. *Обмеженість ресурсів.* Обмеженість матеріальних, фінансових та людських ресурсів та розподіл їх між різними групами для досягнення загальних цілей організації є складною проблемою. Якщо виділити більшу

частину ресурсів одному певному керівнику, підлеглому чи групі, іншим їх не вистачатиме. Тому розподіл ресурсів часто породжує конфлікти.

2. *Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

3. *Розбіжності в цілях.* Можливість конфлікту в організаціях збільшується зі зростанням спеціалізації й поділом їх на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі, можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню загальних цілей організації.

4. *Відмінності в уявленнях та цілях.* Відмінності в цілях, уявленнях, цінностях є дуже поширеною причиною конфлікту.

5. *Дефіцит інформації і незадовільні комунікації.* Дефіцит або відсутність інформації часто є і причиною, і наслідком конфлікту, заважаючи працівникам, групі адекватно розуміти ситуацію або погляди інших.

6. *Емоційні відмінності у психіці індивідів.* Ступені емоційності різних індивідів мають свої особливості. Тому навіть за нейтральної розмови може виникнути напруженість між її учасниками, яка внаслідок високої емоційності однієї або обох сторін ризикує перерости в конфлікт.

7. *Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді.* Можуть збільшувати можливість конфлікту. Дослідження показують, що розбіжності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці, соціальних характеристиках зменшують рівень взаєморозуміння між представниками різних підрозділів.

*Подолання конфлікту передбачає дотримання відповідних принципів:*

1. *Врахування суті суперечностей.* Для цього потрібно з'ясувати ділову основу конфлікту, істинні, а не декларовані мотиви його учасників. Розв'язання конфлікту суттєво ускладнюється, якщо керівник є учасником однієї з конфлікуючих сторін. Через це він не може бути об'єктивним, а конфлікт, набувши публічного характеру, виходить за межі організації.

2. *Врахування мети сторін, що конфлікують.* З'ясувавши мету учасників конфлікту, необхідно чітко розмежовувати проблеми міжособистісної і ділової взаємодії.

3. *Врахування емоційних станів сторін, що конфліктують.* Якщо конфлікт набув надмірної емоційності, супроводжується сильними реакціями, доцільно проілюструвати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, а опоненти втрачають об'єктивність.

4. *Врахування психологічних особливостей його учасників конфлікту.* Перед тим, як приступити до розв'язання конфлікту, необхідно проаналізувати особисті якості його учасників, що дасть змогу глибше пізнати мотиви їх поведінки, обрати правильну тактику подолання ситуації.

5. *Врахування динаміки конфлікту.* Якщо на перших стадіях виправдані бесіди, переконування, то із загостренням конфлікту необхідно застосовувати всі заходи, зокрема й адміністративні.

Одне з найважливіших місць у запобіганні конфліктами має оволодіння прийомами і навичками безконфліктного спілкування. Творчо доповнюючи поради Д. Карнегі, виділяють такі *рекомендації щодо безконфліктного спілкування*:

У процесі управління найчастіше мають місце такі *типи конфліктів*:

– внутрішньоособистісні (інтраперсональні), що виникають на рівні однієї особистості;

– міжособистісні (інтерперсональні), що виникають між двома особистостями;

– внутрішньогрупові (інтрагрупові) – конфлікти, що виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;

– міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням.

Стрес в перекладі з англійської означає «напруга, тиск». Зараз цим терміном визначають широке коло станів людини, що виникають у відповідь на різні несприятливі впливи.

Енциклопедичний словник надає таке визначення стресу. «*Стрес* – це сукупність захисних фізіологічних реакцій, що виникають в організмі людини і тварин у відповідь на дію різноманітних несприятливих факторів (стресорів)».

Професійний стрес розглядається як наслідок функціонування людини в конкурентному ринковому середовищі, з його наголосом на високу індивідуальну ефективність, постійне покращення результатів і одночасно

невизначеністю, неможливістю в повній мірі контролювати результат. В даний час виділяють три основні групи реакцій на стрес: фізіологічні, психологічні і пов'язані зі зміною поведінки.

Серед заходів, що сприяють підвищенню опору менеджера та працівника соціальної сфери негативній дії професійного стресу або боротьбі з його наслідками, важливі:

- підтримка гарної фізичної форми;
- турбота про здоров'я персоналу;
- релаксація;
- тайм менеджмент;
- вибір раціональної поведінки.

*Підтримка гарної фізичної форми.* Активний спосіб життя створює в організмі людини захисний бар'єр проти стресу, розвиває здатність до контролю своїх реакцій і самостійного подолання стресу.

*Турбота про здоров'я персоналу.* Часто працівники не готові свідомо турбуватися про своє здоров'я і знаходять для цього масу виправдань. Враховуючи це, на підрозділ з управління персоналом покладається турбота про здоров'я працівників. В залежності від виділеного бюджету план дій, спрямованих на зниження захворюваності, може включати: медичне страхування, медичні огляди, послуги відомчих поліклінік, санаторно-курортне лікування, вакцинацію, пропагування здорового способу життя, тощо.

*Релаксація (розслаблення).* Релаксація розглядається як активна захисна реакція, яка може значно ослабити стрес. На відміну від двох попередніх заходів, релаксація – це техніка зняття стресу «по свіжим слідам», тобто безпосередньо після виникнення стресової ситуації.

*Тайм менеджмент.* Неефективне планування часу є розповсюдженою причиною стресу. Коли людина не контролює свій час, тоді час починає контролювати її. Щоб не потрапити у пастку хронічного дефіциту часу, необхідно розвинути у собі навички таймменеджменту, тобто планування роботи з раціональним використанням часових ресурсів.

*Вибір раціональної форми поведінки.* Людина може уникнути стресу або послабити його дію, змінюючи власну поведінку. Треба навчитися розуміти і приймати негативні ситуації, які є невід'ємною частиною нашого життя, і виробити філософське ставлення до них.

Термін «*вигорання*» застосовують серед представників комунікативних професій, тобто професій системи «людина – людина»: менеджерів, лікарів, медичного персоналу, вчителів, психологів, соціальних працівників тощо.

*Вигорання* – стан вираженої втоми, емоційного виснаження, який спостерігається у соціальних працівників та менеджерів соціальних служб полягає у втраті здатності надання психологічної підтримки іншим.

Феномен «вигорання» виникає гостро, однак розвивається впродовж відносно тривалого періоду. Процес, який внаслідок стресів веде до вигорання, має низку стадій.

#### *Стадії вигорання:*

1. *Ентузіазм* – тенденція бути надмірно корисним, надмірно ідентифікуватися з клієнтами та мати нереалістичні очікування від роботи.

2. *Стагнація* – зменшення очікувань до нормальних пропорцій і вихід особистої незадоволеності на поверхню (робота не компенсує того, що втрачено в житті).

3. *Фрустрація* – збільшення труднощів, поява невпевненості у власній компетентності, нудьга, зменшення толерантності, співчуття, початок уникання стосунків як механізм захисту.

4. *Апатія* – байдужість або депресія (пригнічення) як захист проти хронічної фрустрації.

Симптоми професійного вигорання можна відстежити у поведінці своїх колег. Однак їх важко ідентифікувати у самого себе. *Індикаторами вигорання можуть бути суб'єктивні та об'єктивні чинники.*

Люди і навіть організації інколи потребують стороннього погляду на власні проблеми або очікують підтримки при прийнятті рішень. Для раціоналізації поведінки за необхідності осмислення конкретної ситуації використовують консультування і супервізію.

Консультування є процесом, в якому людина досягає більш високого рівня особистісної компетентності. М.Катц писав, що консультування займається не тим, щоб навчити людей приймати мудрі рішення, а тим, щоб навчити їх приймати рішення по-мудрому. Саме таким чином можна досягти дійсного самопосилення (тобто збільшення і більш широкого використання власного потенціалу) клієнта. У консультуванні не заохочуються пасивність і залежність клієнта. Навпаки, створюється ситуація, коли клієнт відчуває себе людиною, яку розуміють, чують,

поважають. Це сприяє розвитку довіри клієнта до самого себе і зростанню його здатності приймати власні рішення.

*Основними принципами проведення консультацій є:*

1. Доцільність і цілеспрямованість. Консультація повинна мати конкретну мету, чітко вирішувати поставлене завдання, проблему.

2. Добровільність і ненав'язливість. Той, кого консультують, може в будь-який момент відмовитися від допомоги консультанта. Ефективність консультації визначається цінністю ідей, а не статусом консультанта.

3. Методична грамотність і компетентність. Ядром технології процесу консультування є встановлення довірливих взаємин консультанта і того, кого консультують. Консультант повинен мати широку ерудицію і бути компетентним в галузі обговорюваної проблеми, вміти методично грамотно, переконливо вести консультації.

*Супервізія з англійської дослівно перекладається як «догляд, нагляд». Як категорія соціальної роботи, супервізією є:*

- адміністративний і навчальний процес, який широко вживається в соціальних організаціях з метою подальшого розвитку і вдосконалення умінь соціальних працівників і клієнтів, підвищення морального духу персоналу і забезпечення якості роботи з клієнтами;

- складова технології організації соціальної роботи, яка містить підготовку соціального працівника, турботу про його професійне зростання, профілактику професійних ризиків;

- наставництво і кураторство над молодим персоналом і клієнтами;

- метод соціальної роботи, який полягає у навчанні на власному досвіді;

- професійний стиль менеджерської роботи;

- процес нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою; керування змінами в роботі соціального працівника та підвищення рівня його кваліфікації.

*З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого виокремлюють такі різновиди супервізії:*

• *Менеджерська супервізія.* Супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розглядаються за схемою «керівник – підлеглий».

• *Наставницька супервізія.* Супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання, вміння та навички.

• *Навчальна (тренінгова) супервізія.* Супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат.

• *Консультаційна супервізія.* Супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, але бере на себе часткову відповідальність за окремі аспекти роботи з клієнтами супервізованого. При цьому консультаційна супервізія є добровільною з сторони супервізора.

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації.

Консультативна супервізія є тривалим процесом, який вимагає великої затрати сил і часу від соціального педагога. Якщо така діяльність є постійною і безперервною, то вона може призвести до професійного вигорання. І тому, щоб уникнути таких негативних наслідків, консультант-супервізор сам повинен брати участь у консультативній супервізії і бажано колегіальній, яка і сприяє психологічному розвантаженню, осмисленню власної консультативної діяльності і професійному росту соціального педагога.

**Методичні поради:** для формування навичок вирішення конфліктних ситуацій, управління стресами та організації процесів консультування та супервізії в менеджменті освіти слід:

- пояснити значущість управління конфліктами та стресами в менеджменті освіти;

- розглянути типи та види конфліктів;

- розкрити суть феномену "вигорання" педагогічних працівників;

- проаналізувати зміст понять "супервізія" та "консультування".

#### ***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. Розкрити сутність функціональних та дисфункціональних конфліктів та пояснити їх наслідки.

2. У чому полягає відмінність між стресом та "вигоранням"?

3. Пояснити особливості управління при конфліктах, стресах, професійному "вигоранні".

4. Чи можливо попередити виникнення професійного "вигорання"? Якщо так, то в який спосіб?



5. Проаналізувати значення супервізії та консультування в менеджменті освіти.

***Використані джерела:***

1. Абрамов Г.С. Психологическое консультирование: Теория и опыт. – М.: 2000.368 с.

2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів.К.: «Кондор» 2002. – 512 с.

3. Выдай А., Ложкин Г. Психологическое «выгорание» лидера // Персонал. – 1999. № 6. – С. 3644.

4. Ворожейкин И.Е. и др. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРАМ., 2000. – 224 с.

5. Горкуша И.В. Особенности коммуникативной компетенции менеджера // Вісник Дніпропетровського університету / Від ред. В.Д. Демченко. – Д., 2006. Вип.1. С. 323325.

6. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. – К.: Львів: Академвидав, 2003. 340 с.

7. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. – М., 2004. – 334 с.

8. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.А. Менеджмент:Навчальний посібник. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516с.

9. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб./ За заг. ред. В.М. Петюха.К.: КНЕУ, 2005. – 315 с.

10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. – К.: Каравела, 2004. – 264с.

11. Лозниця В.С. Психологія менеджменту Навч. посібник.К.:КНЕУ,1997.242 с.

12. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.

13. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. – К.: МАУП, 1999.387с.

14. Немцов В. Д., Довгань П. Є., Сініок Р. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К., 2001. 392с.

## ***КРОК 7. Роль менеджера в діяльності навчального закладу***

*1. Особливості управлінської праці в менеджменті освіти.*

*2. Основні ролі менеджерів освіти та вимоги до їх професійної діяльності.*

*3. Концепція обмежень у менеджменті освіти.*

*4. Особливості кар'єрного росту менеджера освіти.*

**Мета:** сформувати уяву про сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності, визначити особливості управлінської праці, висвітлити управлінські ролі менеджера; охарактеризувати вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера освіти, усвідомити концепцію обмежень в менеджменті освіти та особливості кар'єрного росту менеджера.

**Ключові поняття:** управлінська праця, менеджер, основні ролі менеджерів, концепція обмежень в менеджменті освіти, мотиви, професійна кар'єра

### ***Короткий зміст.***

*Управлінська праця* – це специфічний вид людської діяльності, що відокремилась в процесі поділу і кооперації суспільної праці. Це виокремлення є об'єктивно необхідною умовою розвитку не тільки суспільного виробництва, але і суспільства в цілому.

Як і будь-який інший процес, *управлінська праця* складається з таких основних елементів, як *предмет праці* (те, що підлягає впливу, обробці), *засоби праці* (за допомогою чого здійснюється вплив), сам *процес* (цілеспрямована діяльність) і *результат*. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі, діяльності тощо.

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі *функціональні складові управлінської праці*:

*Евристична* – має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання. Спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає аналітичні і конструктивні операції.

*Адміністративна* – полягає у цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань. Спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає операції:

- розпорядчі (доведення рішень до виконавців);
- взаємозв'язок, узгодження діяльності виконавців;
- перевірка виконання;
- службовокомунікативні.

*Операторна* – полягає у виконанні стереотипних операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління.

Осіб, які здійснюють управлінську працю, прийнято називати *управлінським персоналом*. Під управлінським персоналом розуміють сукупність фахівців, що здійснюють функції управління.

Майже не існує посад чи професій, діяльність у яких складається лише з якогось одного аспекту. Найчастіше – це поєднання аспектів у певному співвідношенні. Саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління. Головну роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні підрозділи – від відділів до департаментів. Вони не тільки координують діяльність безпосередньо підлеглих, але й вирішують усе коло питань діяльності організації.

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації. У процесі управління менеджер обґрунтовує і приймає рішення у ситуаціях високої динамічності та невизначеності з використанням сучасних інформаційних технологій та досягнень науки у галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності; веде постійний пошук можливостей, залучає і використовує для рішення поставлених задач ресурси з різноманітних джерел, домагаючись підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

Отже, *управлінська праця* – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Менеджер в організації виконує різнопланові ролі. *Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.* Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують різні ролі менеджера.

Для правильної, раціональної й ефективної організації праці, менеджер незалежно від організації, у якій він працює, повинен мати відповідні вміння, навички та якості і відповідати визначеним кваліфікаційним вимогам.

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- ділові.

До професійних якостей належать ті, що характеризують висококваліфікованого фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи в організації навчання співробітників;
- вміння планувати свою роботу.

Особисті якості керівника мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва, це:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;

– впевненість у собі.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджера пов'язана з його вміннями і здатністю працювати з людьми і керувати самим собою.

Ці й інші знання і вміння в області управління надзвичайно важливі. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, акціонерами, споживачами й іншими працівниками й організаціями. Щоб ефективно працювати з людьми, які розрізняються за своїм статусом й інтересами, менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони вступають у взаємодію.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо. Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

Фактори, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера:

1. Невміння управляти собою – це нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, свої вміння; нездатність справлятися зі стресами.

2. Розмитість особистих цінностей – відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Смутні особисті цілі – відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого та ділового життя; мети. Цілі не сумісні з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток – відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навичок вирішувати проблеми – відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу – відсутність здатності генерувати нові ідеї, невміння використовувати нові ідеї.

7. Невміння впливати на людей – недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їх вирішення.

Крім них, можна виділити й інші обмеження: нерозуміння особливостей процесів управління; слабкі навички управління людьми та ресурсами; невміння навчатись і встановлювати вимогу на саморозвиток; низька здатність формувати колектив.

Мотиви – це те, що спонукає людину до діяльності. Основні мотиви до зайняття посади керівника можна звести до таких: творчі, економічні та амбіційні. Ці мотиви не завжди існують у чистому вигляді: вони інтегруються, але у їхній ієрархії звичайно виявляється домінуючий мотив.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукає людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом.

Творча мотивація викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну владу, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця, – використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей у конкретній справі. Цим людям імпонує свобода дій і самостійність у прийнятті рішень. У випадку нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю, щоб ними опанувати.

Мотиви до керівної діяльності не завжди існують у чистому вигляді. Вони можуть інтегруватися.

Мотиви вибору посади можуть бути виявлені в процесі співбесіди з претендентом на посаду, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

Отже, мотив – це спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що штовхає до дії). Можна сказати, що мотиви – це установки людей на ті чи інші види діяльності, підстави до якоїсь дії чи вчинку. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат, тому дуже важливо якими мотивами керувався менеджер при виборі посади.

**Методичні поради** : з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- проаналізувати у чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності;
- визначити основні критерії менеджменту освіти;
- охарактеризувати вимоги, які пред'являють сучасному менеджеру освіти;
- перерахувати основні чинники концепції обмежень в менеджменті освіти.

**Питання та завдання для самоконтролю:**

1. В чому полягають особливості управлінської праці в освітній системі?
2. Назвіть основні категорії менеджерів у діяльності навчальних закладів.
3. Висвітліть управлінські ролі менеджера.
4. Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера освіти.
5. Назвіть та проаналізуйте основні обмеження в менеджменті освіти.
6. Висвітліть, які є основні мотиви до зайняття менеджерських посад в системі освіти.

**Використані джерела:**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, «Світ», І 995. – 296 с.
2. Ансофф И.Н. Менеджмент. – М., 1996. – 286 с.

3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем.
4. Базюк І.С. Основы менеджменту. – К., 2000.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя практика. М.: Дело, 1991.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент М.: ЮНИТИ, 1995 – 480 с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. – СПб: «Специальная литература», 1995. 328 с.
9. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища школа, 1994. – 312 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: «Management». – 2е вид. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – Т.1. – 542с.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 2е изд., испр. и доп. – М.: ТОО «Остожье», 1999. – 336 с.
13. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Тво «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
14. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1997. 248с.
15. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. – 2ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2002. 176 с.
16. Серия «Учебники и учебные пособия». РостовнаДону: «Феникс», 1998. – 512с.
17. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
18. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. – 608.
19. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.



## ***КРОК 8. Кадрове забезпечення навчального закладу***

1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в освітніх організаціях.

2. Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики в менеджменті освіти.

4. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу навчальних закладів.

5. Атестація працівників навчальних закладів .

**Мета:** ознайомитись з процесом підбору, розміщення кадрів в освітніх організаціях та усвідомити роль професіоналізму керівників навчальних закладів.

**Ключові поняття:** кадровий потенціал, кадрова політика, добір кадрів, мотивація, потреби, людський фактор, трудові ресурси, персонал, атестація педагогічних працівників, професійна компетентність, професіоналізм, підвищення кваліфікації.

### ***Короткий зміст***

Робота з кадрами – це важлива складова менеджменту освіти, а правильний підбір висококваліфікованих кадрів є запорукою успіху будь-якого навчального закладу.

Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності виробничо-господарської організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно. Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місця праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників.

Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення, потенціал. Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі техніки:

Оголошення про вакансії всередині колективу використовують досить часто, оскільки воно не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його.

Розміщення оголошень у засобах масової інформації дає можливість потрапити до організації багатьом кандидатам. Незважаючи на те, що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом для ринку послуг, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Воно повинно бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів.

Взаємодія з навчальними закладами допомагає організаціям, які дбають про свою перспективу, мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Поширеною стає практика укладання організаціями угод з навчальними закладами на підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування. Незалежно від застосовуваної техніки організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього середовища.

"Кадри" – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу, регіону, галузі, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття "кадри" включає в себе постійний (штатний) склад працівників у навчальному закладі. Під кадрами ж звично розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними

знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в педагогічній сфері діяльності.

Персонал, на відміну від кадрів, являє собою більш широке поняття. Персонал – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації, або частина цього складу, що представляє собою групу за професійною чи іншою ознакою (наприклад, обслуговуючий персонал). Провідними складовими, що характеризують поняття "кадри" – постійність та кваліфікація – для поняття "персонал" не є обов'язковими. Тож, персоналом називають постійних та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці, наприклад, волонтерів.

*Персонал* навчального закладу закладу сприймається сьогодні як соціально-економічна категорія і як практичний термін. Як категорія, персонал висловлює бажання або форму реалізації демократичних начал для формування в системі освіти цілісної соціальної системи - навчального закладу. У цьому сенсі вживання поняття "персонал навчального закладу" передбачає деяку єдність і соціальну спільність усіх працівників того чи іншого закладу. Термін "потенціал" було введено в науковий оборот 15 років тому. Етимологічно він означає "приховані можливості, потужність, силу". Широке використання смислового поняття "потенціал" складається з його аналізу як "джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені до дії, використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особистості, суспільства, держави у певній галузі".

Таким чином, терміни "потенціал" або "потенційний" означає наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, певний прошарок робочої сили, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) прихованих, не виявлених ще можливостей або здібностей у відповідній сфері їх життєдіяльності.

Визначаючи дану категорію, не треба протиставляти поняття "потенціал" та "ресурси". Потенціал (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський) представляє собою узагальнену, підсумкову характеристику ресурсів, що прив'язані до місця, терміну та носіїв певного виду професійної діяльності. Існує три напрямки в розвитку уяви про потенціал, а саме:

- прибічники першого вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу;

- прибічники другого розглядають потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення головної мети та цілей організації ;

- прибічники третього визначають потенціал як здібність ком-плексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання, тобто потенціал – це цілісне подання сукупної можливості колективу для виконання якого-небудь завдання.

Уявлення про сутність потенціалу обумовлює підхід до його оцінки, вимірювання та управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у формалізації якісних та кількісних характеристик окремих його складових, при цьому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватись показниками, що висвітлюють систему в цілому.

Оцінюючи потенціал як здатність ресурсів забезпечувати певні результати та функціонування системи, слід враховувати та віддзеркалювати у показниках усі фактори, що детермінують таку здатність.

Потенціал, що виступає у органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує на собі одночасно три рівні зв'язків та відносин:

- по-перше, віддзеркалює минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та обумовлює її можливості до функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття "потенціал" фактично приймає значення поняття "ресурс";

- по-друге, характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні функція поняття "потенціал" лише частково співпадає з поняттям "резерв".

Кадрова політика є невід'ємною складовою менеджменту освіти, запорукою ефективності його функціонування та перспектив подальшого розвитку. Кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів освіти, а вони у свою чергу, здійснюють управління персоналом, виконуючи свою найважливішу функцію. Підготовка менеджерів освіти є головним предметом кадрової діяльності в навчальних закладах . У вітчизняній управлінській практиці, як показує аналіз, поки що відсутня стала класифікація підготовки кадрів управління в сфері менеджменту освіти.

Поняття "робота з кадрами" охоплює всі проблеми, що відносяться до компетенції менеджерів і організаторів освіти й передбачає умовний їх поділ на три великі групи: перша група включає аналіз категорій соціальних працівників освіти та посад, питання планування та прогнозування кадрів, визначення і формування джел задоволення кадрової потреби; друга – питання підбору, розстановки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; третя – питання організації та оцінки управлінської праці, формування стабільних команд, укріплення виконавчої дисципліни.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Вони є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління навчальними закладами і в будь-якій виробничій системі. Людина в соціальній організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Персонал навчальних закладів – це, перш за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких психолог-педагогічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту освіти.

Основним структурним підрозділом управління персоналом у вітчизняних освітніх організаціях є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

У практику діяльності кадрових служб повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу на основі результатів педагогічних і психологічних досліджень. Часто недостатнім є рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури

працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищує своєї кваліфікації.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту освіти, процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різноманітним вимогам.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

- інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;

- мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці.

- адміністративна мета, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та кваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Менеджери розв'язують наступні завдання для підвищення ефективності роботи кадрового потенціалу соціальної сфери:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;

- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;

- обґрунтування рішень щодо службового переміщення кадрів в організації;

- аналіз трудової діяльності;

- розробка рішень щодо покращення трудових показників;

- встановлення цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;

- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками:

- за формою вираження – описові, кількісні та комбіновані методи;
- за інструментами оцінювання – прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, співбесіди; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації.

Система методів оцінювання персоналу включає:

Метод «есе» – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку і трудові результати працівника.

Графічна шкала оцінок – критеріям оцінки надають числові значення на оціночній шкалі.

Ранжування – метод, який має безліч різновидів: ранжування методом чергування гірших і кращих, метод парних порівнянь, метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів.

Алфавітно-числова шкала – оцінюються не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають.

Керівник –менеджер освіти повинен виконувати такі функції щодо оцінювання діяльності персоналу:

- здійснення аналізу освітніх проблем, їх причини, тенденцій розвитку, наслідків;

- управління діями підлеглих;

- планування роботи навчальних закладів;

- проведення навчання підлеглих;

- стимулювання дій підлеглих;

- представлення інтересів навчальних закладів в інших органах;

- надання зацікавленим особам необхідної інформації щодо освітніх послуг, які здійснює навчальний заклад;

- вирішення організаційних питань, пошук ресурсів для успішної діяльності навчальних закладів;

Система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

- Зміст оцінки. Об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінки, результати її праці.

- Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

- Система способів, методів та інструментів оцінювання.

- Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Керівний склад освітніх організацій запроваджує різні класифікації сучасних методів оцінювання кадрового потенціалу освітньої сфери, за допомогою яких виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Об'єктивне оцінювання діяльності персоналу соціальних служб є важливою складовою формування професіоналізму керівника в управлінні кадрами.

Управлінські здібності характеризують індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків в управлінні персоналом:

практичність розуму – здатність запроваджувати свої знання і досвід у різних життєвих ситуаціях;

комунікативність – відкритість щодо інших, готовність до спілкування, потреба мати контакти з людьми;

глибина розуму – вміння діяти енергійно, наполегливо вирішувати практичні завдання;

ініціативність – специфічний творчий прояв активності, що зумовлює народження нових ідей, пропозицій, енергійність;

наполегливість – прояв сили волі, вміння доводити справу до кінця;

самовитримка – здатність контролювати власні почуття, власну поведінку в складних ситуаціях;

працездатність – здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюючись;

уважність – вміння бачити незначні деталі та зберігати їх у пам'яті;



□ організованість – уміння виробити і жити за режимом, планувати свою діяльність;

□ самостійність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе виконавську відповідальність.

Професійно-управлінська компетентність являє собою уміння керівника як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові і практичні знання з управління щодо оцінювання роботи персоналу освітніх організацій.

До основних елементів професійно-управлінської компетентності щодо оцінювання роботи належать: спеціальна і професійна компетентність з питань запровадження основних засад наукового управління, функцій управління, методів і принципів управлінської діяльності; методична компетентність щодо завдань управління; соціально-психологічна компетентність у сфері спілкування; диференціально-психологічна компетентність, що охоплює сферу мотивацій, здібностей, спрямованості об'єкта управлінського спрямування; психологічна компетентність, що характеризує позитивні якості і недоліки власної діяльності особистості. Тобто знання та уміння відображають індивідуальність керівника, його особистісні якості, а професійна зрілість – це стан повного розкриття творчого потенціалу керівника.

Професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток навчального закладу на підґрунті інтеграції інтересів замовників освітніх послуг з інтересами системи освіти.

Готовність керівника впроваджувати свої знання у практику управління відображається у такій складовій концептуальної моделі, як професіоналізм спілкування, співробітництва, взаємодії керівника з колегами, учнями(студентами), підлеглими, керівництвом.

Основними компонентами продуктивної управлінської діяльності щодо роботи з персоналом є:

професіоналізм особистості

- управлінські здібності;

- професійна управлінська компетентність;

- управлінська спрямованість володіння;

професіоналізм діяльності

- володіння змістом і засобами розв'язання професійних завдань за умови підвищення їх складності;

професіоналізм самовдосконалення;

- позитивна "Я – концепція";

- створення продуктивної управлінської ситуації.

Отже, професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, усвідомлення сучасних методів оцінювання кадрового потенціалу освітніх організацій, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток навчального закладу на підґрунті інтеграції інтересів замовників освітніх послуг з інтересами системи освіти.

Однією із форм оцінювання персоналу навчальних закладів є атестація працівників. Особливістю цієї форми є те, що атестацію проводить спеціально створювана комісія, до якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники кадрової служби.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у рік, раз у два роки, п'ять років. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку, результати діяльності. Проведення атестації виконує дві функції – структуроутворюючу та мотивуючу.

Хід атестації працівників відбувається у три стадії:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підведення підсумків атестації.

Атестація – одна з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, вона дозволяє провести діагностику персоналу; визначити цінність співробітників; обґрунтовано приймати управлінські рішення, особливо пов'язані з стратегічними завданнями організації. Атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки, щодо узгодженості функціонування конкретного працівника стандарту виконання на робочому місці, із застосуванням методів оцінки персоналу. Атестація акумулює результати своєї роботи, конкретного співробітника за конкретний період.

*Ознаки атестації працівників та спеціалістів освітніх організацій:*

- атестація здійснюється періодично, тобто один раз на інтервалі від одного до п'яти років;
- відбувається в спеціально створених атестаційних комісіях;
- використовуються різноманітні форми проведення атестації;
- атестація є важливим етапом у заключній оцінці персоналу.

*Мета атестації працівників та спеціалістів освітніх організацій:*

- здійснення заохочувальних і санкціонованих заходів;
- формування кадрового резерву;
- складання плану навчання для дітей і розвитку співробітників;
- планування кар'єри працівників;
- впровадження системи гнучкої оплати праці;
- регулярна перевірка, оцінка діяльності працівників.

*Атестація може проходити одночасно у трьох напрямках:*

1. Оцінка діяльності: включає у собі виконання посадових обов'язків, виконання плану роботи, досягнення поставлених завдань. В освітній організації чітко визначено посадові обов'язки, є плани роботи, працівники мають чіткі завдання. Атестація швидко минає і це об'єктивно.

2. Оцінка кваліфікації: залежить від «іспиту» працівника в усній чи письмовій формі. Опитувальник заздалегідь підготовлений і узгоджений з провідними фахівцями. За результатами іспиту визначається рівень кваліфікації.

3. Оцінка особистості: організація оцінює основні поведінкові характеристики людини, зіставляє його з поведінковими вимогами до професії, оцінює відносини в колективі.

У кожній організації, яка функціонує на основі загального Положення про атестацію, що включає вимоги до працівників, які підлягають атестації, розроблене положення про атестацію працівників даної організації. І. Вимоги до працівників закладів соціального обслуговування, які підлягають атестації:

За результатами проведення атестації працівників навчального закладу атестаційна комісія приймає рішення щодо:

1) відповідності працівника навчальному закладу соціального обслуговування займаній посаді, зокрема:

– відповідає займаній посаді;  
– відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій, щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку;

– не відповідає займаній посаді;

2) установлення тарифного розряду – установлює відповідний тарифний розряд; підтверджує відповідний тарифний розряд; не підтверджує відповідний тарифний розряд.

Отже, атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки щодо узгодженості функціонування конкретного працівника стандарту виконання на робочому місці, із застосуванням методів оцінки персоналу.

Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності освітньої організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій.

Робота з кадрами – це важлива складова менеджменту освіти, а правильний підбір висококваліфікованих кадрів є запорукою успіху будь-якої освітньої організації.

**Методичні поради:** з метою більш глибокого засвоєння навчального матеріалу, слід:

- ознайомитися із науково-практичними підходами до підбору та розміщення кадрів в організаціях освітньої сфери;

- уявити поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики у закладах освіти ;

- розкрити сутність інтеграційної моделі мотиваційного управління кадрами в сфері освіти, а також сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу освітньої сфери;

- проаналізувати роль професіоналізму керівника в управлінні кадрами освітньої сфери.

### ***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. Визначити сутність менеджменту освіти.
2. Дати визначення поняття «кадрова політика».

3. Визначити взаємозв'язок поняття «кадровий потенціал» з іншими поняттями кадрової політики.
4. Порівняти поняття «потенціал» та «ресурси».
5. Визначити провідні компоненти професіоналізму керівника.
6. Уточнити характеристики особистості менеджерів освіти.
7. Визначити поняття атестації.
8. Розкрити процес організації і проведення атестації педагогічних працівників.

***Використані джерела:***

1. Буєва Л.П. Людина і її діяльність. – К., 2003.
2. Егоршин О.П. Управління персоналом. – Ужгород, 2002.
3. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навчальний посібник. – К., 2007.
4. Макгрегор Д. Человеческая сторона предприятия. – М., 1960.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. К., 2005.
6. Менеджмент: теорія і практика: Навч. Посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв, Ю.В. Поканєвич, А.В. Семенчук; За ред. канд. екон. наук проф. Мошека Г.Є. – К., 2007.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К., 2003.
8. Царенко О.М., Мельник С.І., Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Кадрове забезпечення. – Суми: Козацький вал. 2003.

## ***КРОК 9. Психологічні особливості ділового спілкування менеджера освіти***

1. Ділове спілкування у системі менеджменту освіти.
2. Офіційно-діловий стиль спілкування.
3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.
4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування.
5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки.

**Мета:** ознайомити керівників з особливостями ділового спілкування; сформувати уявлення про офіційноділовий стиль спілкування, ділову бесіду, етикет телефонної розмови, та категорію ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки.

**Ключові поняття:** спілкування, ділове спілкування, офіційноділовий стиль спілкування (законодавчий, дипломатичний, юридичний, адміністративний), бесіда, ділова бесіда, етикет телефонної розмови, мистецтво схилити до своєї думки.

### ***Короткий зміст***

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи є специфічною формою активності учасників управлінського процесу і передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання. Для процесу ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи – відправник і одержувач інформації.

Спілкування у сфері ділових (управлінських) стосунків вибудовується за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні властивості й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За монологічного підходу в ділових відносинах індивід вважає себе носієм

незаперечної істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування тільки для того, щоб вивести співрозмовника на цю істину. Відкритість як складова професійної компетентності керівника соціальних установ – це готовність та вміння бути самим собою, неприховано виявляти співрозмовнику свою позицію, думку.

Важливою умовою взаємодії людей в соціальній організації, службі (трудоному колективі) є спілкування. Поняття "спілкування" є одним з центральних у системі психологічного знання. Спілкування – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що виник із потреб сумісної діяльності. Спілкування включає:

обмін інформацією між суб'єктами діяльності, співробітниками в групах, а також між групами;

здійснення сумісної стратегії діяльності, в яку входять суб'єкти спілкування;

сприймання і розуміння людьми один одного в процесі вирішення сумісних завдань.

Інколи поняття "спілкування" і "міжособистісні стосунки" ототожнюються. Вони взаємопов'язані, але не тотожні. Поняття "спілкування" має більш широкий зміст. Воно об'єктивно породжується сумісною життєдіяльністю людей в системах, їх зовнішніх відносин з соціальним середовищем і внутрішньогруповими міжособистісними відносинами. Міжособистісні стосунки будуються на основі ділових і емоційних оцінок, а також переваг вибору людьми один одного.

Таким чином, міжособистісні стосунки між керівником і підлеглим завжди внесені в спілкування і можуть бути реалізовані лише в ньому. Спілкування виступає в трудовому колективі як спосіб об'єднання індивідів, і разом з тим, як спосіб їх розвитку в особистісному і професійному плані. Як позитивні, так і негативні міжособистісні стосунки реалізуються в спілкуванні. У процесі спілкування суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями. Результат спілкування – налагодження певних стосунків. Завдяки спілкуванню здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії.

Виходячи з функцій спілкування, називають три сторони спілкування: комунікативну (обмін інформацією), інтерактивну (взаємодію) та перцептивну (розуміння людини людиною).

Важко переоцінити важливість комунікативного спілкування в міжособистісних стосунках робочої групи – невербального та вербального спілкування. Шляхом аналізу міміки, жестів, інтонації, візуального контакту (очима) в діловому спілкуванні оцінюють правильність, щирість мовної інформації, наміри учасників.

Комунікативна взаємодія людей в робочій групі відбувається переважно у вербальній (словесній) формі – в процесі мовного спілкування. Акт вербальної комунікації – це діалог, що складається з промовляння та слухання. Так само, як важливо уміти промовляти, так велика увага приділяється вмінню слухати. Ділове спілкування передбачає вміння володіти як невербальною, так і вербальною комунікацією. Інтерактивна сторона спілкування підкреслює аспекти, пов'язані з безпосередньою організацією спільної діяльності людей, їхньою взаємодією. В умовах робочої групи важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати сумісну (спільну) діяльність, в яку кожен член групи (трудового колективу) вносить свій вклад. Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлені характером суспільного ладу і ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх вибирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях щодо конкретних людей.

Маючи ділові справи з іноземцями, слід пам'ятати про національні особливості спілкування. У кожного народу є свої культурні традиції, свій національний характер, їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін співпадають, національні відмінності практично не помітні. Якщо виникає конфлікт – вони відіграють важливу роль. Національний стиль спілкування – це лише типові, більш яскраво виражені особливості мислення та поведінки. Ці риси притаманні не обов'язково всім представникам певної нації. Але завжди при зустрічах з іноземцями ця інформація має слугувати



орієнтиром, оскільки національні особливості можуть вплинути на результати спілкування.

Ділове спілкування, як складова частина організаційної культури управління соціальними організаціями та службами, повинне ґрунтуватися на засадах етичних норм, цінностей, традицій, правил ділових взаємин, знання й уміння, які пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу та взаєморозуміння. У цьому контексті вагомого значення набуває моральний аспект ділового спілкування.

Суттєвим фактором ділового спілкування, що впливає на характер управлінської інформації, є повторність дій і ситуацій. Управлінська діяльність – це завжди «гра за правилами». Як наслідок цього повторність управлінської інформації приводить до регулярності використання весь час однакових мовних засобів.

Можна вирізнити такі властивості управлінської інформації в умовах ділового спілкування:

- офіційний характер;
- адресність;
- повторність;
- тематична обмеженість.

Залежно від способу сприймання інформації, кількості учасників, форми спілкування можна поділити на такі види:

- контактне (безпосереднє);
- дистанційне (телефонне, селекторне);
- діалогічне (з одним співрозмовником);
- монологічне (доповідь, промова);
- полілогічне (диспут);
- усне (розмова, бесіда);
- письмове (листи, телеграми, електронні засоби);
- міжперсональне (нарада, колоквиум);
- масове (збори, мітинг);
- офіційне, функціональне (пов'язане зі службовою діяльністю);
- анонімне (між незнайомими – вулиця, транспорт).

Кінцевий позитивний результат спілкування залежить не стільки від мотивів, якими керується людина, скільки від уміння їх сформулювати й

викласти. Кожний із наведених вище видів передбачає дотримання відповідних етичних норм і правил спілкування. Людина може порізно ставитися до свого співрозмовника, але етикет у поєднанні з почуттям власної гідності та самоповаги не дозволяє їй відкрито висловлювати негативні оцінки чи іншим чином виявляти негативне ставлення.

Ділове спілкування у системі соціального менеджменту ґрунтується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, колег, які сприяють розвиткові співпраці, розв'язанню поставлених проблем. А це й зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів та дій, а також запобігання обману й порушенню взятих зобов'язань. Формуючись в умовах конкретної діяльності соціальних менеджерів, професійне спілкування вбирає в себе її особливості, стає важливою частиною й дієвим засобом цієї діяльності. В наш час дуже часто зустрічається низький рівень культури усної й письмової ділової мови спричинений багатьма чинниками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, серед яких основними є:

- Знання мови й мовна грамотність не усвідомлюються певною категорією суспільства як такі, що є обов'язковими для досягнення високих щаблів у службовій кар'єрі.

- Невміння відділяти явища, одиниці, структури однієї мови від іншої в умовах функціонування на одній території двох і більше мов.

- Відсутність навичок користування довідковою літературою, недостатність такої, завелика вартість подібних видань (словників, енциклопедій, довідників тощо).

- Шаблонність, несамостійність мислення, нетворчий підхід у розв'язанні різноманітних проблем як загального характеру, так і в офіційній сфері.

- Спрощений підхід до вивчення як мови документів, так і їхньої структури і як наслідок – не вміння врахувати конкретні чинники, що впливають на ситуацію. В офіційноділовому стилі окрім писемної форми, реалізується також і в усній (ділові наради, публічні виступи, телефонне спілкування та ін.). Усне ділове спілкування передбачає всілякі способи взаємодії між співрозмовниками за допомогою вербальних (словесних) і невербальних (поза, жести, міміка, одяг, знаки, символи) засобів.

Офіційно-діловий стиль спілкування – функціональний різновид мови, який слугує для спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавстві, у сфері управління адміністративно-господарською діяльністю. Належить до виразно-об'єктивних стилів, виділяється найвищою мірою книжності. Його основне призначення – регулювати ділові стосунки в зазначених вище сферах та обслуговувати громадянські потреби людей у типових ситуаціях.

Специфіка офіційно-ділового стилю полягає в певних стильових рисах (ознаках), що притаманні лише йому, а саме:

- нейтральний тон викладу змісту лише у прямому значенні;
- точність та ясність повинні поєднуватися з лаконічністю, стислістю й послідовністю викладу фактів;
- документальність (кожний офіційний папір повинен мати і характер документа), наявність реквізитів, котрі мають певну черговість, що дозволяє довго зберігати традиційні стабільні форми;
- наявність усталених одноманітних мовних зворотів, висока стандартизація вислову;
- сувора регламентація тексту, для чіткої організації текст поділяється на параграфи, пункти, підпункти.

Офіційно-діловий стиль також має такі функціональні підстили: Законодавчий стиль – використовується в законотворчій сфері, регламентує та обслуговує офіційно-ділові стосунки між приватними особами, між державою і приватними та службовими особами. Реалізується в Конституції, законах, указах, статутах, постановах та ін.

Дипломатичний стиль використовується у сфері міждержавних офіційно-ділових стосунків у галузі політики, економіки, культури. Регламентує офіційно-ділові стосунки міжнародних організацій, структур, окремих громадян. Реалізується в конвенціях (міжнародних угодах), комюніке (повідомленнях), нотах (зверненнях), протоколах, меморандумах, договорах, заявах, ультиматумах і т. ін.

Юридичний стиль – використовується у юриспруденції (судочинство, дізнання, розслідування, арбітраж). Цей підстиль обслуговує й регламентує правові та конфліктні відносини:

між державою та підприємствами й організаціями всіх форм власності;

між підприємствами, організаціями та установами;  
між державою та приватними особами;  
між підприємствами, організаціями й установами всіх форм власності та приватними особами;  
між приватними особами.

Реалізується в актах, позовних заявах, протоколах, постановках, запитках, повідомленнях та ін.

Адміністративно-канцелярський стиль – використовується у професійно-виробничій сфері, правових відносинах і діловодстві. Він обслуговує та регламентує:

службові (офіційні) відносини між підприємствами одного й різного підпорядкування;

службові відносини між структурними підрозділами одного підприємства;

службові відносини між приватною особою та організацією, установою, закладом і навпаки;

приватні (неофіційні) відносини між окремими громадянами. Реалізується в офіційній кореспонденції (листах), договорах, контрактах, заявах, автобіографіях, характеристиках, дорученнях, розписках та ін.

Отже, мовленню у сфері управління притаманна низка специфічних особливостей, які відповідають певному стилю спілкування. Учасниками ділового спілкування є органи та ланки управління – організації, заклади, підприємства, посадові особи, працівники. Характер і зміст інформаційних зв'язків, у яких вони можуть бути задіяні, залежать від місця установи в ієрархії органів управління, її компетенції, функціонального змісту діяльності. Ці стосунки стабільні й регламентуються чинними правовими нормами.

### 3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

Найпоширенішою формою спілкування є бесіда. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення бесіди сприяє підвищенню продуктивності праці.

Бесіда – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

Одним з головних видів ділового спілкування на нашу думку є ділова бесіда, як розмова, в якій беруть участь небагато учасників.

Мета ділової бесіди – отримання інформації, розв'язання важливих виробничих проблем, вирішення певних завдань. Як і будь-яка розмова, це – «будівля, яку зводять спільними зусиллями» (Андре Моруа). Відбувається обмін репліками, питаннями і відповідями, думками й оцінками.

Ділова бесіда – це процес спілкування, який охоплює певні психологічні елементи соціальної взаємодії, а саме: тривалість мовлення, тривалість зустрічі, темп спілкування, владність, інтимність стосунків, співробітництво і змагання, емоційний тон, мету і предмет зустрічі.

У діловій бесіді є конкретні правила дотримання комунікативної етики. Треба бути уважним і тактовним до співрозмовника, вміти слухати його думку, враховувати погляд і докази, висловлювати свої думки точно, логічно, переконливо, стежити за реакцією партнера і відповідно коригувати свої дії, стимулювати зацікавленість розмовою. Успіх ділової бесіди залежить від ступеня готовності до теми розмови, психологічно сприятливої атмосфери, коректної мовної поведінки співрозмовників.

Основні елементи будь-якої ділової бесіди: встановлення місця й часу зустрічі, спосіб вступу в контакт (початок розмови), визначення мети бесіди (проблема, яку треба розв'язати, конкретне завдання), обмін думками, пропозиціями (оцінка, ухвала), фіксування домовленості і вихід із контакту (підсумки бесіди, взаємні зобов'язання).

Численні поради фахівців з ділової етики, соціоніки, психології стосуються правильного вибору години, дня тижня, часу для важливої ділової бесіди (найпродуктивніший працездатний період – з 9 до 14 і з 16 до 20 години), вибору місця зустрічі (власний кабінет, кабінет опонента, нейтральна територія), тривалості розмови тощо. Важливою і водночас найважчою частиною ділової бесіди є початок. Розмову не варто починати з обговорення погоди. Початок бесіди – це встановлення контакту, побудова «мосту» між партнерами. Радять ставити запитання по суті, відповідати спокійно, виявляючи знання справи, аргументувати свою позицію, говорити докладно, але не багатослівно, створювати довірливу атмосферу, зацікавлювати співрозмовника, не втрачати у розмові ініціативи, уникати полеміки.

«Ділова бесіда – це мистецтво, починати потрібно з одягу та ерудиції», – одна з порад. Ось, до прикладу, перелік того, чого не слід робити під час бесід: не нав'язувати розмови, не втручатися, не дорікати, не робити натяків, не зводити рахунки, не бути надто допитливим, не говорити про зв'язки, не давати порад про здоров'я, не дивитися впритул, не відводити очей убік. Яких саме помилок припускаються найчастіше співрозмовники під час ділової бесіди: виявляють авторитарність; не зважають на погляди інших; ігнорують стан співрозмовника; не враховують мотиви поведінки співрозмовника; не виявляють інтересу до проблем співрозмовника; перебивають мовців; говорять, не впевнившись, що їх слухають; говорять довго; обмежуються однією пропозицією. О. Корніяка формулює правила, які діють у межах комунікативного кодексу ділового спілкування (кодексу кооперативності та партнерства), так: правило необхідності і достатності інформації, правило якості інформації, правило відповідності темі і правило дотримання стилю. Звичайно, під час ділової бесіди потрібно виявляти вихованість, а це передбачає ввічливість, привітність, доброзичливість, тактовність, стриманість, повагу до співрозмовника. Лише тоді ділове спілкування буде діяльнопрактичним і успішним.

Спілкування керівника з підлеглим може відбуватися з різних причин та в різних ситуаціях:

- керівник віддає розпорядження, вказівки, рекомендує, радить;
- керівник отримує зворотну інформацію про виконання завдання;
- керівник дає оцінку завданню, яке виконав підлеглий.

У ситуації «розпорядження» значною мірою вибір форми впливає на виконання. Щоб розпорядження виконували охоче, воно має відповідати внутрішнім переконанням підлеглого, тобто:

зміст розпорядження не суперечить принциповим поглядам підлеглого;

підлеглий особисто зацікавлений у розв'язанні поставленого питання.

Керівникові варто пам'ятати, що підлеглий легше сприйме його позицію за умови позитивного емоційного ставлення до своєї персони. Психологічними прийомами досягнення прихильності підлеглих може бути часте промовляння вголос імені та по батькові співрозмовника. Запам'ятати

ім'я допоможе кількаразове повторення його з якогось приводу. Якщо колектив для керівника новий, то він змушений вивчати імена підлеглих. Не зайвим буде сказати підлеглому і заслужений комплімент. Однак не варто акцентувати на компліментарних фразах і після компліменту робити антикомплімент. Керівник мусить бути терплячим та уважним слухачем, цікавитися позаслужбовими захопленнями підлеглого і використовувати їх в інтересах виробництва. Ці прийоми більше впливають на сферу підсвідомого, ніж на свідомість людини.

Не завжди розмова керівника з підлеглим може бути приємною, наприклад, ситуація «покарання» чи «звільнення». І навіть у цих випадках керівникові слід дотримуватися певних етичних правил і норм:

- підготувати емоційний фон для сприйняття негативної чи критичної інформації, який має бути самотійним і не пов'язаним із вчинком;

- засудити негідний вчинок (дії) підлеглого і висловити вердикт (оголосити догану, усне попередження тощо);

- закінчити розмову, якщо це можливо, на позитивній ноті.

Приєм відвідувачів – це приватне ділове мовлення, що є засобом повсякденного спілкування людей у процесі виконання службових обов'язків. Мовлення керівника, який приймає відвідувачів, перестає бути його приватною справою – це мовлення офіційне, від імені установи, яку він представляє.

Під час розмови з відвідувачами керівник має дотримуватись низки вимог щодо культури усного мовлення, зокрема:

- темпи мовлення узгоджувати з тематикою і ситуацією розмови, індивідуальними рисами мовця. Він повинен бути неспішним, але не надто млявим і байдужим;

- тон розмови обирати спокійний, діловий, стриманий. Керівник має уважно слухати, чітко давати поради;

- намагатися не напружувати голос і до кінця фрази помітно його знижувати;

- робити порівняно невелику кількість пауз. Кожна пауза має увиразнювати сказане, створювати психологічний підтекст. Вона, звичайно, може бути викликана потребою знайти влучне потрібне слово;

слова вимовляти виразно, але менш старанно, ніж при публічному мовленні. Окремі звуки можуть послаблюватися. Надмірну ретельність в артикуляції сприймають як вияв агресивності, нетерпимості, бажання якнайшвидше «виставити відвідувача за двері»;

мовлення керівника має відзначатися багатством слів та виразів (можна використовувати крилаті вислови та фразеологізми). Перевагу слід надавати загальноживаній та стилістично нейтральній лексиці. Абсолютно відсутні образливі, просторічні слова, жаргонізми та діалектизми.

Важливими є й вимоги, які ставлять до мовлення та культури поведінки відвідувача. Людина, яка прийшла на прийом, має назвати себе (прізвище, рід занять, посаду) і коротко викласти суть справи, подякувати за пораду, допомогу. В кабінет керівника не прийнято заходити і сідати без дозволу чи запрошення, а керівникові не личить годинами «тримати відвідувача за дверима», чи не запропонувати йому сісти, чи не провести в кінці розмови до дверей або хоча б подати руку, особливо якщо це літня людина.

Бесіда в усіх її видах (ритуальна, глибинноособистісна і ділова) є унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.

Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди, є жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера. Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.

Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальної бесіди, обов'язково принесе користь у розв'язанні багатьох проблем.

Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від рівня моральної та психологічної культури спілкування кожного співрозмовника. Стосовно ділового спілкування, то основний етичний принцип ми можемо сформулювати наступним чином: в діловому спілкуванні слід враховувати ситуацію, вчиняти так, щоб ділове рішення було максимально сумісним із етичними цінностями інших сторін, що беруть участь у спілкуванні.

Таким чином, в основі етики ділової бесіди повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів.



#### 4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багаторазово підвищується оперативність рішень багатьох проблем і питань, немає необхідності писати листи, телеграми, а також здійснювати поїздки в інші установи, міста для в'яснення обставин якоїсь справи. По телефону можна зробити дуже багато, а саме: провести переговори, дати розпорядження і т. н.

Телефонна розмова є найпоширенішим видом усного ділового мовлення. Це найпростіший і найефективніший спосіб встановлення ділового контакту. Тут не працюють міміка, жести. Візуальний контакт між співрозмовниками відсутній, тому дуже важливими є інтонація та лексичне вираження. Обмеженість у часі, можливість технічних перешкод знижують ефективність цього виду мовлення. Однак суттєвими перевагами телефонної розмови над іншими способами є оперативність передавання інформації, швидкість реагування на інформацію, можливість дистанційного керування діями, зручність.

Успіх ділової розмови по телефону залежить від уміння дотримуватися певних правил поведінки – телефонного етикету. «Не випускайте з уваги тієї обставини, що телефонна розмова – це великою мірою ваша візитна картка», – зауважують фахівці школи бізнесу. Уміння ділових людей вести телефонні розмови сприяє й авторитету фірми, організації, яку вони представляють.

Службова телефонна бесіда має таку структуру:

момент встановлення зв'язку (вітання, взаємне представлення);

виклад суті справи (повідомлення мети дзвінка, ознайомлення з проблемою);

– обговорення ситуації, проблеми;

– закінчення розмови (резюме, прощання).

Деяким важливим аспектом ведення ділової телефонної розмови є обмеженість у часі. Кожна телефонна розмова у середньому триває 35 хвилин. Із часом виробляється вміння розмовляти по телефону коротко, висловлюватися чітко і стисло. Цьому сприяє володіння інформацією, попередня підготовка до розмови. Якщо передбачається тривала розмова, потрібно запитати, чи має співрозмовник достатньо часу для бесіди.

Час ділових регулярних розмов краще узгоджувати з партнером. Завжди треба намагатися телефонувати у зручний час – не телефонувати до дев'ятої години зранку та після десятої ввечері. Обов'язково потрібно вживати формули вітання (на початку розмови, а також тоді, коли до слухавки підійшов інший співрозмовник), прощання (у кінці розмови), подяки, вибачення – відповідно до ситуації. Важливе значення має взаємне представлення на початку телефонної розмови: треба назвати прізвище, ім'я, по батькові, посаду й організацію, яку ви представляєте. Говорити без поспіху, розбірливо (щоб можна було записати). Прохання, запитання потрібно формулювати тактовно і люб'язно (з ким хочете розмовляти, з якого приводу телефонуєте, прохання занотувати, переказати інформацію та ін.). Для цього існує низка обов'язкових етикетних реплік, якими, неначе пароллями, обмінюються обидві сторони спілкування.

Існує ряд вимог яких слід дотримуватись під час спілкування по телефону:

Максимальна насиченість інформацією. Дотримання цієї вимоги характеризує співрозмовників як досвідчених ділових людей. Якщо це "вихідна" розмова, вона потребує продуманості й підготовки. Мати під рукою план розмови, порядок питань, документи, дати, цифри, прізвища, потрібні номери телефонів, ключові слова розмови – означає подбати про те, щоб розмова була ефективною.

Конструктивність розмови. Також залежить від компетентності ділових партнерів, умінні наголошувати на суттєвому, уникати непорозумінь, вести діалог, а не монолог, тобто уважно слухати співрозмовника. Якщо розмова довга, час від часу бажано підсумовувати досягнуті угоди, підтримувати розмову принагідними репліками. Варто записувати важливу інформацію – це допоможе дотримати слова і виконати певні обіцянки чи домовленості. У разі виникнення складних питань можна запропонувати співрозмовникові зустрітись.

Позитивний емоційний настрій – одне з найважливіших правил ділової телефонної розмови. Потрібно бути доброзичливим, розмовляти привітно, звичним рівним голосом, спокійно, виразно, витримано, а не гучно й галасливо. Під час розмови варто називати співрозмовника на ім'я та по батькові, це завжди для нього приємно. Не перечити співрозмовникові, не

перебивати, не виказувати своєї невдоволеності, не вдаватися до категорично-наказового тону, не погрожувати, уникати бурхливого вияву емоцій. Намагатися, щоб телефонна розмова не була монотонною чи, навпаки, хаотичною. Важливими чинниками творення позитивного тону телефонної розмови є голос, інтонація, паузи, логічний наголос. Висловлюватися потрібно стисло, точно, стежити за логікою викладу думок, послідовністю, використовувати короткі, правильно побудовані речення.

«Телефонну розмову не можна "переглянути" і стилістично виправити, – зауважує Н. Бабич, – у ній «не працюють» міміка, жести, але вона надзвичайно економна в одержанні інформації, для чого ефективно використовується лексичне й інтонаційне багатство мови». Важливість розмови вимагає добору потрібних слів, переконливості аргументів, збільшує вагу реплік. Стиль розмови залежить і від ступеня знайомства співрозмовників, їхнього віку, статі, посади тощо. Більша розкутість синтаксису, елементи гумору, веселий тон розмови мають бути доречними, тобто тільки допомагати, а не шкодити справі. Виділяють декілька правил телефонного ділового спілкування:

1. Набирайте номер телефону тільки тоді, коли переконані у його правильності.

2. Слухавку намагайтеся підняти між другим та четвертим дзвінком. Після п'ятого телефонного дзвінка спрацьовує автовідповідач.

3. Якщо вам зателефонували у той час, коли ви вирішуєте термінову справу, попросіть вибачення і пообіцяйте передзвонити пізніше. Обов'язково дотримуйтесь слова. Можна попросити партнера, щоб він сам зателефонував пізніше, коли ви будете вільні.

4. Якщо співробітника, якого просять до телефону, немає на місці, а питання, яке порушує адресант, може вирішити інший співробітник, потрібно запросити його або дати відповідний номер телефону.

5. Якщо сталося роз'єднання з технічних причин, відновлює зв'язок той, хто телефонував.

6. Закінчує розмову той, хто її почав. Якщо співрозмовник жінка, то ініціативу варто віддати їй.

7. Не ведіть двох розмов одночасно.

8. На помилковий дзвінок реагуйте ввічливо, за власний помилковий дзвінок просіть вибачення.

9. Пам'ятайте, що службовий телефон – для службового користування.

Отже, основні вимоги до промовця, що говорить по телефону, такі: 1) чіткість, чистота артикуляції, правильність дикції; 2) середній за силою голос мовлення; 3) лаконізм висловлювання (лексичний і синтаксичний), чіткість, виразність побудови фрази; 4) темп мовлення – середній; 5) тон мовлення – спокійний, ввічливий.

Культура ведення ділової телефонної розмови – ознака загальної культури людини. Вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні, дотримання соціально-психологічних вимог телефонного етикету не тільки характеризує людину як ділову, енергійну, цілеспрямовану, а й реально допомагає у веденні справи.

Ділове спілкування пов'язане з вибором етикетних мовних формул двох видів тональностей спілкування – високої та нейтральної.

Важливо добре засвоїти чинники, що впливають на вибір словесної формули в конкретній ситуації спілкування:

- вік, стать, соціальний статус адресата;
- особисті якості співрозмовників;
- комунікативні умови (місце, час, тривалість спілкування);
- характер взаємин між співрозмовниками та ін.

При підготовці до ділової бесіди по телефону, намагайтесь відповісти на наступні запитання:

1. Яка головна мета телефонної розмови?
2. Чи могли б ви обійтися без цієї розмови?
3. Чи готовий до обговорення цієї теми співрозмовник?
4. Впевнені ви в благополучному проходженні розмови?
5. Які запитання ви маєте задати?
6. Які запитання вам задасть співрозмовник?
7. Який перехід переговорів задовольнить вас?
8. Які прийоми впливу на співрозмовника ви використаєте?
9. Як ви будете поводити себе, якщо ваш співрозмовник:
  - Рішуче заперечить, перейде на підвищений тон?
  - Не відреагує на ваші доведення (пропозиції)?

- Проявить недовіру до ваших слів, інформації?

Для підготовки до ділової розмови по телефону, особливо до міжміської і міжнародної, краще підготувати спеціальний бланк у якому майбутню розмову записують з розрахунком прогнозуючих відповідей.

По закінченню ділової телефонної розмови приділіть 35 хвилин на аналіз змісту і стилю розмови. Проаналізуйте свої враження. Найдіть слабкі місця у розмові. Постарайтесь зрозуміти причину своїх помилок.

Підготовка до телефонної розмови допоможе дотримуватись певних вимог щодо її етикету. Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 2030%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Зайва емоційність збільшує час телефонної розмови.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти. Перші ознаки перенасиченості розмови: роздратованість та образливість.

В такому випадку слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати погану репутацію. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Запорукою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання. Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці "дрібниці" під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримувати свої емоції, намагатися не

перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або повільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Перед з тим, як подзвонити кому-небудь пам'ятайте, що тривалість телефонних дзвінків негативно впливає на нервову систему, непотрібні телефонні розмови порушують робочий ритм, заважають вирішенню важливих питань, вимагають глибокого аналізу.

Як показують аналізи, в телефонній розмові 30-40% займають повторення слів, фраз, непотрібні паузи і лишні слова. Відповідно до телефонної розмови треба ретельно готуватися: заздалегідь підібрати усі матеріали, документи, мати під рукою потрібні номери телефонів, адреси організацій, календар, ручку, папір і т.д. перед тим, як набрати номер потрібно чітко і точно визначити ціль розмови і свою тактику. Складіть план бесіди, запишіть питання, які хочете вирішити або дані, які хочете отримати, продумайте у якому порядку ви запитуватимете співрозмовника. Чітко сформулюйте їх, першою фразою, старайтесь зацікавити співрозмовника. При обговоренні декількох питань, по черзі закінчуйте обговорення одного питання і переходьте до наступного.

Фахівці з проблем усного ділового спілкування пропонують дотримуватися таких правил ведення телефонної розмови.

Якщо телефонуєте ви:

-насамперед привітайтеся, назвіть організацію, яку ви представляєте, а також своє прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються погано, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;

-якщо телефонуєте в установу чи незнайомій людині, слід запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;

-якщо телефонуєте у важливій справі, запитайте спочатку, чи є у вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди;

-попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, і тримайте цей перелік перед очима упродовж усієї бесіди:

-не закінчуйте розмову першим: завжди закінчує розмову той, хто телефонує. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, нетактовно класти слухавку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;

-у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або факсовим повідомленням.

Якщо телефонують вам:

-спробуйте якомога швидше зняти трубку й назвіть організацію, яку ви представляєте;

-у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;

-розмовляйте тактовно, ввічливо: демонструйте розуміння сутності проблем того, хто телефонує;

-не кладіть несподівано трубку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас.

Отже, телефонна розмова – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами:

- співрозмовники не бачать один одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима.

- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);

- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, погана чутність).

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки

В офіційному спілкуванні особливе значення мають ті види мовленнєвого етикету, які представляють категорію ввічливості, а саме: звертання, вітання, прощання, подяка, вибачення, прохання.

Звертання – найяскравіший і часто вживаний вид мовленнєвого етикету. Суть його полягає в тому, щоб назвати співрозмовника з метою привернути його увагу, звернутись з проханням чи пропозицією.

Вітання виконує важливу функцію в комунікативному акті – з нього починається спілкування, а часто ним же і обмежується як етикетним ритуалом. Цим пояснюється спеціалізований характер і певний автоматизм вітальних висловів. Перше враження про людину складається від того, наскільки щиро і привітно вона вітається. У вмінні вибрати доречну форму вітання виявляється загальна і мовна культура людини. Вибір залежить від того, в якому оточенні перебуває людина, від віку співрозмовника чи співрозмовників, від характеру стосунків між людьми, що вітаються чи прощаються, від того, де й коли це відбувається тощо.

Прощання – це слова і вислови, які говорять, коли розлучаються. Мовленнєва частина прощання простіша, ніж вітання.

Подяка означає висловити вдячність, бути вдячним за щось. У висловах подяки виразніше виявляється функція ввічливості, тому їх використання належить до обов'язкових етикетних настанов. Не раз вислови подяки вживають як знак ввічливої згоди або відмови на будьяку пропозицію.

Вибачення означає усвідомлення своєї провини і намагання її спокутувати за допомогою спеціальних висловів. Воно завжди супроводжується проханням вибачити, тобто виявити поблажливість, простити провину.

Прохання – спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з метою чогось домогтися від адресата.

Засвоєння мовленнєвого етикету, вміння користуватися ним робить спілкування приємним і бажаним. Для ділової людини користуватися правилами мовленнєвого етикету відповідно до ситуації є конче необхідно. Знання правил мовленнєвого етикету виступає не тільки показником зовнішньої культури людини, але й має безпосередній вплив на формування її особистості, на виховання високої моралі, духовності.



Важливим моментом ділового спілкування є вміння одного слухача вислухати співрозмовника. Мистецтво слухати можна висловити трьома тезами:

- жодних абстрактних думок;

- доки ви слухаєте, не можна готувати наступне питання або вигадувати контраргументи;

- потрібно сконцентруватися на суті того, про що йдеться.

Навіть досвідчені в тому чи іншому питанні слухачі, слухаючи відвідувача, можуть припуститися таких помилок:

- загострення уваги на голих фактах;

- відхід від предмета розмови, що може призвести до втрати логічного стержня;

- велика кількість вразливих місць у мові.

У спілкуванні з співрозмовником, який щось заперечує, опонент повинен уміти дуже тактовно нейтралізувати його зауваження, для чого використати такий інструмент:

- локалізація, відокремлення зауважень на фоні прагнення зрозуміти;

- відкрито й грубо, оскільки в цьому випадку розмова може перетворитися на сварку;

- до позиції співрозмовника потрібно виявити повагу, тому що зневажливе і зарозуміле ставлення робить спілкування неможливим;

- визнання правоти слухача (якщо для цього є підстави);

- стриманість у відповідях, тон яких має бути спокійним, ґрунтовним і дружнім;

- контролювати власні емоції (що можливо за допомогою німих або проміжних запитань на зразок: "А як би я вчинив на його місці?"); окремі ж види зауважень потрібно повністю ігнорувати.

Переконання – вплив на працівника з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Вміння переконувати – важлива якість керівника. Методи переконання служать доповненнями інших методів, перш за все економічних та адміністративних. Основні форми переконання:

- У формі бесіди – викликати довіру, викласти свою точку зору.

- Переконання керівництва – короткий виклад аргументів.

- Роз'яснення – інформування працівників.

У процесі мовного етикету визначені правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до вашої точки зору:

1. Ніколи не сперечатися. Якщо ви сперечаєтеся, гарячкуєте і заперечуєте, ви можете іноді отримати перемогу, але перемога ця буде безглуздою, тому що ви ніколи не доб'єтесь прихильності співбесідника (Бен Франклін). В суперечці неможливо отримати перемогу, тому що якщо ви програли, то ви програли. Якщо ж ви отримали начебто перемогу, розбили доводи співбесідника, довели що він несповна розуму, ви примусили його відчувати вашу перевагу, зачепили самолюбність. І в цьому разі ви також отримали поразку, тому що людина, яку намагаються переконати проти її волі, не відмовиться від своєї думки, своїх переконань. Єдиний спосіб перемогти в суперечці – ухилитися від неї.

2. Виявляти повагу до думки співбесідника. Ніколи не слід говорити людині, що вона не права. Лише деякі люди здатні мислити логічно. В більшості ми необ'єктивні, маємо упереджені думки. Найчастіше у людини виникає внутрішній опір, тому що сказати "Ви не праві" – все одно що сказати "Я розумніший". Це удар по самолюбству і відчуттю власної гідності, який спонукає зовсім не до сприйняття ваших аргументів, а лише бажання дати удар у відповідь.

3. Якщо ви не праві, визнайте це. "Якщо б я був правий у сімдесяти п'яти випадках зі ста, то не міг би бажати нічого кращого." (Теодор Рузвельт). Якщо ви в чомусь виявилися не праві, визнайте і зробіть це негайно. Це, поперше, розб'єрть співбесідника, самокритика позбавить його бажання сперечатися, він буде готовий вислухати. Подруге, це напевне займе поблажливу позицію, зведе вашу помилку до мінімуму.

4. З самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону.

"Краплина меду привертає більше мух, ніж цілий галон жовчі" (Авраам Лінкольн). Якщо ви сповнені невдоволенням, і недоброзичливістю, то ніяка логіка і ніякі аргументи не допоможуть переконати людину. Недоброзичливість навпаки миттєво настроїть людину проти вас і спонукатиме лише до захисту власної думки.

5. Примусьте співбесідника з самого початку відповідати позитивно. В бесіді з людиною не варто починати з обговорення тих питань, в яких ви з ним маєте розбіжність поглядів. Підкреслюйте з самого початку те, в чому

ви є однодумцями. Весь час акцентуйте на тому, що ви вдвох прагнете досягти однієї мети, між вами – розбіжність в методах, а не в суті.

6. Дайте говорити вашому співбесіднику. Більшість людей, коли намагаються схилити когось до своєї точки зору, занадто багато говорять самі. Це суттєва помилка. Якщо ви з ним не згодні, може виникнути бажання перебити його. Але людина не зверне на вас уваги, доки не вичерпає запас своїх ідей. Тому вислухайте її терпляче і неупереджено, дайте викласти свої думки. Після цього співбесідник буде готовий вислухати вас.

7. Хай ваш співбесідник вважає, що рішення належить йому. Люди набагато більше схильні вірити в ідеї, що зародилися у власній голові, а не піднесені іншими. Розумніше було б діяти так щоб співбесідник сам міг зробити відповідні висновки. Нікому не приносять задоволення спроби нав'язати свою думку чи вказати що робити. Нам приємно вважати, що діємо з власних переконань, за власними рішеннями, ми любимо щоб враховувалися наші бажання, і погляди.

8. Намагайтеся дивитися на речі з точки зору вашого співбесідника. Людина може бути повністю неправа. Але вона так не думає, тож не варто засуджувати її. Слід спробувати зрозуміти, як це роблять мудрі і терпимі люди. Завжди є причина, чому інша людина думає і поводитьсь саме так, а не інакше. Щоб переконати когось, не викликаючи невдоволення чи образи, слід зрозуміти точку зору співбесідника.

9. Закликайте до благородніших мотивів. У людини зазвичай є два мотиви вчинків: один, який красиво виглядає і другий, справжній. Справжній мотив людина знає сама, не потрібно акцентувати його.

10. Висловлюйтесь ясніше. Якщо ваш співбесідник далекий від вашого фаху, не користуйтеся спеціальними термінами, інакше вас не зрозуміють. Забезпечте наочність своєї інформації. Краще один раз побачити, ніж сто разів почути. Ніж на словах засипати співбесідника цифрами, навіть незаперечно переконливими, краще продемонструйте діаграму, графік.

11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно. Згадаємо, як намагаються переконати нас кожного дня у рекламі, як ефектно і наочно подаються аргументи. Реклама чи не кожного миючого засобу супроводжується стиранням масних плям, реклама кожної зубної пасти –

демонстрацією усмішки з ідеальними зубами. Варто використовувати подібні прийоми і у переконанні.

Отже, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві та на етапах досягнення професійної кар'єри, тоді як неправильність його є причиною багатьох конфліктів між людьми. Тому ми завжди і всюди повинні пам'ятати і дотримуватись норм і правил етикету, з розумінням і повагою ставитись до людей, якщо спроможні, то допомагати людині вирішувати її проблеми. Бути чесними і ввічливими з оточуючими нас людьми.

**Методичні поради:** з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- Розкрити поняття «спілкування» та порівняти з визначенням «ділового спілкування».

- Дати визначення офіційно-діловому стилю, назвати у чому полягає його специфіка та охарактеризувати його функціональні стилі.

- Згадати та дати визначення поняттю «бесіда». Потім визначити її відмінність від ділової бесіди, назвіть головні правила ведення ділової бесіди та наголосити на тому, чого не слід робити під час бесіди.

- Взяти до уваги структуру телефонної бесіди, визначити основні аспекти ведення телефонної розмови та навести декілька правил телефонного ділового спілкування.

- Охарактеризувати ті види мовленнєвого етикету, які представляють собою категорію ввічливості.

- Наголосити на такому важливому моменті ділового спілкування як вміння слухати.

- Визначити правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до своєї думки.

***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. Дайте визначення поняттю «ділове спілкування». Визначте роль ділового спілкування у міжособистісних стосунках.

2. Охарактеризуйте специфіку офіційно-ділового стилю спілкування.

3. Як ви думаєте, чи є вміння ведення ділової бесіди запорукою успіху у менеджменті соціальної роботи? Обґрунтуйте.

4. Назвіть основні правила ведення телефонної розмови.
5. Висвітліть свою думку: від чого залежить ефективність телефонної розмови?

***Використані джерела:***

1. Бабич Н.Д. Основи культури мовлення. – С. 3435.
2. Богдан С.К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність. – К., 1998. – С. 436.
3. Ботвина Н. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування. К.: 2000. С. 56.
4. Гладіліна Г. Г., Сеніна В. К. Питання мовленнєвої культури та стилістики. К., 1997.
5. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: Навч. посібник. 2ге вид., перероб. і доп. К., 2000.
6. Ділова українська мова: Навч. посібник / За ред. О. Д. Горбула. К., 2000.
19. Діловий етикет. – 2е вид., допов. – К., 2001
7. Зубков М.Г. Сучасна українська ділова мова. – 4те вид., доповнене. – Х.: Торсінг, 2003.448с.
9. Коваль А.П. Ділове спілкування. – К., 1992. – С. 86.
18. Малахов В. А. Етика: Курс лекцій. Навч. посіб. – К., 1996
10. Мацюк З., Станкевич Н. Українська мова професійного спілкування: Навч. посібн. – К.: Каравела, 2006. – 352с.
11. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ "УВПК"Екс Об", 2001, – 392с.
23. Особливості ділового спілкування, – Харків, 2001.
24. Основи ділового мовлення. – К., 2002.
16. Паламар Л. М., Кацавець Г. М. Мова ділових паперів: Практ. посібник. 4те вид. К., 2000.

## ***КРОК 10. Підготовка та проведення ділових переговорів***

1. Етапи підготовки та проведення ділових переговорів.
2. Основні аспекти проведення переговорів: змістовний, психологічний, організаційний, тактичний.
3. Загальні правила поведінки на переговорах.
4. Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів.

**Мета:** визначити основні етапи підготовки та проведення переговорів, усвідомити основні аспекти переговорів, необхідні правила поведінки та обґрунтувати можливі пункти розбіжностей і згоди партнерів.

**Ключові поняття:** переговори, ділові переговори, укладення переговорів, контракт, етапи переговорів, правила переговорів, ділові партнери.

*Переговори* – це засіб взаємозв'язку між людьми, що признаний для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні зацікавлення. Процес ділових переговорів, правильна їх побудова та дотримання вимог з метою успішного завершення характерні для всіх керівників в цілому та для управлінського персоналу соціальних організацій і служб, зокрема.

Необхідність проведення переговорів у діловій практиці пояснюється тим, що за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) вдасться одержати угоди, що відповідають інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштовували всіх учасників.

Вивченням процесу проведення ділових переговорів займалися такі вчені як А.Сміт, О.Виханський, О.Наумов, С.Андерсен та інші.

*Переговори* – це ділове спілкування людей з метою досягнення спільного рішення. Основна задача проведення переговорів – домогтися взаємної домовленості сторін з питання, в якому, як правило, зіштовхуються їх інтереси й гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не порушуючи при цьому відносини.

*Існує певна класифікація ділових переговорів:*

1. У залежності від середовища:

а) зовнішні (з іншими державами, підприємствами і т. д.);  
б) внутрішні (між підрозділами, між адміністрацією і профспілковим комітетом).

2. За кількістю учасників:

а) двосторонні;  
б) багатосторонні (як правило, відрізняються більшою тривалістю і складністю узгодження варіантів рішень і т. д.).

3. За повторюваністю:

а) разові переговори (проводяться, якщо проблеми носять разовий характер, якщо вони легко і швидко вирішуються);  
б) постійні переговори, з визначеними перервами (проводяться, якщо виникають все нові і нові проблеми (такі переговори більш характерні для політичних діячів).

4. За умовами проведення:

а) переговори, що проводяться в умовах конфлікту або кризи відносин (більш характерні для внутрішніх переговорів);  
б) переговори, що ведуться в межах співробітництва (більш характерні для зовнішніх переговорів).

5. У залежності від цілей:

а) переговори, що спрямовані на встановлення відносин;  
б) переговори, що спрямовані на продовження існуючих відносин;  
в) переговори, що спрямовані на нормалізацію несприятливих відносин;  
г) переговори, що спрямовані на зміну характеру відносин і додання їм нового, більш високого рівня;  
д) переговори, спрямовані на одержання додаткових результатів.

6. За змістом:

а) політичні переговори (про загальні підходи);  
б) економічні переговори (про фінанси, ціни, оплату і т. д.).

7. За характером:

а) офіційні переговори (їх задачею є підписання відповідних документів, що мають юридичну силу);  
б) неофіційні (без підписання відповідних юридичних документів).

Основною метою переговорів є прийняття (після спільного обговорення проблеми) рішення, яке б усіх влаштувало. Рішення може бути: конструктивним, що пов'язане з реальними змінами до кращого, або деструктивним (руйнівними); пропагандистським (пов'язане з обіцянками на словах без відповідних зобов'язань); заспокійливими (що заспокоює суспільну думку). Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення.

Розглядаючи переговори як динамічний процес, що складається з окремих етапів або фаз, можна визначити труднощі, які є на кожному з цих етапів.

### *1. Етап цілепокладання й аналізу.*

На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасників переговорів, їхніх можливих намірах та визначити основні ідеї, які повинні обов'язково дійти до опонента. Особливу увагу необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на реальні труднощі, ймовірність яких найбільш можлива. Тому треба виконувати певні дії:

- Перший напрямок дій – вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси та позиції, ступінь готовності партнера, його спроможність вести переговори.

- Другий напрямок дій – вивчити підходи, варіанти ведення переговорів, які можна чекати від протилежної сторони, продумати аргументи, що зводять розбіжності учасників переговорів до мінімуму в інтересах пошуку спільного вирішення проблем.

- Третій напрямок міркувань і дій – перелік необхідних і досить об'єктивних критеріїв, які ви можете мати на думці в процесі ведення переговорів.

Отже, ефективність переговорів у більшому ступені залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан та поведінку.

### *2. Етап планування.*

На цьому етапі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних і запасних варіантах ведення переговорів. Варто



врахувати інтереси протилежної сторони та можливі компроміси. В спрощеному варіанті це звучить так: пошук найкращого шляху і його ретельне вивчення.

План дії залежить від мети і засобів переговорів. При цьому засоби – це не тільки фінансові фонди або матеріальні допоміжні ресурси, але і люди, що реалізують прийняті рішення, спираючись на свій творчий потенціал і можливості.

Предметом вивчення повинні бути й обставини, що супроводжують обраний варіант рішення. Чи немає правових протипоказань? Чи є прецеденти? Які можливі наслідки? Чи використовувалася інформація, що має імовірнісний характер?

*"Переговори – це не місце для поривів, це місце для дипломатії,"* – затверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і відмички, що дозволять відкрити серця партнерів. Знімати опір, нейтралізувати їх "несправедливі" дії.

Добре підготовлений до переговорів той, хто задумався над наступними питаннями:

- наскільки мета переговорів партнера відрізняється від вашої власної;
- наскільки шляхи, які може обрати партнер, відрізняються від вашого власного варіанту;
- які параметри вашого плану (терміни, засоби, люди) можуть використовуватися опонентом;
- наскільки багато часу у партнера, чи оперує він інформацією, якої немає у вас, або навпаки;
- на яких підставах партнер оперує своїм обраним варіантом рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт бачить переваги, що відповідають його "егоїстичним" спрямуванням, можна сказати, що ви досягли успіху, та здобули нового партнера.

### *3. Етап активної дискусії (суперечки).*

Динамічна фаза переговорів, потребує обрати правильний стиль і темп, прийоми і техніку. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникати поспішних рішень і недоцільних вчинків.

Цей етап переговорів має наступні складові:

- уточнення позицій;
- їх обговорення;
- узгодження позицій.

*В позиціях партнерів треба шукати рішення, які об'єднують сторони, а не розділяють їх.* Є різні способи подачі позицій: відкриття; закриття; підкреслення спільності; підкреслення розходжень.

Підсумувати техніку проведення переговорів можна за такими параметрами:

- установлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;
- прогнозування відповідей партнера;
- корекція власної поведінки впродовж розмови;
- уміння виражати розуміння або схвалення думки;
- використання міміки і пантоміміки, знаків уваги;
- уміння передбачати можливі варіанти відповідних реакцій.

Ефективність переговорів залежить від самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; чергуванні питань і відповідей опонентів.

Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від її зовнішності і манери поведінки, на 30% – від того, як вона говорить; і лише на 20% – від того, що вона говорить. Отже, вирішальну роль у формуванні першого враження на людину грає її імідж, характерні пози, жести, хода, тембр голосу і манера говорити.

#### *4. Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди.*

Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних критеріях, необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім їхнім відношенням, то хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проведеної роботи. На цьому етапі вирішуються наступні задачі: досягнення основної або альтернативної мети; забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; підтримка в разі потреби подальших контактів з

партнером і його колегами; складання всеосяжного висновку переговорів, зрозумілого для всіх присутніх.

Виділяють три стратегічних підходи до проведення переговорів:

*Жорсткий*, коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх.

*М'який*, коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою.

*Принциповий*, альтернативний вищенаведеним, який орієнтований на ефективне досягнення розумного результату.

Переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності і приводила до взаємовигідних домовленостей. Вдала підготовка до переговорів передбачає завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень. В процесі ділових переговорів необхідно дотримуватися принципів поведінки при переговорному процесі:

*Конструйте робочі стосунки.*

Значно легше і простіше приписувати підступні наміри невідомій абстракції під назвою «інша сторона», ніж комусь конкретному, з ким ви особисто знайомі. Безумовно, є різниця в тому, з ким ви маєте справу – з однокласником, колегою, товаришем чи зовсім незнайомою людиною. Чим швидше незнайомий стане вам знайомим, тим імовірнішим буде полегшення переговорів. У вас можуть виникнути рівні і дружні стосунки. Легше буде долати напруженість жартом чи неформальною перервою.

*Підтримуйте робочі стосунки.*

Наступні переговори, так чи інакше, є продовженням попередніх стосунків, тому кожен раунд переговорів важливо здійснювати так, щоб він більшою мірою сприяв розвиткові майбутніх відносин і наступних переговорів, а не заважав їм.

*Відокремлюйте відносини від дискусії по суті справи.*

Головним наслідком наявності певних людських властивостей в переговорах може бути те, що виникає спроба пов'язати відносини між сторонами з дискусією по суті справи, що, ймовірно, позначиться на її наслідках. Невдоволення якоюсь ситуацією може спонукали вас висловити його стосовно людини, яка асоціюється з цією ситуацією.

*Не ведіть позиційні торги.*

Позиційні торги передбачають задоволення інтересів учасників по суті справи і з приводу встановлення добрих відносин, виторговуючи одне за рахунок іншого.

*Розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.*

У процесі переговорів їх учасники також можуть перетворитися на ворогів і розглядати один одного як перепону у вирішенні справи, це заважатиме процесу переговорів, адже проблема буде просто заговорюватись а не вирішуватись.

Визначення взаємних інтересів основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між потребами, бажаннями і побоюваннями різних сторін. Подібні бажання і є інтересами. Інтереси – це мотивація поведінки людей. Ваша ж позиція – це фактори, що змусили вас прийняти те чи інше рішення. Змусити іншу сторону зрозуміти, наскільки важливі і законні ваші інтереси, – ваше безпосереднє завдання:

1. *Описуючи свої інтереси:* а) будьте точними – конкретні деталі не тільки викличуть довіру до вашого виступу, але й додадуть ваги; б) доводьте серйозність ваших турбот – перепросивши іншу сторону і сказавши: «Виправте мене, якщо я не правий», ви тим самим демонструєте свою відвертість, і якщо вас не виправили, то сприйняли правильно; в) щоб ваші інтереси справили враження, обґрунтуйте їх законність і юридичну правомірність.

2. *Визнати інтереси іншої сторони.*

Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, доведіть, що цінуєте її інтереси. Показавши, що ви зрозуміли її інтереси, визнайте, що вони є частиною загальної проблеми і ви відкриті для пропозицій. Особливо легко це буде зробити, якщо інтереси збігаються.

3. *Обговорити спільну мету.*

Якщо ви питаєте двох людей, чому вони сперечаються, відповідь визначить причину, а не мету. Набагато краще задовольнити спільні інтереси, якщо говорити про те, чого бажаєте досягти, а не про те, що у вас було в минулому. Замість того, щоб просити співрозмовників пояснити те, що вони зробили вчора, спитайте, що кожний з них збирається зробити завтра.

#### 4. Бути конкретним, але гнучким.

Визначивши спільні інтереси, переходьте до опрацювання конкретних і точних підходів. Спитайте себе; «Якщо завтра мої партнери погодяться зі мною, то з чим саме вони можуть погодитися?»

#### 5. Бути твердим, захищаючи свої інтереси.

Можливо, нерозумно жорстко дотримуватися своєї позиції, але твердо відстоювати свої інтереси розумно. Дві людини, кожна з яких посилено відстоює в переговорах свої інтереси, часто стимулюють одна в одній творче натхнення для обмірковування взаємовигідних рішень. Твердий захист власної точки зору на переговорах не означає відмови зрозуміти точку зору партнерів. Зовсім навпаки.

Отже, успішні переговори вимагають одночасно твердості і відкритості, а стиль спілкування, за словами Корнелія Таціта, «*omnium consensu*» – спільної згоди, протиставляючи його «*dixi – я сказав!*»

Ділові переговори повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняються до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на змістовний, психологічний, організаційний і тактичний аспект проведення переговорів.

*Змістовний аспект.* Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1. Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій, з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони, передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети – спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їх розв'язання.

3. Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми. З'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного варіанта.

4. Проектування найсприятливіших умов. Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів.

5. Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів. На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

6. Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонованих варіантів розв'язання проблеми.

*Психологічний аспект.* Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне "Я" від зовнішніх

посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями ("розряджати" надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, автотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, "розігрування" ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілком випробуваним може бути використання методики раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, яку запропонували австралійські фахівці Хелена Корнеліус, Шошана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

– Чому я почуваюся так? (Що трапилося, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?)

- Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?)

- Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що ж допоможе мені позбутися потайної образи? Можливо, мені потрібно просто висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?)

- Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що – іншим?

- У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. За певних умов є корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів, побоювання, стурбованість тощо) і бажані (впевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

*Організаційний аспект.* Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі,

сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного і персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. Всередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжособистісного спілкування та обміну інформацією пред'являє високі вимоги до комунікативних і професійних здібностей учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно і лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

*Тактичний аспект.* Його мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побуває думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстко, конфронтаційно, а будь-які вияви дружелюбності є недоречними.



Загалом при проведенні переговорів слід дотримуватися, з погляду психології управління, таких рекомендацій:

- Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, піддавшись емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.

- Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів, формувати делегацію, враховуючи при цьому психологічну сумісність її учасників.

- Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистісно-ділові якості партнера по переговорному процесу.

- Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації і ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету і мету партнерів, спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи.

*Зазвичай вважається, що переговори потрібні тільки для того, щоб домовитися. В цілому, це твердження справедливе. Переговори потрібні для того, щоб разом з партнером обговорити проблему, що становить взаємний інтерес, і прийняти спільне рішення. Однак переговори використовуються і з іншими цілями. У цьому сенсі переговори можуть виконувати різні функції, які необхідно враховувати, спілкуючись з партнером. Наприклад, сторони, зацікавлені в обміні поглядами, але не готові за якимось причинами на спільні дії або рішення. В цьому випадку функція переговорів буде інформаційна.*

Близької до інформаційної функції є комунікативна функція, зв'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин. Тут основна задача також полягає в обміні точками зору й інформацією. Тому можна говорити про єдину інформаційно-комунікативну функцію. Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів, ця функція обов'язково, в тому або іншому ступені, присутня на будь-яких переговорах.

До числа інших істотних функцій переговорів відносяться регулювання, контроль, координація дій. Ці функції, на відміну від інформаційно-комунікативної, реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, в тих випадках, коли вже є домовленості, а переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень.

Тактика – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі. Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

Тактичний прийом – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів. Тактичні прийоми ведення переговорів мають різну спрямованість. Вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних установок, а також від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу, серед них основні:

*"Відхід"*. Цей прийом використовують, якщо одна із сторін порушила небажані для обговорення питання. "Відхід" може бути прямим, коли пропонується відкласти обговорення порушеного питання, або непрямим, коли відповідь на поставлене питання дається завуальовано, невизначено, багатослівно.

*"Очікування"*. Цей прийом пов'язаний із закриттям власної позиції. До нього вдаються, коли одна із сторін прагне спочатку вислухати думку іншої, одержати якомога більше інформації для того, щоб у майбутньому сформулювати власну точку зору.

*"Вияв згоди"*, *"вияв незгоди"* з висловлюваннями партнера. Використовується як підкреслення спільних рис чи відмінностей у поглядах.

*"Висунення вимог в останню хвилину"*. Його використовують наприкінці переговорів, коли, здавалось би, врегульовано всі спірні питання й залишилося тільки підписати угоду. Саме тоді одна із переговорних сторін висуває нові вимоги.

*"Пакування"* чи *"ув'язка"*. Він полягає у пропонуванні розглянути кілька пропозицій чи питань в одному "пакеті". В одному випадку пакет відображає концепцію торгу, в іншому постає як спільний з партнером аналіз проблеми.

*"Постійне підвищення складності обговорюваних питань"*. Він передбачає обговорення спершу найлегших питань, вирішення яких позитивно налаштовує учасників переговорів.

*"Розподіл проблеми на окремі складові"*. Суть його полягає в розчленуванні проблеми на окремі елементи, поступовому їх аналізі й пошуку рішень.

*"Розстановка хибних акцентів у власній позиції"*. Вдаючись до цього прийому, учасник переговорів демонструє особливе зацікавлення у вирішенні певного питання, хоч насправді воно є для нього другорядним. Іноді це робиться для торгу, іноді для маскуванню основного наміру, для бажаного формування громадської думки.

*"Відмовчування"*. Використовують його з метою паралізувати активність протилежної сторони. Найпоширенішим варіантом поведінки при цьому є відмова навіть якнайзагальніше інформувати про свою позицію.

*"Блеф"*. Полягає він у наданні неправдивої інформації. Наслідком використання цього прийому є втрата учасником переговорів позитивної репутації.

*"Прийняття першої пропозиції партнера"*. Застосовують цей прийом, маючи певність, що пропозиція партнера цілком прийнятна, і він не піде на жодні поступки, а з часом може зробити свою позицію жорсткішою.

*"Випереджувальна аргументація"*. Цей прийом ефективний під час торгу. Суть його полягає у формулюванні запитання, відповідь на яке оголить неспроможність використовуваних аргументів.

*"Сюрприз"*. Як правило, ним є несподіваний варіант розв'язання проблеми однією із сторін або ж несподівана інформація, здатна суттєво вплинути на переговорний процес.

*"Відмова від власних вимог"*. Іноді буває, що одна із сторін висуває неприйнятну для свого партнера пропозицію, щоб потім звинуватити його в небажанні досягти домовленості. Та оскільки партнер погоджується з нею, ініціатор змушений її зняти.

*"Вимога"*. Використання цього прийому свідчить про далекосяжні тактичні наміри одного з учасників переговорів. Спершу він висуває небажану для протилежної сторони вимогу, яка, зрештою, не відповідає і

його інтересам. Справжня його мета полягає в тому, щоб домогтися поступок від партнера на переговорах в обмін на зняття своєї пропозиції.

*"Ультиматум чи останнє слово"*. Суть його полягає у змушуванні прийняти пропозицію сторони-ініціатора, у разі відхилення якої вона залишає переговори.

*"Висунення вимог по висхідній"*. Якщо партнер погоджується з пропозиціями, поетапно вносяться нові.

*"Подвійне тлумачення"*. У підготовлений сторонами документ однією із сторін вмонтовується формулювання подвійного змісту, яке можна потім трактувати у своїх інтересах.

*"Повернення до дискусії"*. Цей прийом використовують для того, щоб уникнути підписання домовленостей. Трапляється, що для одного з учасників переговорів якісь питання залишились нез'ясованими, тому він змушений ініціювати повернення до дискусії.

Переговорна практика має різноманітні тактичні прийоми, вибір яких залежить від індивідуальних особливостей учасників переговорів. Знання їх є запорукою оптимізації процесу спілкування і взаємодії.

Отже, при проведенні переговорів слід враховувати наступні аспекти: змістовний, психологічний, організаційний і тактичний, що є запорукою успішної роботи і вирішення проблем.

При проведенні переговорів використовують відповідні *правила поведінки*. Особливо заслуговують на увагу *шість основних правил* налагодження відносин між партнерами на попередніх переговорах і рекомендації щодо їх реалізації, пропоновані американськими фахівцями:

*Раціональність*. Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень.

*Розуміння*. Неуважність до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятих рішень.

*Спілкування*. Якщо ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, усе-таки постарайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.

*Вірогідність*. Помилкова інформація послабляє силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.

*Уникайте менторського тону.* Неприпустимо повчати партнера. Основний метод – переконання.

*Прийняття.* Постарайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб довідатися щось нове від партнера.

Найбільш плідними днями для переговорів вважаються вівторок, середа, четвер. Сприятливий час дня – через півгодини після обіду, коли думки про їжу не відволікають від рішення ділових питань, сприятливе середовище для переговорів може бути створене, у залежності від обставин, у вашому офісі, представництві партнера або на нейтральній території (конференц-зал, пристосовані до переговорів номер готелю, зал ресторану і т.д.).

Слід відзначити, що успіх переговорів багато в чому визначається і умінням задавати питання й одержувати вичерпні відповіді на них. Питання служать для керування ходом переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє прийняттю потрібного вам рішення. Виокремлюють наступні види питань:

- *Інформаційні питання* – призначені для збору зведень, що необхідні для складання представлення про що-небудь.

- *Контрольні питання* – важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє вас партнер. Приклад: "Що ви про це думаєте?", "Чи вважаєте ви так само, як і я?"

- *Направляючі питання* – необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовникові нав'язати вам небажаний напрямок бесіди. За допомогою таких питань ви можете взяти у свої руки керування ходом переговорів і направити них у необхідне вам русло.

- *Провокаційні питання* – дозволяють установити, чого в дійсності хоче ваш партнер і чи вірно він розуміє положення справ. Провокувати – значить кидати виклик, підбурювати. Приклад: "Ви впевнені, що зможете...?", "Ви дійсно вважаєте, що...?"

- *Альтернативні питання* – представляють співрозмовникові можливість вибору. Число варіантів, однак, не повинно перевищувати трьох. Такі питання припускають швидку відповідь. При цьому слово "або" найчастіше є основним компонентом питання. Приклад: "Який термін обговорення підходить вам більше всього – понеділок, середа або четвер?".

- *Підтверджуючі питання* – задають, щоб вийти на взаєморозуміння. Якщо ваш партнер п'ять раз погодився з вами, то на вирішальне шосте питання він також дасть позитивну відповідь. Приклади: "Ви дотримуете тієї ж думки, що...?", "Напевно ви раді тому, що...?"

- *Зустрічні питання* – спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера по переговорах до остаточного рішення. Вважається нечемним відповідати питанням на питання, однак зустрічне питання є митецьким психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги.

- *Ознайомлювальні питання* – призначені для виявлення думки співрозмовника по розглянутому питанню. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Приклад: "На який ефект ви розраховуєте при прийнятті цього рішення?"

- *Питання для орієнтації* – задаються, щоб установити, чи продовжує ваш партнер дотримуватись висловленої раніше думки. Приклад: "Яка ваша думка по цьому пункті?", "До яких висновків ви при цьому прийшли?"

- *Однополюсні питання* – мають на увазі повторення співрозмовником вашого питання в знак того, що він зрозумів, про що мова йде. При цьому ви переконуєтесь, що питання зрозуміле правильно, а що, відповідно одержує час для обмірковування відповіді.

- *Питання, що відкривають переговори* – досить важливі для ефективного і зацікавленого обговорення. У партнерів по переговорах відразу ж виникає стан позитивного чекання. Наприклад: "Якщо я запропоную вам спосіб, за допомогою якого можна швидко вирішити проблему, нічим при цьому, не ризикуючи, зацікавить Вас це?" *Питання, що укладають* – спрямовані на якнайшвидше позитивне завершення переговорів. При цьому найкраще спочатку задати один – два підтверджуючі питання, супроводивши їх неодмінно дружньою посмішкою. Наприклад: "Чи зміг я переконати вас у вигоді цієї пропозиції?", "Чи переконалися ви, наскільки просто усе вирішується?"

А потім без додаткового переходу можна поставити запитання, що укладає переговори: "Який час реалізації цієї пропозиції вас більше влаштовує – травень або червень?"

Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як:

*Точність.* Одна з найважливіших етичних норм, властива діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримувати з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність у справах.

*Чесність.* Включає не тільки вірність прийнятим зобов'язанням, але і відкритість у спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

*Коректність і такт.* Не виключає наполегливості й енергійності у веденні переговорів при дотриманні коректності. Варто уникати факторів, що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлень і т.д.

*Уміння вислухати.* Уважно і зосереджено слухайте, не перебивайте що говорить.

*Конкретність.* Бесіда повинна бути конкретною, а не відверненою, і включати факти, цифрові дані і необхідні подробиці. Поняття і категорії повинні бути погоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

Отже, закінчення ділової бесіди повинне бути таким, щоб у розрахунок на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Важливе значення у переговорному процесі мають елементи підготовки до переговорів, серед яких:

- *Інтереси.* Чого дійсно хочуть люди? Всі учасники переговорів мають свої інтереси, потреби, бажання і страхи, що направляють хід переговорів. Інтереси відрізняються від позицій, тверджень, вимог і пропозицій, які роблять під час переговорів. Визначена позиція являє собою усього лише один зі способів задоволення інтересів. Позиція – це засіб, а не ціль.

*Розповсюдженою помилкою є зосередження уваги на позиціях замість інтересів, що гальмує переговорний процес.*

*Добре підготовлений учасник переговорів має шукати за позиціями інтереси. По кожній позиції, що ми займаємо під час переговорів, ми повинні задавати собі питання: з якою метою хочемо досягти результату переговорів?*

*Визначити пріоритети у своїх інтересах.* Після обмірковування своїх інтересів корисно розібратися в їх відносній важливості. Це допоможе оцінити і порівняти пропоновані варіанти з більшою швидкістю й ефективністю.

*Враховувати інтереси протилежної сторони.* Це важкий аспект переговорів. Часто ми очікуємо, що інші будуть дивитися на світ нашими очима. Однак варто усвідомлювати те, що треба розуміти інтереси протилежної сторони, якщо ми хочемо запропонувати прийнятний варіант. Якщо переговори вже йдуть, ми зможемо згадати про інтереси протилежної сторони, задавши ті ж самі питання, що ми задаємо собі, "чому?" і "з якою метою?".

- *Опції.* Які можливі угоди або частини однієї угоди? Завдяки розходженням – перспектив, ресурсів або інтересів – виникає можливість підвищити цінність результату переговорів. Переговори полягають зовсім не в перекиданні один одному папірців, не в суперечках через розходження в думках, і не в нав'язуванні іншим своїх бажань тощо. Вони полягають в усвідомленні того, як ці розходження можуть допомогти кожній зі сторін, що беруть участь в переговорах, завершивши них, виявитися в кращому положенні, чим, якби не було укладено ніякої угоди.

*Розповсюдженими помилками є занадто вузьке, однобічне фокусування.* Часто учасники переговорів обмежують свою підготовку до них спробами уявити собі те, чого вони хочуть, і доходять при цьому, можливо, до того, що починають розглядати три варіанти однієї теми. Що вони хотіли б одержати; найменше, на що вони готові погодитися, а також найбільше "реалістичний" варіант, що знаходиться десь посередині.

*Не враховують позитивного значення різниці в думках.* Багато учасників переговорів мають тенденцію підходити до переговорів як до справи в "усуненні різниці в думках" або "досягненні консенсусу". Уміння вести справа при наявності різниці в думках і є важливою складовою частиною керування робочими взаєминами. Але якщо ви будете готуватися до того, щоб звести до мінімуму розходження в думках або йти на поступки в ім'я підтримки відносин, ви готуетесь до того, щоб зменшити цінність результату переговорів.



*Добре підготовлений учасник переговорів.* Часто, тільки глянувши на список інтересів кожної зі сторін, що беруть участь у переговорах, ми можемо установити деякі можливі способи задоволення відповідних вимог. Підготовка переліку подібних можливостей заздалегідь, до початку переговорів, просуває вас на два кроки вперед у порівнянні з типовим способом підготовки: "Я знаю, чого я хочу, і знаю, на що можу погодитися". Ці опції не тільки враховують партнера по переговорам, але вони в добавок більш різноманітні і представляють більше можливостей для творчого підходу, чим просто позиції для ведення торгу.

*Пошук шляхів того, як можна працювати разом, щоб більшого домогтися.* Не забуваючи про дійсну мету переговорів – задоволенні інтересів сторін, що беруть участь у них, – корисно звернути увагу на методи і ресурси, що кожна зі сторін має у своєму розпорядженні. А також пошук способів їхнього сполучення або шляхи співробітництва в їхньому застосуванні для збільшення цінності результату, одержуваного кожної з них. Незалежно від того різні чи ні ваші ресурси, можна подумати над варіантами, що обіцяють обопільну вигоду на противагу вигоди окремої або одержуваної самостійно.

*Витягти користь з розходжень.* Різниця в думках служать паливом для двигуна торгівлі. Без різниці оцінки вартості акцій не існувало б активного фондового ринку. Під час переговорів усе, що ви цінуєте високо, у той час як партнер по переговорах дотримується протилежної думки (або навпаки), створюють можливість для одержання вигоди. Для того, щоб розпізнати її і перетворити з потенційної форми в реальну цінність, часто потрібна важка робота.

*- Альтернативи.* Що я почну, якщо ми не прийдемо до згоди? Не всі переговори приводять до висновку угоди. Буває краще перервати переговори, оскільки вигода від пропонованої угоди виявляється менше, ніж затрачувані зусилля, або ж є хтось інший, хто в стані запропонувати вам більш вигідні умови.

Альтернативи являють собою інші способи виконання чого-небудь. На переговорах це інші способи задоволення ваших інтересів. На будь-яких переговорах, якщо не зациклюватися на одній думці, можна прийти до декількох можливих альтернатив. Підготувати свою альтернативу перед

початком переговорів зовсім необхідно для того, щоб визначитися з тим, коли іти з переговорів, або прийняти рішення залишитися і продовжити їхнє ведення.

*Розповсюджені помилки. Не думають про альтернативу.* Учасники переговорів при підготовці до них роблять дві найбільш розповсюджені помилки стосовно своїх альтернатив. Деякі йдуть на переговори, не знаючи, як вони вчинять, якщо не зможуть дійти згоди. У результаті вони звичайно не можуть із упевненістю визначити, коли їм варто продовжувати переговори, а коли самий час направлятися до виходу.

*Думають, що альтернатива – це щось "давно знайоме".* Іншою найбільш розповсюдженою помилкою є припущення про те, що ви знаєте свою альтернативу, у той час як не продумали попередньо більш ретельно можливі варіанти задоволення своїх запитів, тобто при визначених обставинах інші альтернативи (про які учасники не подумали заздалегідь) можуть бути більш ефективні.

*Добре підготовлений учасник переговорів.* Знати свою альтернативу. Ніколи не слід недооцінювати знання того, що можна почати, якщо не вдається дійти згоди. Це дасть учасникам переговорів набагато більше впевненості у своїх силах під час ведення переговорів незалежно від того, досягнуть вони угоди чи ні.

*Зміцнювати свою кращу альтернативу.* Альтернативи рідко піддаються поліпшенню. Рекомендується вибрати момент, щоб глянути на них як би з боку і подумати про те, як зробити вашу альтернативу більш легкою, наближену до реальності або, в більшому ступені, задовольняючи ваші запити, – це може поліпшити результати багатьох проведених вами переговорів. Володіючи сильною альтернативою і знаючи про це, учасник підвищує впевненість у своїх силах під час ведення переговорів.

*Розглядати їхні альтернативи.* Всі учасники переговорів мають визначену альтернативу, незалежно від того, думають вони при цьому чи ні. Під час підготовки до переговорів корисно було б з'ясувати, у якій ситуації протилежна сторона буде готова їх перервати.

*Легітимність.* Які критерії я використовую для того, щоб переконати усіх у тім, що ніхто з нас не програв? Наскільки б добре ми не розуміли інтереси протилежної сторони і наскільки б мистецьки ми не винаходили

способи узгодження думок, нам практично завжди прийдеться зіштовхуватися з реальністю існування конфлікуючих інтересів. Деякі учасники переговорів намагаються дозволити подібну ситуацію за допомогою вольового тиску. Однак ефективно учасники переговорів переконують своїх партнерів по переговорам.

*Найбільш розповсюджені помилки. Повне ігнорування легітимності.* Учасники переговорів на свій страх і ризик ігнорують елемент легітимності. Слабка підготовка до того, щоб обговорювати об'єктивні критерії, може з'явитися причинною помилкою, що буде коштувати дуже дорого.

*Недостатня увага до того, як партнер по переговорам буде пояснювати угоду.* Іншим розповсюдженим недоглядом є неухважність до того, як партнерові по переговорам прийдеться пояснювати угоду членам своєї групи або співгромадянам: будь-які клієнти, члени якоїсь організації, начальники і т.д. Якщо думати, що придумати прийнятне пояснення – це проблема партнерів, з'являється ризик зіштовхнутися з того, що вони не зможуть цього зробити. У результаті партнери можуть не прийняти угоду, або, прийнявши, не будуть дотримуватись його повною мірою, як у випадку, якби умови угоди були їм зрозумілі, і вони змогли б пояснити своє рішення.

*Обмірковування веде до об'єктивного логічного обґрунтування.* Обмірковувати об'єктивне логічне обґрунтування для одного з можливих результатів переговорів може виявитися недостатньо. Занадто мало знати – небезпечно, так само підготовка, що концентрується на занадто вузькому напрямку – усього на одному способі аргументації якої-небудь угоди – може підвищити ризик невдачі. Добре підготовлений учасник переговорів має у своєму розпорядженні набір деяких принципів або критеріїв, що можуть бути використані для визначення цілого ряду розумних рішень питання, по якому йдуть переговори.

*Добре підготовлений учасник переговорів. Вивчити критерії справедливості.* Лише в деяких учасників переговорів мається одна правильна відповідь. Елемент легітимності допомагає зменшити кількість можливостей і звести до таких, котрі справедливі стосовно кожної зі сторін. Зверніть увагу, що справедливо не завжди означає нарівно – справедливість

не завжди означає розподіл навпіл. Часто маються вагомі причини для прийняття якогось іншого рішення.

*Розглянути "справедливі" способи прийняття рішень.* Не завжди буває легко знайти принцип або стандарт, що допомогли б партнерам по переговорах дійти згоди. Часто трапляється так, що навіть після застосування об'єктивних критеріїв для визначення контурів можливої угоди можна виявитися в ситуації, коли необхідно щось почати, щоб зробити "завершальний стрибок" від розмов до угоди. У цьому випадку корисно буває приділити час обмірковуванню подальших дій, що повинні бути розцінені як справедливі.

- *Комунікація.* Чи готовий я до того, щоб слухати і говорити ефективним образом? Процес переговорів дуже важливий. Він може перетворити наростаючий антагонізм, що виник між двома учасниками переговорів, у почуття перемоги, як у тієї, так і в іншої сторони, але може привести і до зворотного результату. Він здатний перетворити те, що здавалося цілком простим рішенням, у бюрократичний кошмар або зробити з заплутаної ситуації з безліччю задіяних у ній сторін щось підлягаюче керуванню, причому з перспективою позитивного результату.

Одна з найбільш розповсюджених помилок під час підготовки до переговорів полягає в тім, що людина починає репетирувати визначені вираження. Хоча це і заспокоює нерви, але такі репетиції приводять до зменшення нашої здатності виконувати щось більш важливе: слухати і розуміти.

*Ігнорування білих плям.* У будь-який відрізок часу учасник переговорів може сприйняти тільки якусь частину з усієї головоломки намірів, сприйняти і взаємодію оточуючих людей. Під час своїх дій ми здатні усвідомлювати відношення своїх власних намірів і сприйняти. Але ми просто не можемо знати, як наші слова або дії будуть сприйняті протилежною стороною, або який вплив вони на неї зроблять.

*Добре підготовлений учасник переговорів.* Підготуватися до двостороннього спілкування. Традиційна рада учасникам переговорів полягає в тім, щоб вони уважно слухали. Незалежно від намірів надає перевагу тактиці необхідність слухати іншу сторону – причому так, щоб ви могли потім правильно вибрати. Для ефективного ведення переговорів,

потрібно слід заздалегідь готуватися аби висловити свою думку таким чином, щоб партнери змогли її почути.

- *Взаємини.* Чи готовий я до того, щоб контролювати взаємини, що встановлюються? Надзвичайно важливим елементом на будь-яких переговорах, є якість робочих відносин, що встановлюються з протилежною стороною. Якість взаємин не досягається випадковим образом. Воно являє собою продукт того, як ми ведемо один з одним справи. Добре підготовлений учасник переговорів обмірковує те, як варто взаємодіяти з партнером, а потім планує кроки, що дозволили б рухатися в цьому напрямку.

*Найбільш розповсюджені помилки. Змішування взаємин і суті справи.* Серед найбільш розповсюджених і властивим людям помилок, до яких схильні учасники переговорів, можна виділити прагнення звальювати в одну купу людей і проблеми. Якщо не зуміти привести ризику між двома цими речами під час підготовки до ведення переговорів, зростає імовірність того, що ми станемо намагатися зберегти відносини, роблячи значні вчинки, і навпаки.

*Припущення про те, що відносини являють собою якусь "даність", а також що "це їхня провина!".* Імовірно, через те, що всі ми, проводимо перші роки свого життя, підтримуючи відносини, що практично не можемо контролювати, багато учасників переговорів схильні розглядати свої взаємини з партнерами з протилежної сторони як щось, що "відбувається саме собою" – є продуктом конкретної ситуації. Якщо відносини псуються, наша типова реакція полягає в тім, щоб обвинуватити в цьому іншу сторону.

*Добре підготовлений учасник переговорів підготовлений до того, щоб не змішувати питання взаємин і питання суті справи.* Для того щоб відокремити під час ведення переговорів питання взаємин і суті справи один-від-одного, а також успішно справитися з кожною з них, буде потрібно установити, що є питаннями або проблемами, що мають відношення до суті справи, а що проблемами взаємин або людським фактором. Чітко проводячи розходження між двома типами проблем, можна полегшити ведення справ, не допускаючи компромісного рішення

одного типу за рахунок інших, таким чином, щоб це могло принести неприємності в довгостроковій перспективі.

*Підготовлений до конструктивних кроків для поліпшення відносин.* Будь-які кроки, що будуть зроблені, повинні бути "безумовно, конструктивними": робити те, що добре для однієї сторони, і допомагає поліпшувати відносини, незалежно від того, чи йде назустріч протилежна сторона. Приймаючи рішення про "безумовність" своїх дій, сторони беруть на себе відповідальність і, деякою мірою, контроль над якістю робочих відносин. Прагнення до того, щоб бути "конструктивними", сприяє створенню відносин на міцній основі.

- *Зобов'язання.* До яких зобов'язань необхідно прагнути? Дуже часто люди готуються до переговорів, думаючи про те, з чого почати. Умілі учасники переговорів приступають до справи з думкою про те, як вони хотіли б її завершити. Такий підхід дозволяє їм намітити шлях досягнення своєї мети.

Завершуючи переговори, якщо тільки не буде вирішено перервати них, сторони беруть на себе зобов'язання. Вони являють собою угоди про те, що буде робити кожна зі сторін. Для того, щоб переговори могли вважатися успішними, дані зобов'язання повинні бути чіткими, добре продуманими і довгостроковими.

*Найбільш розповсюджені помилки. Незнання того, як буде виглядати "виконання".* Багато переговорів починаються з того, що учасники називають один-два питання, із приводу яких вони хотіли б домовитися. Під час ведення переговорів вони виявляють, що мається цілий ряд інших питань, що у випадку їхнього ігнорування може зірватися угода. Наслідками можуть бути зруйновані відносини, а також не тривалий термін дії подібної угоди.

*Припущення про те, що кожний знає, чому присвячене засідання.* Широко розповсюджене припущення про те, що переговори повинні полягати в тім, щоб з'ясувати, "як справитися з даною проблемою", може і не означати, що кожний згодний з тим, що результатом відповідного засідання повинний з'явитися визначений план дій. Хоча і не існує придатної на усі випадки життя відповіді у відношенні того, який повинний бути результат кожного конкретного засідання, якщо приступити до справи, спираючись

на неперевірені припущення, це може привести до загального розчарування.

*Нездатність дії, необхідні для досягнення угоди.* Учасники переговорів іноді не здатні чітко продумати всю послідовність дій, необхідних для того, щоб дійти згоди, що було б готове до здійснення. Ми дуже часто забуваємо про те, що рішення не завжди перетвориться в дію особливо, якщо необхідні кроки не будуть ретельно продумані, а також, якщо про тих, чиє співробітництво буде необхідно, забудуть або не проконсультуються з ними.

*Добре підготовлений учасник переговорів. Планування заздалегідь зобов'язань із приводу конкретних дій.* Не знаючи в точності, на чому зійдуться партнери по переговорам, сторони повинні постаратися підготувати відносно повний перелік питань, що, на їхню думку, необхідно буде торкнутися під час переговорів. При веденні складних ділових переговорів слід узяти свій контрольний список питань і подумати над тим, що прийдеться почати на практиці, щоб здійснити те, що передбачається досягнутою угодою.

*Чітке визначення мети, результату, а також процесу ведення ваших засідань.* При підготовці до ведення переговорів потрібно присвятити якийсь час проясненню мети конкретного засідання: навіщо ви збираєтеся разом? Як ви довідаєтеся про те, що засідання пройшло успішно? Одним зі способів домогтися того, щоб ціль стала більш зрозумілою і відчутною, є прогнозування результату який учасники хочуть бачити до моменту закінчення засідання.

Отже, мистецтво переговорів є надзвичайно складним і трудомістким процесом. При проведенні їх необхідно враховувати різні умови і аспекти, а труднощі і прорахунки обов'язково аналізувати і робити відповідні висновки.

Ведення переговорів припускає активність обох сторін. Пасивність звичайно говорить про погане пророблення позиції, її слабкості або небажання вести переговори. Але не треба впадати й в іншу крайність – змушувати партнера обговорювати тільки власну позицію, власні ідеї. *Переговори – це діалог рівноправних учасників.* Вступаючи в переговори, сторони вступають у ділові відносини. Міжособистісні симпатії й антипатії

можуть перешкодити справі. Звичайно, дане правило не варто розуміти занадто буквально.

У тому випадку, якщо переговори тривають досить довго, а рішення ніяк не знаходиться, корисним може виявитися оголошення перерви. Під час перерви можливе проведення різних консультацій, усередині кожної делегації. Іншим виходом із даної ситуації може бути пропозиція відкласти дане питання на більш пізніший термін, після того, як інші проблеми будуть вирішені.

Під час обговорень і аргументації своєї позиції не треба намагатися переконати партнера в помилковості його точки зору. Таке поведження може тільки викликати роздратування.

При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати і надалі використовувати це як прояв його слабкості. Навпаки, бажано показати, що подібні дії з боку партнера дозволяють вийти на домовленості й у цьому змісті підсилюють позиції обох сторін.

Особливо варто зупинитися на питанні ведення переговорів з більш сильним партнером, тобто з партнером, позиція якого об'єктивно сильніша. Часто майбутня зустріч з більш сильним партнером викликає тривогу і почуття невпевненості. Чи варто взагалі вступати з ним у переговори? Якщо так, то які слід використати принципи і методи?

Таким чином, партнери завжди рівні за столом переговорів і точніше було б сформулювати питання так: як бути у випадку, якщо партнер демонструє свою силу, намагаючись тим самим "уторгувати" для себе якнайбільше?

Для учасників переговорів головне не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які головні принципи аналізу ситуацій, що виникають під час переговорів. У процесі ведення переговорів, поведження учасників може відповідати трьом різним підходам:

*Перший підхід* відповідає ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється своєрідному бойовищу. Відповідно до даної логіки учасників переговорів розглядають як солдатів, покликаних відстояти раніше затверджені позиції. Основний девіз таких переговорів можна виразити словами "хто – кого" або "перетягання каната". Ступінь



протистояння може мінятися в широких межах: від простого бажання домогтися торговельних поступок до прагнення домогтися від партнера по переговорам максимуму можливого. Такий підхід зв'язаний з багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть почувати себе зацземленими.

Подальше співробітництво може виявитися під сумнівом. "Виграш" на одних переговорах може викликати прагнення партнера "узяти реванш" на інші.

*Другий підхід* можна вважати протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера по переговорам "дружнього" до себе відношення і поводить себе запобігливо. На практиці другий підхід зустрічається рідко.

*Третій підхід* заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що у максимальному ступені відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським. Сказане зовсім не означає, що в поведженні партнерів присутні елементи альтруїзму. У філософському плані партнерський підхід заснований на теорії *розумного егоїзму*, розвинутого французькими мислителями XVIII століття. Ця теорія розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів загальній справі для того, щоб загальний "виграш" дозволив реалізувати вже особисті інтереси.

В основу підходу, що одержав назву "спільний аналіз проблеми", покладені два принципи теорії *розумного егоїзму*: а) ретельний аналіз інтересів, у т.ч. власних; б) власні інтереси реалізуються повніше, якщо партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід продуктивний, але він припускає більш високий рівень довіри між партнерами. На практиці важко зустріти *чисті* варіанти вищеписаних підходів. Скоріше можна говорити про орієнтацію учасників переговорів на один з підходів. І все-таки розвиваючись, ускладнюючи, індивідуалізуючи, діловий світ рухається по шляху усе більшої орієнтації на партнерські відносини.

Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, що використовує різного роду *прийоми*. Ці прийоми необхідно знати і вміти їх

нейтралізувати. Один із них полягає в *максимальному завищенні початкового рівня переговорів*. У ході переговорів один з партнерів прагнув, як можна довше відстоювати цю крайню позицію. Часто цей прийом передбачав включення таких пунктів, від яких згодом можна було безболісно відмовитися, видаючи це за поступку й очікуючи аналогічних кроків від партнера по переговорам.

Цей прийом часто призводить до негативних наслідків. Подібне поведіння викликає недовіра, та й сучасні методи оцінки потенціалу сторін залишають мало можливостей для його використання.

Інший прийом, близький до описаного – *розміщення помилкових акцентів у власній позиції* і як один з варіантів цього прийому – внесення неприйнятних для партнера пропозицій. Цей тактичний прийом полягає в тім, що демонструється, наприклад, крайня зацікавленість у рішенні якогось-небудь питання, хоча насправді це питання є другорядним для даного учасника переговорів. Мотиви такого поведіння можуть бути різними. Іноді це робиться безпосередньо для торгу: питання надалі знімається, щоб одержати необхідні рішення по іншому, більш важливому питанню.

Прийом *вимагання* також близький до тільки що описаних прийомів завищення початкових вимог і розміщенню помилкових акцентів. Розходження скоріше в тому, коли ці прийоми використовуються. Якщо застосування перших двох найбільш характерне для початку переговорів, то вимагання звичайне використовується наприкінці, коли сторони підійшли до підписання домовленостей. Іноді цей прийом називається *висуванням вимог в останню хвилину*, оскільки націлено саме на завершальний етап переговорів. Одна зі сторін наприкінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їхнє завершення, раптом висуває нові вимоги. При цьому вона виходить з того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим, у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такого поведіння досить очевидні. Звичайно в цьому випадку, можна одержати якісь поступки від партнера. Але якими будуть після завершення переговорів відносини між їхніми учасниками представити не важко. Більш того, репутація в сучасному діловому світі значить часом значно більше, ніж одержання конкретних прибутків і переваг.

У більш широкому контексті прийом *вимагання* по своїй природі близький іншому прийомові – *постановці партнера в безвихідну ситуацію*. На переговорах – поставити партнера в безвихідну ситуацію – це, імовірноше всього. Угода ж, отримана таким шляхом, навряд чи буде міцною. У кращому випадку можна домогтися якихось тимчасових поступок.

Досить часто крім вимагання і постановки партнера в безвихідну ситуацію, використовуються інші прийоми, пов'язані з тиском на нього. Один з них – *ультимативність вимог*: або ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми ідемо з переговорів. Зрозуміло, що розмова за допомогою ультиматуму – це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку. Інший тактичний прийом – *погроза*. В принципі відмінність цих двох прийомів полягає в тому, що, якщо перший відноситься до пропозицій, то *погрози* можуть бути висунуті з будь-якого приводу.

*Висування вимог по зростаючій*, застосовується лише тоді, коли партнер погоджується з внесеними пропозиціями, а нові пропозиції весь час висувають.

При реалізації сторонами партнерських відносин центральною ланкою стає спільний аналіз проблеми, спільна творчість. Чим повніше і глибше буде проаналізована проблема, тим більше шансів знайти протиріччя, що мають місце. Тому будь-які дії, спрямовані на вивчення проблеми, відіграють позитивну роль. Інформація про положення справ повинна бути доступна учасникам переговорів. При спільній організації переговорів, треба висловити свою точку зору, та уважно вислухати партнера.

У більшості випадків починати доцільно з аналізу загальних інтересів і моментів, а через них виходити на визначення можливої загальної зони рішення. Навіть якщо сторони, що вступили в переговори, знаходяться в стані конфлікту, необхідно постаратися уникнути підкреслення розходження на початковому етапі ведення переговорів.

Однією з продуктивних тактик ведення переговорів може бути *поступове підвищення складності обговорюваних питань*. Ця тактика пропонує спочатку обговорити найбільш легкі питання, їхнє рішення робить позитивний психологічний вплив на учасників переговорів,

демонструє можливість досягнення домовленостей. Рішення спочатку більш легких питань створює сприятливу психологічну атмосферу на переговорах, показує, що проблеми, у принципі, розв'язувані.

До викладеного прийому примикають дії, спрямовані на *пошук загальної зони рішення*, тобто сторони спочатку приходять до згоди щодо змісту спільного документа, іншими словами визначається зона можливих рішень або *загальна формула рішень*. Отже, досягши домовленості по принципових питаннях, сторони відпрацьовують деталі угоди. Таке двоступінчасте ведення переговорів дозволяє значно заощаджувати час.

Заслуговує на увагу схвалення, розробка і внесення таких пропозицій, які б сприяли реалізації обопільних інтересів, тобто пропозицій, на які партнер міг би відповісти твердо. Іноді, партнер по переговорах згодний із суттю пропозицій, але знаходить самі формулювання прийнятними.

Звичайно, спільний аналіз розбіжностей не припускає обмін одними компліментами. Можливі і необхідні заперечення. Однак їхній зміст принципово відмінний від розбіжностей в умовах переговорів. Там заперечення – один з інструментів маніпулювання поведінкою партнера, тут – інструмент аналізу проблеми. Важлива форма викладу заперечень. Вони повинні бути добре аргументовані й орієнтовані не на захист власної позиції, а на пошук узгодження інтересів.

Психологічні особливості завершення переговорів передбачають такі форми домовленості, як:

*Компроміс*. Учасники домовляються між собою з урахуванням нових розумінь, частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції). Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки.

Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятних для обох сторін. Угода на основі компромісів полягає в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх буде мати для партнерів несприятливі наслідки.

*Консенсус*. Визначите, які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т.д.) доцільно використовувати, щоб

спонукати партнера прийняти вашу пропозицію. Ви повинні на якийсь час думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима. Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно "настройтеся" на них і приготуйтеся використовувати них у процесі аргументації.

Необхідно прислухатися до висунутого на переговорах контраргументу партнера, а не намагатися їх ігнорувати: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д. Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що послужило причиною такого поведіння партнера (не зовсім правильне розуміння ваших висловлювань, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.). В результаті переговорного процесу партнери приходять до консенсусу.

*Згода.* Після довгих і важких переговорів сторони приходять до згоди. Головне на цьому етапі ще раз пройти з усіх питань, що б переконається, що розбіжностей не залишилося. Всі учасники переговорів повинні бути задоволені рішенням проблем. Після цього сторонами підписуються необхідні угоди, договори, резюме переговорів. У цих документах повинні бути зазначені всі проблеми, домовленості і їхні рішення.

Таким чином, переговори є невід'ємною частиною ділових контактів. Але часто цей процес може супроводжуватися конфліктними ситуаціями і протиріччями. Позитивний вплив на хід переговорів часто робить внесення конструктивних ідей до вирішення протиріч. Тому прагнення до конструктивності, прояв доброї волі викликає звичайно аналогічні дії з боку партнера.

***Методичні поради :*** з метою повного усвідомлення змісту навчального матеріалу:

- слід чітко зрозуміти і розмежувати поняття переговорів та ділових переговорів;
- необхідно усвідомити основні етапи підготовки і проведення переговорів;
- розглянути орієнтовний розподіл головних функцій у процесі переговорів;
- з метою реального прогнозування результатів переговорів слід обґрунтувати можливі прийоми при проведенні ділових переговорів.

### ***Питання та завдання для самоконтролю:***

1. Дайте визначення понять: «переговори», «ділові переговори», «ділові партнери».
2. Класифікуйте переговори за різними ознаками.
3. Визначте основні етапи підготовки та проведення ділових переговорів. Розкрийте їх зміст.
4. Розкрийте основні аспекти проведення переговорів.
5. Проаналізуйте основні тактичні прийоми при проведенні ділових переговорів.
6. Поясніть значення поведінки керівника у процесі ведення ділових переговорів.
7. Визначте основні види запитань під час проведення переговорів.
8. Обґрунтуйте можливі пункти розбіжностей партнерів на ділових переговорах.

### ***Використані джерела:***

1. Венедиктова В.І. Ділова репутація: особистість, культура, етика, імідж ділової людини. – М., 1996р.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Львів, 2001.
3. Дебольський М. Психологія ділового спілкування. – М.: МАУП, 1998. - 224с.
4. Кабушкін М.І. Основи менеджменту: Навч. Посібник / М.І. Кабушкін 7-е вид., стереотип. – М.: Нове видання, 2004. – 336 с.
5. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми ВТД «Університетська книга», 2002. – 208 с.
6. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М., 1993г.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: ІНФРА – М. 1992. – 320с.
8. Митителло В.Л., Етика й етикет ділової людини. – Самара, 1992.
9. Палеха Ю. І. Ділова етика.: навч.-метод. посібник – 5-е вид. випр. і доп. – К. 2004. – 309с.
10. Столяренко Л.Д. Психологія ділового спілкування та управління. – Р-н-Д: Фенікс, 2001. – 268 с.

11. Телор Фредерік Уінслоу. Менеджмент. – М., 1992р.
12. Фішер Р., Ертель Д. Підготовка до переговорів. – М.: Філін, 1996.  
– 120с.
13. Хміль Ф.І. Менеджмент: підр. – К., 1995р.
14. Чмут Т. К., Чайка Г. л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб.  
– 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Вікар, 2002.- 223с.
15. Шегда А.В. Менеджмент: підр. – К.: Знання, 2004. – 687с.

## ***КРОК 11. Організація маркетингової діяльності в навчальному закладі.***

- 1. Якість освіти - один із пріоритетів освітньої реформи України.*
- 2. Організація маркетингових досліджень у навчальному закладі.*
- 3. Особливості PEST-аналізу та SWOT-аналізу діяльності НЗ.*
- 4. Методи оцінювання маркетингової діяльності НЗ.*

**Мета:** проаналізувати стан навчального закладу на ринку серед аналогічних навчальних закладів (конкурентів) на сучасному етапі розвитку організації; визначити передбачувані та форс-мажорні обставини, що можуть вплинути чи уже впливають на діяльність навчального закладу та найголовніше, запланувати низку конкретних заходів, які дають змогу зміцнити позицію на ринку освітніх послуг.

**Ключові поняття:** якість освіти, маркетингова діяльність, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, маркетингове планування.

Забезпечення якості освіти поступово стає одним з пріоритетів освітньої реформи України. Разом з тим системі освіти бракує стандартів оцінювання результатів, які могли б вплинути на стратегії фінансування у сфері освіти або забезпечити надання учням, студентам, батькам та викладачам даних про показники якості.

У сучасних стратегіях освіти використовуються не лише традиційні кількісні показники (рівень грамотності, відсоток населення, яке продовжує навчатися, тощо), вони зорієнтовані на складний комплекс критеріїв, що пов'язаний з якістю освіти (досягнення стандартів, співпраця шкіл з партнерами і середовищем тощо). Поняття якості освіти охоплює практично всі аспекти та виміри діяльності навчального закладу (НЗ). Воно включає не лише оцінювання досягнень учнів, але також загальний опис стану справ, атмосфери, яка панує в НЗ, тощо.

Проте організації, які покликані оцінювати роботу школи, у своїй діяльності зосереджуються передусім на виконанні контрольної функції, хоча основним завданням оцінювання є проектування необхідності та можливостей творчого розвитку педагогічного колективу, управлінських кадрів.



Оцінювання якості роботи школи в умовах зміни освітньої політики та реформування системи освіти вимагає глибокого розуміння підходів до забезпечення якості діяльності навчального закладу.

Є багато суперечливих поглядів на природу якості. Дехто вважає, що якість не піддається конкретному визначенню. Інші дотримуються точки зору, що якість можна визначити через її вимірювання, за допомогою певних стандартів. Побуває також думка, що це просто питання репутації.

На думку дослідників, існує три основні підходи до визначення якості:

1. З точки зору забезпечення якості.
2. З точки зору відповідності домовленостям.
3. З точки зору інтересів споживача.

Академічні дебати щодо того, хто в освіті є споживачем, можуть набувати метафізичного характеру, оскільки базується на поняттях професійної та фахової компетентності, звітності і відповідальності, які мають багато варіантів тлумачення. Але загалом пояснення просте: споживачем є будь-хто, кому надається послуга.

Забезпечення якості привертає все більше увагу як освітян, так і батьківської громади. Цей процес виконує дві функції – поліпшення освіти та забезпечення звітності. У контексті забезпечення якості визначається сукупність таких понять як місія/мета, інформація та дії, спрямовані на покращення.

У сучасних умовах НЗ перебирають на себе все більше відповідальності щодо забезпечення якості. Фактори, які впливають на це явище, можна згрупувати таким чином:

- орієнтація на споживача освітніх послуг ;
- внутрішня цілісність/послідовність вимог;
- зменшення непевності;
- імператив виживання.

Уест-Бернхам пропонує чотири імперативи щодо якості навчання:

- моральний імператив: НЗ повинні пропонувати учням найкраще;
- імператив оточення: на НЗ впливає зовнішнє оточення; дедалі важливішими стають суспільні організації, які висувають до НЗ більші вимоги;

- імператив виживання: НЗ просто закриються, якщо не буде учнів (студентів) ;

- імператив звітності: НЗ мають відповідати вимогам суспільства та керівництва.

Якість діяльності навчального закладу можна визначити тим, якою мірою він досягає своєї мети. Забезпечення якості передбачає цілісну систему заходів із покращенням якості.

У стислому викладі це виглядає таким чином: забезпечення якості зумовлюється визначенням мети школи або необхідністю дослідження причин розбіжностей між наявною ситуацією та бажаним результатом. Необхідно зібрати інформацію щодо існуючого стану речей, перш ніж можна буде визначити характер розбіжності. Процес збору інформації, яка свідчить про розбіжність між бажаним та наявним станом речей, називається «контроль якості». Однак збір інформації – це лише половина роботи. Ця інформація має сприяти наближенню наявного стану речей до бажаного, фактично – зменшенню розбіжностей. Вона має спонукати до дій, що забезпечать бажаний результат. Цей процес називається «поліпшенням якості». Таким чином, контроль якості і покращення якості є невід’ємними складовими процесу забезпечення якості.

Забезпечення якості не можливе у НЗ, який не визначив своєї мети чи місії. Якщо вчителі у школі мають різні підходи до навчання, то вони будуть використовувати різні заходи для реалізації свого бачення якості. Вчителі, для яких найважливішим є високі результати державної підсумкової атестації, будуть розглядати питання якості не так, як вчителі, чиєю основною метою є забезпечення всебічного розвитку учня, формування в нього уміння самостійно працювати і розвивати свої здібності. Для кожного з них вибір засобів для вирішення питання якості буде залежати від особистого бачення «якості».

Згідно із соціально-етичним маркетингом одним із завдань освітнього закладу є вивчення потреб споживачів освітніх послуг, задоволення їх за допомогою більш ефективних і продуктивних засобів, ніж ті, які використовують потенційні конкуренти, а також забезпечення добробуту окремих споживачів і суспільства в цілому.

Відомо, що кількість учнів, які прийшли до різних НЗ, є неоднаковою через те, що вони пропонують різний рівень якості освітніх послуг.

Відрізняється матеріально-технічна база різних НЗ тому, що прогресивні керівники спрямовують зусилля на якомога повніше задоволення освітніх потреб і залучають для реалізації цих потреб позабюджетні кошти. Споживачі освітніх послуг хочуть, щоб НЗ був привабливим для навчання як зовні, так і всередині.

Загалом можна сказати, що в практиці управління НЗ все більшого значення набуває створення його позитивного іміджу, і це також одне із завдань маркетингу. Адже НЗ має бути привабливим і для батьків, і для дітей.

Питання про виживання НЗ в нашій країні до недавнього часу не поставала так гостро, як у деяких країнах Європи, де ми могли спостерігати тенденцію до закриття шкіл чи їхню реорганізацію через недостатню кількість учнів у навчальному закладі, або через скрутний фінансовий стан. На сьогоднішній день ми маємо ті ж самі проблеми: наприклад, закриття шкіл, створення міжшкільних округів, перетворення ЗНЗ у так звані НВО або НВК. Все це робиться, з метою поліпшення якості освіти і подолання фінансових труднощів, які має держава. Саме тому, сьогодні, хоч більшість державних шкіл і працюють більш-менш стабільно, питання про подальше життя і діяльність навчальних закладів буде багато в чому залежати від того, як керівник навчального закладу впорається з загрозами, зуміє побачити переваги і зміцнить позиції ЗНЗ на ринку освітніх послуг.

В свою чергу, виживання НЗ, його іміджу залежить від ступеня способу її адаптації до постійно змінних зовнішніх умов, тобто в умінні організувати діяльність так, щоб максимально відповідати вимогам ринку.

Визначившись із кількістю реальних і потенційних учнів, керівник НЗ в змозі зіставити отримані дані і спрогнозувати стратегію діяльності навчального закладу. Чим більше учнів у тому чи іншому навчальному закладі, тим стабільнішим є становище цього навчального закладу на ринку освітніх послуг.

Маркетингові дослідження, що проводяться НЗ – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, їхній збір, аналіз і звіт про результати і про наступне використання дослідження.

Маркетинговими дослідженнями займаються в основному міські заклади освіти, які можуть дозволити собі так званий «спеціальний відділ», який і займається такими питаннями. У такому відділі може працювати від одного до декількох співробітників, які розроблюють план досліджень, ведуть статистичні дослідження, проводять соціологічні, психологічні та моделюючі дослідження. Брак коштів і фахівців – головні причини, чому в Україні питанням маркетингу в освіті займаються лише окремі навчальні заклади. Це питання стало гострим і болючим для більшості шкіл в сільській місцевості, саме тому сільські ЗНЗ перші, які потрапляють у зону ризику щодо закриття чи реорганізації.

Маркетингове дослідження являє собою процес, що складається з шести етапів, а схема маркетингового дослідження така:

### *1. Виявлення проблем і формулювання цілей дослідження.*

На першому етапі відбувається чітке визначення проблеми і постановка цілей дослідження. Отже, для успішного проведення маркетингового дослідження необхідно, в першу чергу, виявити проблеми, що стоять перед закладом і сформулювати мету дослідження.

Мета може бути:

- пошуковою, тобто передбачати збір якихось попередніх даних, що проливають світло на проблему, а можливо, і допомагають виробити гіпотезу;
- описовою, тобто передбачати опис визначених явищ, наприклад, з'ясувати чисельність клієнтів, що користуються послугами закладу;
- експериментальною, яка передбачає перевірку гіпотези про якийсь причинно-наслідковий зв'язок, наприклад, про те, що збільшення факультативів, введення новітніх курсів і т.д. викликає збільшення чисельності клієнтів.

### *2. Добір джерел інформації.*

Наступним етапом проведення маркетингового дослідження є вибір джерела інформації. Збиратися можуть вторинні чи первинні дані.

Первинні дані – це інформація, що зібрана вперше для якої-небудь конкретної мети.

Вторинні дані – це інформація, що уже десь існує як така, що була вже раніше зібрана для інших цілей.

Збір первинних даних вимагає вибору методів дослідження (спостереження, експеримент, опитування), підготовка знарядь дослідження (анкети), вибору способу зв'язку з аудиторією (телефон, пошта, особисте інтерв'ю).

### *3. Збір інформації. Методи маркетингових досліджень.*

Звичайне дослідження починається зі збору вторинних даних.

Вони служать відправною точкою дослідження. Вони дешевші і більш доступні.

В залежності від напрямку і характеру досліджень інформація може черпатися з різних джерел.

Дослідження можуть розділятися на внутрішні дослідження і дослідження зовнішнього середовища.

Джерелами інформації для внутрішніх спостережень є, насамперед, різні звітні документи, що характеризують діяльність закладу. Вони складаються в основному працівниками навчального закладу.

Інформація при дослідженнях зовнішнього середовища звичайно береться з трьох основних джерел:

- власні джерела – інформація, отримана в ході досліджень зовнішнього середовища, проведеного закладом;
- замовлена інформація – інформація, яку для замовника надають спеціальні установи;
- незалежні джерела – звіти, огляди, добірки і т.д., які публікуються різними науково-дослідними, маркетинговими та іншими установами.

Існує декілька способів збору первинних даних. Вони адекватні цілям і задачам роботи для конкретного замовника.

Є. Голубков розрізняє якісні і кількісні методи маркетингових досліджень. До *якісних* він відносить спостереження, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, аналізи протоколів, проєкційні і фізіологічні виміри.

До *кількісних* – різного виду опитування. Найвживанішими є три методи маркетингових досліджень – спостереження, експеримент і опитування.

Спостереження – один із способів збору даних, коли дослідник веде безпосереднє спостереження за людьми й обстановкою.

Інший спосіб збору даних – експеримент. Експеримент підходить для виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Спостереження найкраще підходить для пошукових досліджень, тоді як опитування, один з трудомістких способів збору первинної інформації, найбільш зручний при проведенні описових досліджень. Опитування проводяться звичайно для виявлення переваг клієнтів про якість наданих послуг. Це дозволяє організації визначитися у виборі маркетингових впливів.

Для проведення опитування заклад може запросити тимчасових працівників. Найчастіше запрошуються старшокласники, оскільки виконання такої роботи не вимагає особливої кваліфікації.

Іноді заклад запрошує для цієї мети фахівців, однак таке залучення повинне бути добре продуманим і обґрунтованим тому, що витрати використання фахівця повинні окупитися.

Існують також різні знаряддя досліджень.

При зборі первинних даних можна використовувати анкети чи механічні пристрої.

Анкета – найпоширеніше знаряддя дослідження при зборі первинних даних. У широкому змісті, анкета – це ряд питань, на які опитуваний повинен дати відповіді.

Анкета вимагає ретельної розробки, випробовування й усунення помилок до початку її використання.

При розробці анкети особливу увагу потрібно звернути на форму питань, їхню послідовність і формулювання. Не бажане включення питань, на які не захочуть відповідати, або які не вимагають відповіді.

Дослідники маркетингу виділяють два типи питань: закриті і відкриті. Закрите питання містить у собі всі можливі варіанти відповідей і опитуваний просто вибирає один із них. На відкрите питання потрібно відповідати своїми словами.

Відкриті питання дають більше інформації тому, що опитуваний не зв'язаний з визначеною відповіддю і вони особливо корисні на пошуковому етапі дослідження.

Відповіді на закриті питання легше інтерпретувати і зводити у таблиці. Формулювання питань повинно бути простим, недвозначним і не повинно впливати на відповідь. Перші питання повинні по можливості зацікавити опитуваного. Важкі чи особисті питання краще поставити в кінець.

Крім анкет використовуються різного роду механічні пристрої, а також різні способи зв'язку з аудиторією:

- інтерв'ю по телефону;
- анкети, розіслані поштою;
- особисте інтерв'ю;
- групові інтерв'ю.

Вибір способу зв'язку з аудиторією залежить від цілей та задач дослідження. Кожен спосіб по-своєму корисний і важливий.

#### *4. Аналіз зібраної інформації.*

Наступним етапом маркетингового дослідження є витяг з отриманої інформації найбільш важливих даних і результатів.

Ці отримані дані зводяться в таблиці й обробляються за допомогою статистичних методик.

#### *5. Представлення отриманих результатів.*

Дослідник повинен прагнути до того, щоб надані йому результати маркетингового дослідження були чіткими і з найменшим числом невизначеностей. Ці результати дадуть керівникам-маркетологам можливість приймати більш зважене рішення.

#### *6. Аналіз використання дослідження.*

Очевидно, що важливо не тільки провести маркетингове дослідження, але важливішими є його результати.

Отже, необхідно зіставити задачі проведеного маркетингового дослідження і його результати.

Щоб НЗ, як організація, міг забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі, в ньому мають бути переваги перед іншими аналогічними установами.

Він може впоратися зі своїми завданнями лише за умови, якщо надає освітні послуги, які стабільно задовольняють споживачів, користувачів.

Це означає, що освітня послуга має бути:

- цікавою для споживача настільки, що він готовий витратити час і сили на її «споживання»;
- цікавою для споживача більшою мірою, ніж аналогічна чи схожа за споживацькими якостями освітня послуга, яка вироблена і надається іншими школами.

Отже, навчальний заклад може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, коли послуги, що він надає, мають конкретні переваги.

Одним із елементів маркетингового аналізу діяльності школи є аналіз PEST- контексту, тобто PEST-аналіз.

Зовнішній аналіз, частиною якого є аналіз ПЕСТ-контексту, 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 ПЕСТ-аналіз дає можливість накласти схему SWOT-аналізу вертикаль «можливості-загрози».

*SWOT-аналіз діяльності школи може виглядати так:*

*Сильні сторони:*

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

*Слабкі сторони:*

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

*Можливості:*

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

*Загрози:*

- демографічні зміни, зниження рівня народжуваності;
- активність конкурентів;



- ведення шкільної документації, що ускладнює роботу;
- здороження енергоносіїв.

В нашій країні загальноприйнятою є практика складання річних планів. У кожному річному плані роботи навчального закладу педагогічна рада школи визначає проблему, над якою в наступному навчальному році працюватиме заклад. Для того, щоб школа функціонувала ефективно і щорічно набирала оберти, поліпшуючи якість освітнього продукту і тим самим забезпечуючи зміцнення власного іміджу, такого планування недостатньо

Керівнику закладу необхідно визначити місію НЗ, тобто фундаментальні принципи; глобальні освітні і виховні завдання; освітню й організаційну ідеологію навчального закладу.

Місія визначає спрямування роботи навчального закладу протягом кількох років. У процесі внутрішнього і зовнішнього аналізу діяльності обов'язково слід визначити сьгоднішнє місце НЗ на векторі, спрямованому на реалізацію місії. Стратегічні завдання щодо реалізації місії НЗ можуть бути кількісними і якісними. І ті, й інші необхідні для оцінювання маркетингової політики і складання маркетингового плану.

Для цього керівнику НЗ необхідно знати:

- освітній продукт, який школа збирається надати споживачу, тобто, як види послуг хоче вибрати НЗ ;
- потреби адресних (цільових, референтних) груп;
- конкретні переваги діяльності НЗ (чим конкретно НЗ намагається виділитися серед конкурентів);
- сегмент ринку, який збирається зайняти НЗ.

Сегмент ринку – окрема група споживачів зі спільними потребами чи характеристиками поведінки, необхідна для визначення комплексу товарів чи послуг. 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.

Тактичні завдання тісно пов'язані з маркетинговими сполученнями. У процесі тактичного планування визначаються комбінації послуг/ринок. Школа може, наприклад, визначати таке коло тактичних завдань:

- укласти договори з вищими навчальними закладами;

- провести кампанію з популяризації, щоб проінформувати про себе конкретні адресні групи;
- виходячи з результатів внутрішнього аналізу, здійснювати модернізацію матеріально-технічного, адміністративного та кадрового аспектів діяльності;
- створити і модернізувати сайт, підтримуючи його активність,; наповнювати його новинами з життя школи.

Маркетингова стратегія розвитку навчального закладу, останнім часом, виступає ефективним механізмом успішного позиціонування закладу як на ринку освітніх послуг так і на ринку праці. Саме маркетингова стратегія забезпечує конкурентоспроможність навчального закладу шляхом забезпечення якості надання освітніх послуг, що надає заклад й формуванню його позитивного іміджу. Маркетингова стратегія, за економічним словником, є певним комплексом маркетингових дій організації зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг. Маркетингова стратегія є складовим елементом загальної стратегії діяльності будь-якої організації, в тому числі НЗ. Маркетингова стратегія організації залежить від її існуючого положення на ринку, оцінки перспектив зміни ринку і майбутніх дій конкурентів, поставлених цілей і існуючих ресурсних обмежень. Актуальність використання маркетингової стратегії в діяльності будь-якої організації пов'язана з низкою таких аспектів як: існування певної конкуренції між організаціями; можливістю для споживачів виробу аналогічних товарів і послуг від інших виробників; поінформованістю споживачів відносно наявного вибору існуючих товарів і послуг; цілями організації, які можуть бути виражені у вимірних виразах. В основу маркетингової стратегії покладено класичні механізми здійснення діяльності організації на основі маркетингу.

Філіп Котлер й Карен Ф.А.Фокс зазначають, що навчальні заклади, які розуміють необхідність використання стратегічного маркетингу, досягають своїх цілей більш ефективно. Маркетинг, за переконанням авторів, необхідно застосовувати в діяльності навчальних закладів у зв'язку із такими перевагами як:

1. Успішність у виконанні місії навчального закладу. Використання маркетингових технологій сприятиме якісному проведенню порів-

няння фактичної діяльності закладу із встановленою місією та визначеною метою. Це забезпечує ґрунтовну основу для розробки освітніх програм.

2. Покращення задоволення потреб цільових аудиторій навчальних закладів і ринку. Маркетинг забезпечує вивчення запитів ринку та визначення освітніх потреб споживачів послуг, що надає навчальний заклад. Він сприяє покращенню рівня задоволення усіх цільових аудиторій навчального закладу.

3. Якісне залучення маркетингових ресурсів. Намагаючись задовольнити потреби своїх споживачів, навчальні заклади повинні залучати різноманітні ресурси, включаючи тих, хто навчається, хто навчає та інших. Маркетинг забезпечує науковий підхід до залучення цих необхідних ресурсів.

4. Підвищення ефективності маркетингових дій. Використання маркетингових технологій забезпечує раціональність в управлінні навчальним закладом, сприяє координації роботи з покращення програм, ціноутворення, комунікацій та розподілу.

Отже, використання маркетингової стратегії в діяльності навчального закладу допомагає у вивченні потреб і бажань цільових ринків навчального закладу, сприятиме якісній розробці освітніх програм та послуг, а також забезпечить формування ефективної цінової, комунікативної та розподільчої політики навчального закладу. Маркетингова діяльність навчальних закладів спрямована на виявлення груп потенційних споживачів; визначення цільових ринків, аналіз і планування роботи з ними; виробництво товарів та надання відповідних послуг для цільових груп; координацію діяльності закладу щодо посідання найбільш вигідної позиції на ринку; визначення шляхів контролю щодо досягнення встановлених цілей діяльності навчального закладу.

Можна стверджувати, що сьогодні необхідність використання маркетингових технологій в діяльності навчальних закладів не викликає сумніву. Але в умовах сьогодення актуальним є питання як організувати ефективний маркетинг освітніх послуг. Як розробити й реалізувати маркетингову стратегію в діяльності навчального закладу.

Маркетингова стратегія є науково обґрунтованою і перевіреною часом засобом забезпечення успішної діяльності навчального закладу в

умовах ринку. Інноваційний характер діяльності навчальних закладів неухильно вимагає теоретичної і науково-практичної розробки питань його маркетингового супроводу. Внаслідок чого основним завданням слід вважати визначення стратегії і тактики маркетингової діяльності навчальних закладів на ринку освітніх послуг. Для того, щоб вироблена стратегія маркетингу була ефективною, необхідно змоделювати ситуації, аналізуючи закономірності взаємодії між потребами споживачів, попитом, якістю надання освітніх послуг і здатністю навчального закладу щодо їх реалізації.

Реалізація стратегії можлива при сумісному впливі всієї сукупності управлінських рішень і безліч поетапних дій, які виконуються різними цільовими групами та окремими особами в усьому навчальному закладі. На успішну реалізацію впливають такі фактори, як перегляд фінансових планів, зміна політики, реорганізації, кадрові зміни, покращення навчального процесу, культурні заходи – всі ці та інші дії є типовими управлінськими інструментами, які використовують для реалізації стратегії. Але для успішної реалізації стратегії необхідно спочатку обрати певний її тип. На вибір конкретної стратегії впливають різноманітні фактори. А саме:

1. Вид послуг, що надає навчальний заклад і особливості галузі, в якій він працює. Ураховується рівень конкуренції з боку навчальних закладів, які надають аналогічні освітні послуги на тих же ринка.

2. Стан зовнішнього середовища. Визначається його стабільність.

3. Характер цілей, які ставить перед собою навчальний заклад; цінності, якими керуються при прийнятті рішень адміністрація або засновники (для недержавних освітніх установ).

4. Рівень ризику. Він є реальним чинником життєдіяльності навчального закладу. Найчастіше керівництво навчального закладу визначає, який рівень ризику є припустимим.

5. Внутрішнє середовище навчального закладу, його сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони закладу сприяють успішному використанню його ресурсів, забезпечують відкриття нових. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії,

її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими навчальними закладами.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний із психологією людей («людський фактор»). Він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо чи інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, які використовували раніше. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, з іншого – обмежує вибір.

7. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху навчального закладу або вести до невдачі. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія або нова освітня послуга не приведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринку не вчасно.

Для успішної реалізації маркетингової стратегії навчального закладу створюється відповідна маркетингова програма. Вона за своєю суттю є розгорнутим управлінським рішенням, яке реалізує принципи маркетингу й спрямована на задоволення освітніх потреб споживачів послуг, що надає навчальний заклад. У зв'язку з цим її головним завданням є забезпечення ефективності розвитку навчального закладу. При реалізації цієї програми необхідне певне управління, що забезпечить ефективне координування дій внутрішнього і зовнішнього середовища з метою задоволення споживачів.

Це можливо за умов наповнення управлінських функцій маркетинговим змістом. Маркетингово-зорієнтовані функції управління за своєю сутністю підпорядковані законам класичного управління соціально-педагогічними системами. Разом з тим, вони в умовах сьогодення виступають як ринкова система управління, що включає такі маркетингово-зорієнтовані управлінські функції: інформаційно-аналітична (сегментація та дослідження цільових ринків); позиціонування (для залучення цільової аудиторії, у нашому випадку – керівників НЗ); стратегічного планування (SWOT-аналіз; PEST – аналіз; SMART-аналіз для визначення перспективних змін у змісті освітніх послуг та в позиціонуванні НЗ); реалізації (розроблення, втілення в життя та постійного регулювання змісту освітніх послуг за допомогою маркетингового інструментарію – marketing-mix); контроль (для визначення якості результатів надання освітніх послуг

з поточним регулюванням / або ступеня досягнення мети НЗ – певної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг).

Здійснюючи діяльність на ринку освітніх послуг, навчальний заклад мусить чітко визначити, яку саме частину цього ринку він може ефективно обслужити. Підставою для вибору пріоритетних сфер ринкової діяльності є сегментування ринку. Сегментація ринку освітніх послуг – це діяльність щодо виявлення потенційних груп споживачів освітніх послуг навчального закладу.

Цільовий ринок навчального закладу, це потенційний ринок закладу, який визначається сукупністю людей із схожими потребами щодо освітніх послуг, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю отримувати / купувати дані послуги. Цільовий сегмент навчального закладу – це однорідна група споживачів цільового ринку закладу, що володіє схожими потребами і купівельними звичками стосовно до послуг, що надає освітній заклад.

Діяльність із сегментації ринку враховує вибір принципів і методів проведення сегментації, а також визначення критеріїв сегментації і позиціонування освітніх послуг на ринку. Заключним етапом сегментування ринку завжди виступає розробка ефективного маркетингового плану для цільового сегмента. Сегментація ринку для діяльності навчального закладу проводиться такими засобами :

1. *За групами споживачів освітніх послуг.* Існує три групи споживачів: особистості, організації, органи управління. Ринок, на якому споживачами виступають особистості, сегментується за географічними і поведінковими критеріями. Специфіка даного ринку полягає, по-перше, у наявності найширшого кола різноманітних за своїми характеристиками споживачів і, по-друге, у великій кількості неформальних джерел інформації і осіб, які беруть участь у прийнятті рішення про отримання освіти (батьки, інші члени родини, знайомі і т.п.). Ринок, на якому споживачами виступають організації, безсумнівно, є більш професійним, тому споживачі тут здійснюють свій вибір регулярно, відповідно до прийнятих стратегій та плану дій. Тут менше клієнтів, а їхні замовлення масштабніші. Часто позначається і географічна сконцентрованість цього ринку, наприклад, у відношенні ряду профілів і спеціальностей підготовки

з боку територіально-виробничих комплексів. Підприємствам та організаціям, на відміну від фізичних осіб, властива відносно низька властивість реагування, еластичність попиту залежно від змін ціни на освітні послуги. Але вони більш енергійно реагують на структурні зрушення в економіці, відповідно швидко змінюючи попит відносно профілів і спеціальностей підготовки. Для ринку, де споживачами виступають органи управління різних рівнів, остання з проблем ще більш актуальна: саме державні органи тривалий час була єдиними інвесторами сфери освіти, найбільш активно користувалися перевагами державної системи розподілу випускників. В умовах ринку практика замовних відносин по підготовці фахівців для органів влади досить приваблива для освітніх установ, насамперед масштабами і однорідністю попиту на фахівців, певною його гарантованістю, а також положенням самих клієнтів у власній ієрархії.

2. *За конкурентами на ринку послуг.* Рівень конкуренції на сучасному ринку освітніх послуг настільки великий, що для успішного існування навчальні заклади повинні приділяти своїм конкурентам увагу нітрохи не менше, ніж цільовим споживачам. Тому ще одним типом сегментації ринку є сегментація за основними конкурентами, що дозволяє виявити, чому користуються попитом освітні послуги, які запропонували конкуренти. Ф. Котлер виділяє чотири рівні конкуренції: конкуренція торгових марок, галузева конкуренція, формальна конкуренція, загальна конкуренція. Визначити конкурентів допоможе аналіз ринку, заснований на об'єднанні сегментації за споживачами освітніх послуг та сегментуванню за параметрами самих послуг. Після докладного аналізу ринку і визначень «сфер впливу» кожного конкурента необхідно оцінити їх конкурентне становище на ринку, тобто їх «вагу в суспільстві». У цьому випадку ефективним є застосування рейтингового аналізу. Побудова рейтингу дозволяє уявити становище і привабливість навчального закладу. Найбільш «просунуті» у відношенні маркетингу заклади можуть самостійно формувати оціночні листи конкурентоспроможності інших навчальних закладів, оцінюючи при цьому сильні і слабкі сторони своїх конкурентів.

3. *За параметрами освітніх послуг.* Підсумковим аспектом сегментації ринку є вибір оптимальних для навчального закладу сегментів.

Це дозволяє відповідним чином сформувати і відкоригувати асортимент, обсяги і якість освітніх послуг, в цілому маркетингову стратегію та тактику поведінки на ринку. Використовуються такі основні критерії оцінки і вибору сегментів ринку: кількісні параметри; доступність сегменту для освітньої установи; суттєвість сегмента; рентабельність сегмента; сумісність сегмента з ринком основних конкурентів; ефективність роботи в обраному сегменті ринку, з урахуванням сформованих традицій навчального закладу, його потенціалу та ресурсів.

Окрім зазначених типів ринку є провідний тип – ринок кінцевих споживачів. Взагалі, за О. Панкрухіним, діяльність із сегментування ринку заключає в себе такі послідовні процедури:

- визначення принципів сегментації (типів, пріоритетів щодо критеріїв сегментації, критерії оцінки сегментів);
- складання профілів, діаграм, матриць, тобто проведення розбивки ринку, завдяки побудованій просторовій моделі відображення обраних принципів сегментації;
- оцінка ступеня привабливості отриманих сегментів за допомогою обраних критеріїв оцінки;
- вибір одного або декількох сегментів ринку для виходу на них зі своїми товарами (послугами) та засобами їх просування;
- рішення про позиціонування товару (послуги) в кожному з обраних сегментів ринку, з урахуванням порівняльних даних і вірогідних перспектив;
- розробка загальних рис і складових стратегій маркетингу для кожного цільового сегменту.

Сьогодні існує багато способів сегментування ринку. Наприклад, ринок може бути сегментований за статтю, віком, доходом, географією, способом життя та інше. Разом з тим, можна сегментувати, зосереджуючись на декількох показниках, які можуть включати і продукти навчального закладу, і послуги, що він надає. Тобто, навчальний заклад при сегментації може використовувати схему програма / ринок, яка складається з п'яти моделей:



1. Концентрація на програмі /ринку, яка полягає в зосередженні тільки на одному сегменті (наприклад, у навчальному закладі навчають тільки дорослих або тільки дітей молодшого шкільного віку та ін.).

2. Спеціалізація на програмі передбачає пропозицію тільки однієї програми для різних сегментів ринку (кількість сегментів визначається в залежності від кількості критеріїв сегментування ринку).

3. Спеціалізація на ринку полягає в обслуговуванні тільки одного сегменту ринку, але за всіма продуктами (послугами), що пропонує навчальний заклад.

4. Вибіркова спеціалізація передбачає організацію діяльності навчального закладу на кількох продуктах (послугах), які не стосуються один одного, окрім того, що кожний з них має привабливу пропозицію.

5. Повне покриття полягає у впровадженні повного спектру продуктів (послуг), що надає навчальний заклад на усіх сегментах ринку.

Наприкінці такого аналізу навчальний заклад визначає, яка модель для нього є найбільш актуальною та перспективною і на її основі починає більш детальне сегментування. Такі дії щодо глибокого сегментування називаються субсегментацією. Після її проведення заклад обирає власний цільовий ринок.

У науковій літературі виділяють основні критерії оцінки і вибору сегментів ринку, що реалізуються за допомогою комплексу шкал і процедур «port-folio» (портфельного) аналізу. До зазначених критеріїв входять:

- кількісні параметри: кількість потенційних споживачів, компактність їх розміщення, а також кількість потрібних людино-годин (людино-днів, людино-місяців, років) занять;

- доступність сегмента для освітньої установи (і, навпаки, освітньої установи для споживачів з даного сегменту) з урахуванням розвитку та вартості транспортного обслуговування, каналів просування освітніх послуг;

- суттєвість сегмента, включаючи його стійкість за ознаками, що об'єднують, і перспективи зростання;

- рентабельність сегмента, яка обумовлена для не бюджетних освітніх організацій.

У науковій літературі детально описано функції маркетингових служб, які працюють у сфері бізнесу. Спираючись на наукові джерела з питань класичного маркетингу, розглянемо ці функції й дамо їм характеристику. Основними завданнями маркетингових служб є впровадження змін в діяльність організації в цілому, які забезпечують маркетингові підходи.

Безпосередньо, організація діяльності навчального закладу на основі маркетингових підходів включає чотири аспекти:

1. Здійснення аналізу внутрішнього середовища (ресурсів та можливостей закладу, його потенціал) та зовнішнього середовища (аналіз ринків праці та освітніх послуг, аналіз конкурентів і споживачів). Саме це приводить до цільової переорієнтації діяльності навчального закладу й планування його діяльності.

2. Діагностування внутрішніх ресурсів навчального закладу: оцінювання діяльності кожного співробітника, ґрунтуючись на кінцевих результатах діяльності на ринках.

3. Розповсюдження інформації про освітні послуги, що надає освітній заклад. Залучення цільової аудиторії до споживання освітніх послуг, що надає освітній заклад. Просування освітніх послуг. Позиціонування навчального закладу на ринках.

4. Налагодження зворотного зв'язку із потенційними та існуючими споживачами освітніх послуг навчального закладу.

А саме: визначення цілей і стратегій маркетингової діяльності навчального закладу; визначення необхідних для цього ресурсів; розробка програми маркетингової діяльності навчального закладу; оцінка результатів маркетингової діяльності; підбір, навчання і консультування співробітників маркетингових служб; створення і проведення єдиної маркетингової політики в навчальному закладі.

Разом з тим, необхідно зазначити, що успішність реалізації зазначених функцій має лінійну залежність від контрольних засобів. Тобто, потребує постійного контролю. За результатами контролю вносяться корективи в маркетингову діяльність. Контроль маркетингу – це процес виміру і оцінки результатів реалізації планів маркетингу, виконання дій, що

коригують, забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетинговою діяльністю НЗ.

Маркетингова діяльність НЗ як вид ринкової освітньої діяльності спрямований на виявлення потреб суб'єктів економічної системи в освітніх послугах, розширення їх пропозицій та підвищення якості з метою задоволення потреб ринку. Освітні послуги, які пропонує навчальний заклад, охоплюють обсяг навчальної та наукової інформації як суму знань та практичні навички, що формуються в особистості за програмою.

Маркетингові програми включають конкретні стратегії, спрямовані на досягнення цілей конкретної організації, у нашому випадку, загальноосвітнього навчального закладу.

Окрім принципів маркетингової діяльності повинні бути враховані функції та завдання маркетингу у ЗНЗ.

Функції маркетингу - окремі види маркетингової діяльності, що відокремилися в результаті її спеціалізації.

Основними функціями маркетингової діяльності навчального закладу є:

1. Аналітична функція:

- вивчення ринку освітніх послуг районі (місті);
- аналіз освітніх програм, які використовуються в даному ЗНЗ та в закладах конкурентів;
- аналіз невикористаних можливостей навчального закладу;
- моніторинг якості освітніх послуг.

2. Освітня функція:

- розробка та впровадження нових освітніх програм;
- розробка науково-методичного забезпечення;
- підготовка педагогічних кадрів до впровадження нових освітніх програм.

3. Збутова функція (функція реалізації освітніх програм):

- заохочення професійної діяльності педагогів;
- вироблення політики надання освітніх послуг;
- формування потреб у відповідних освітніх послугах, стимулювання попиту;

- реалізація цілеспрямованої цінової політики.

#### 4. Функція управління та контролю:

- організація стратегічного оперативного планування;
- інформаційне забезпечення;
- організація системи комунікації;
- організація контролю (зворотного зв'язку, ситуаційного аналізу).

Наступним компонентом у нашій моделі є ресурсний компонент, який є одним із вагомих критеріїв для формування іміджу навчального закладу. Ресурсний компонент охоплює кілька аспектів, які необхідно врахувати керівнику в процесі організації маркетингової діяльності у сучасному ЗНЗ:

- кадровий ресурс (підготовка і залучення висококваліфікованих педагогічних кадрів: чим більший відсоток висококваліфікованих спеціалістів є у навчальному закладі, тим вищою буде якість надання освітніх послуг);
- основні фонди (чим кращою буде матеріально-технічна база навчального закладу, додаткові надходження, тим привабливішим заклад буде для споживача);
- нормативно-правове забезпечення;
- методична забезпеченість (застосування нових методів та технологій навчання; постійне поповнення бібліотечного і потенційного фондів з придбанням сучасної навчально-наукової літератури);
- інформаційно-комунікативна забезпеченість, яка є важливим аспектом з багатьох точок зору.

Слід сприяти встановленню комунікацій між школою та адресними групами. Комунікація, від якої невіддільні зв'язки з громадськістю, - це процес отримання, передачі й перетворення інформації різними суб'єктами. Школа як джерело інформації зацікавлена в адекватній реакції реципієнтів (одержувачів інформації).

Для планування зв'язків із громадськістю керівнику школи необхідно:

- знати про ситуацію в соціумі, про умови, необхідні для вироблення комунікаційної політики;

- з'ясувати, з ким школа хоче підтримувати зв'язки і з якими конкретно соціальними групами прагне працювати;
- визначати цілі і завдання комунікаційної політики;
- конкретизувати, яку інформацію і якій групі реципієнтів школа збирається передати;
- визначити арсенал інструментів, яким буде користуватися школа для роботи в області комунікацій;
- скласти і реалізовувати конкретний план комунікацій;
- з'ясувати, наскільки ефективний розроблений план і в разі потреби відкоригувати його.

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, візитки, виставкові матеріали, вивіски, брошури тощо.

Проте найважливішим ресурсом комунікації є усне спілкування: презентації, прийоми, промови, телевиступи, інтерв'ю, лекції, неформальні бесіди – усе це справляє набагато більше враження, ніж друковане слово.

Друковані способи передачі інформації використовуються тому, що особиста презентація вимагає досить багато часу й енергії.

Будь-який спосіб передачі інформації має відповідати таким вимогам:

- реципієнту має бути зрозуміло, від кого до кого й кому передається інформація;
- метод мусить відповідати загальному, заздалегідь обраному стилю школи і підходити для даного повідомлення;
- спосіб має бути привабливим для конкретної адресної групи і відповідати її очікуванням;
- кожний спосіб характеризується оптимальним часом використання, який необхідно правильно вибрати.

Під час розробки будь-яких комунікаційних ресурсів школа повинна пам'ятати про їхню візуальну ідентичність: логотип, кольори, формати, шрифти, інші деталі графічного дизайну мають відповідати єдиному стилю школи.

В ході аналізу проблеми маркетингу освіти керівник закладу стикається з деякими труднощами, зокрема з проблемою недостатнього знання інструментів досягнення маркетингових цілей і виконання завдань.

Саме тому наступним компонентом ми виділили змістово-організаційний, який містить маркетингову теорію (концепцію), або Market-mix, яка заснована на 4P маркетингового планування: product (продукт), price (ціна), promotion (просування) та place (місце).

З позиції освітнього маркетингу можна розкрити концепцію Market-mix наступним чином: під product ми розуміємо освітні послуги, які надає чи може надавати заклад; поняття price ми розкриваємо як спосіб ціноутворення освітнього продукту; promotion – це просування освітніх послуг навчальним закладом; place – це розподіл освітніх послуг.

Продукт – це важливий аспект, оскільки багато чого залежить від того, яку саме освіту пропонує школа своїм клієнтам.

У найбільш загальних рисах широкий спектр освітніх послуг пропонованих сьогодні школами, можна умовно розподілити таким чином: звичайна і контрактна освіта, навчання протягом повного і неповного навчального дня, короткострокове і тривале навчання, екстернат, індивідуальна форма навчання для дітей з особливими потребами.

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 (продаваної) 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.

Розглядаючи ціну, мається на увазі не тільки конкретна сума 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 закладі – 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 і пропоновані послуги.

Місце – це також ринковий інструмент.

Йдеться про розташування навчального закладу, про територіальну доступність освітнього продукту.

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 у школу), або, навпаки, деякі цінують периферійне розташування навчального закладу – ближче до природи, подалі від міського шуму.

Важливо знати думку вашого замовника. Для цього можна використовувати уже відомі вам прийоми: анкетування, опитування, інші види роботи з інформаторами.

Радикально змінити місце розташування навчального закладу практично неможливо. Тому адміністрація школи головним чином має піклуватися про атмосферу, безпеку, зручний під'їзд до будинку школи. Там, де це можливо, запроваджується дистанційні форми навчання, заочна форми навчання, виїзні курси. Такі прийоми значно розширюють доступність освітнього продукту, пропонованого вашою школою.

Просування — один з чотирьох елементів Market-mix, який забезпечує передачу споживачу певної інформації про товар, його переваги, сподіваючись на зворотній відгук у вигляді відвідування торгової точки, звернення до консультанта-продавця чи врешті-решт акту купівлі. Дане визначення часто застосовується як синонім до поняття маркетингова комунікація (англ. marketing communication), який останнім часом отримав ширшого розповсюдження.

Реклама — це один із способів комунікацій, який може використовувати школа для того, щоб адресним групам сподобався пропонований школою освітній продукт. Комунікація сама по собі, яка не має на меті здійснити вплив на соціальне оточення, неприродна.

НЗ використовує рекламні об'яви в пресі (газети і журнали), на стандартних щитках зовнішньої реклами, але більшою мірою намагається використовувати ресурси мережі Інтернет, підтримуючи власний сайт, оновлюючи у ньому інформацію, викладаючи різножанрові світлини, відео та статті про навчальний заклад, розвиток, навчання і виховання.

У цілому ж виділяється три типи рекламних цілей, які використовує НЗ: інформування, переконання та нагадування.

НЗ, як і більшість освітніх закладів, недавно створених і зростаючих, починає свою рекламну кампанію з цілей переконання, тобто з переконання у відношенні серйозності своїх намірів і потенціалу, якості пропонованих освітніх послуг та інше. Ця реклама формує про розташування навчального закладу, його продукції, переконує негайно звернутися за додатковою інформацією про пропоновані послуги. Інформативна реклама використовується для досягнення інших цілей. Найчастіше її ціль — полегшити виведення на ринок нової модифікації освітніх послуг, супроводі оновленого асортименту. Реклама такого типу інформує про зміст програм навчання в НЗ, його технологіях і очікуваних результатах. Вона також орієнтована на виправлення хибних уявлень про навчальний заклад, його послуги та можливості, в усуненні різних побоювань, які можуть виникнути у споживачів, невиправданих негативних слухів.

Реклама, що нагадує, використовується навчальним закладом в період міжсезоння (взимку та навесні), нагадуючи споживачам про те, що пропоновані послуги можуть знадобитися їм у найближчому майбутньому і



тому важливо, не втрачаючи часу, встановити контакти. Різновидом такої реклами є підтримуюча реклама ЗНЗ. Вона реалізується безпосередньо в стінах навчального закладу і має на меті переконати учнів у правильності зробленого ними вибору, у перспективах, які відкриваються перед ними, тобто запобігти можливому відтоку учнів. З цією метою до навчального закладу запрошуються колишні учні, випускники, які у же навчаються і вищих навчальних закладах, або ж уже закінчили їх і влаштувалися на гарних роботах. Іншим видом такої реклами є – дні відкритих дверей, коли до навчального закладу запрошуються всі бажаючі, потенційні клієнти, які мають можливість подивитись на заклад зсередини, познайомитися з керівниками, вчителями, побачити навчально-виховний процес у дії. Зазвичай на дні відкритих дверей запрошують самі учні навчального закладу: вони розказують про свій ЗНЗ, про різні заходи, які є традиційними, можливості і пропонують своїм друзям, сусідам і просто перехожим прийти до закладу і ознайомитися. Крім цього, реклама про такі дні постійно з'являється на першій сторінці веб-сайту навчального закладу, що дає ще більше можливостей до залучення потенційних клієнтів.

Реклама багатолика. Її називають «важкою артилерією» маркетингу. Реклама багато на що спроможна. Проте, 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.

Зв'язки з громадськістю є також могутнім інструментом реалізації

У світовій практиці маркетингу термін «зв'язки з громадськістю» (чи PR – від англ. public relations) тлумачиться як налагодження відносин різними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації, позитивного іміджу, з одного боку, і ліквідації небажаних чуток, пліток і дій або запобігання їм – з іншого.

До головних інструментів здійснення зв'язків із громадськістю належать:

- контакти з пресою;
- створення репутації товару чи послуги (у нашому випадку – репутації освітнього продукту);
- зустрічі персоналу зі споживачами і консультування.

Зв'язки з громадськістю є могутнім інструментом реалізації маркетингової політики підприємства.

Мета реклами полягає в тому, щоб представники тієї чи іншої адресної групи вибрали саме цю, а не іншу школу. Основна ж функція зв'язків із громадськістю – показати, які цілі й завдання визначає для себе школа, домогтися їх визнання, розуміння і схвалення суспільством.

На підставі створеного Market-mix керівник загальноосвітнього навчального закладу розробляє програму організації просування та продажу освітнього продукту.

З позиції освітнього маркетингу керівник сучасної школи може діяти за такими напрямками:

- вивчати ринок, динаміку споживчих послуг;
- створювати або удосконалювати освітній продукт;
- враховувати вимоги ринку в організації педагогічного процесу;
- впливати на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів;
- заохочувати педагогічних працівників до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти;
- урізноманітнювати форми та види освітніх послуг;
- сприяти підвищенню професіоналізму педагогів;
- забезпечувати своєчасне надання нових освітніх послуг, уникати запізнення у виході на ринок;
- сегментувати ринок відповідно до різних груп споживачів, різних запитів тощо;
- намагатися точно визначити ту групу споживачів, якій слід пропонувати ту чи іншу освітню послугу;
- забезпечувати переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції шляхом надання освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості;
- орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу.

П'ятим компонентом у моделі організації маркетингової діяльності у сучасному загальноосвітньому закладі є контроль-корекційний. Саме на цьому етапі керівник навчального закладу має змогу отримати інформацію про стан діагностики, реалізацію цілей, ресурсне забезпечення, підготовку

просування та продажу освітнього продукту і на підставі отриманих даних може провести аналіз та корекцію маркетингової діяльності.

Останній – це оціночно-результативний компонент, який керівник використовує для оцінки ефективності результатів маркетингової діяльності у конкретному загальноосвітньому закладі.

Начальний заклад нового типу повинен постійно стежити за всіма змінами, які відбуваються на ринку освітянських послуг, встигати реагувати на кожне з них: відставання від закладів загрожує втратою довіри споживачів, що може призвести не тільки до втрати когось із клієнтів (учнів), але й до падіння загального іміджу навчального закладу, тобто до втрати істотної частини потенційних і постійних клієнтів, а то і повної ліквідації.

Використання маркетингового підходу в управлінні діяльністю сучасного навчального закладу є необхідним чинником, який забезпечує його повноцінну життєдіяльність. Організація функціонування навчального закладу на засадах освітнього маркетингу, на наш погляд, передбачає: формування сприятливої суспільної думки й іміджу навчального закладу, побудову системи маркетингових комунікацій, дослідження маркетингового середовища навчального закладу, вивчення й прогнозування ринкової кон'юнктури, формування попиту на освітні послуги певного роду, диференціацію освітніх послуг відповідно до потреб сучасного стану розвитку суспільства та держави, здійснення діяльності з просування освітніх послуг на ринку.

**Методичні поради** : з метою засвоєння навчального матеріалу слід:

- проаналізувати у чому полягає сутність маркетингової діяльності як складової управлінської діяльності в НЗ;
- усвідомити, що якість освіти - один із пріоритетів освітньої реформи України;
- охарактеризувати вимоги щодо організації маркетингових досліджень у навчальному закладі.

**Питання та завдання для самоконтролю:**

1. В чому полягають особливості маркетингової діяльності як складової управлінської діяльності в НЗ?

2. Назвіть основні принципи та функції маркетингового управління НЗ.

3. Обґрунтуйте особливості PEST-аналізу та SWOT-аналізу діяльності НЗ.

5. Назвіть та проаналізуйте основні методи оцінювання маркетингової діяльності НЗ.

### ***Використані джерела:***

1. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За заг. редакцією д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 976 с.

2. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетникова, А. В. Войчак та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.

3. Маркетинг: принципи та функції: Навч. Посібник для вищих навчальних закладів / За ред. Азарян О.А. – Харків: Студцентр, 2002.

4. Маркетинг в термінах і значеннях. Навчальний посібник / Під ред. А.Ф. Кравчука. – Кіровоград, 2001. – 166 с.

5. Нереш М. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных. - ДияСофтЮП, 2002. - 768 с.

6. Оболенська Т.Є Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід / Київський національний економічний університет – К.: КНЕУ, 2001. – 208 с.

7. Олійник В.В. Медведь В.В. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах : навчальний посібник / За ред.. Дмитренко Г.А. – К., 2002. – 297 с.

8. Осадчий І.Г. Індивідуалізація освіти: сіткові моделі регіональних освітніх систем // Проблеми управління. - 2004. - вересень, спецвипуск. - С. 66 -70.

10. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред. Л.І. Даниленко, Л.Карамушки. - К.: Перше вересня, 2003. - 392 с

11. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів загальноосвітнього навчального закладу: Науково-методичний посібник. – Харків: Гімназія. – 2004, - 72 с.

## ***КРОК 12. Професійна компетентність – основа організаційної культури керівника навчального закладу***

1. Сутність професійної компетентності керівника навчального закладу.

2. Організаційна культура керівника навчального закладу.

3. Основні чинники організаційної культури керівника НЗ.

**Мета:** визначення шляхів формування та розвитку організаційної культури керівника навчального закладу засобами розвитку їх професійної компетентності.

**Ключові поняття:** професійна компетентність керівника навчального закладу, зміст професійної компетентності, прогностичні уміння, проєктивні уміння, рефлексивні уміння, орієнтаційні уміння, організаційні уміння, комунікативні уміння, перцептивні уміння.

В умовах прогресивних змін у суспільстві корінним чином змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу (надалі ЗНЗ). Особливої актуальності набуває проблема професійної компетентності, специфіка якої достатньо відображена в науково-педагогічних дослідженнях та нормативних вимогах до управлінської діяльності й особистості керівника ЗНЗ як управлінця-професіонала. Проблема професійної компетентності керівника ЗНЗ існує з моменту появи посади керівника в цих закладах. Тому є велика кількість наукової та організаційно-методичної літератури з питань удосконалення професійної компетентності.

Нові завдання поставлені перед сучасною школою вимагають перегляду такого поняття, як професійна компетентність керівника. На думку вчених, професійна компетентність - це комплексне поняття. Його не можна зводити ані до здібностей, ані до обізнаності вчителя у сфері педагогіки і психології, ані до ансамблю особистих рис.

Відомі педагоги В.В.Краєвський і А.В. Хуторський розрізняють терміни «компетентність» і «компетенція», пояснюючи, що компетенція в перекладі з латинської "competentia" означає коло питань, щодо яких людина добре обізнана, поінформована, пізнавала їх і має певний досвід.

Компетентність у визначеній галузі- це поєднання відповідних знань, досвіду і здібностей, що дають змогу обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній.

Педагоги-дослідники С. Шишов та В. Кальней вважають, що компетентність - це здатність (уміння) діяти на основі набутих універсальних знань. Уявлення про компетенції змінює поняття «оцінки» та кваліфікації, оскільки важливим стає не те, що в індивіда є внутрішня організація чогось (наприклад, знань), а можливість їх застосування. Нові підходи до змісту освіти у зв'язку з компетентностями, на думку вчених, полягають у тому, що треба уникати «знань як соціокультурної форми» замінюючи їх на інші культурні форми (наприклад, замінити знаннєву форму роботи з людиною на організовану комунікативну діяльність), тобто будувати простір так, щоб людина, рухаючись у ньому, переходячи від однієї форми організації спілкування до іншої, несла на собі у вигляді досвіду ці переходи.

Учені також торкаються і проблеми відбору ключових (вони ще називають їх базовими, універсальними, такими, що переносяться) компетентностей і вважають, що ключова компетенція (як у цьому разі називають компетентність С. Шишов та В. Кальней) - це така, що відповідає найширшому колу специфіки, універсальна для різних видів діяльності й може бути умовно названою як «здатність до діяльності». Отже, поняття «компетенція» є, з їхнього погляду, інтегративним, та містить такі аспекти:

- готовність до цілепокладання;
- готовність до оцінювання;
- готовність до дії;
- готовність до рефлексії.

Ми використовуємо поняття компетентності переважно в іншому значенні, оскільки воно, на нашу думку, набуває смислу конкретної управлінської дії.

Сьогодні серед української педагогічної громадськості, на сторінках педагогічної преси досить часто можна натрапити на тезу про необхідність запровадження компетентнісного підходу. Основними ідеями компетентністю підходу вважають такі:

-компетентність є ключовим, своєрідним «вузловим» поняттям, оскільки воно, по-перше, поєднує в собі інтелектуальний і навичковий складники освіти; по -друге, у поняття компетентності закладено ідеологію інтерпретації змісту освіти, сформованого «від результату» (стандарт на виході»); по-третє, ключова компетентність є інтегративною за природою, тому що вона містить низку однорідних чи близьких знань і умінь, які належать до широких сфер культури та діяльності (комунікативної, інформаційної, ділової тощо);

-цей підхід не є новим, оскільки орієнтація на освоєння умінь, способів діяльності, тим більше, узагальнених способів діяльності існувала як напрям розвитку педагогічних досліджень і практики, однак не була провідною. Тому сьогодні для реалізації компетентнісного підходу потрібно спиратися на міжнародний досвід, ураховуючи необхідність адаптуватись до традицій і потреб України;

-не слід протиставляти компетентність знанням, чи вмінням і навичкам. Поняття компетентності ширше, ніж поняття знання, вміння та навички; воно містить їх у собі (хоча, зрозуміло, не йдеться про просту суму «знання- вміння-навички»), це поняття іншого значеннєвого ряду;

- поняття компетентності охоплює не тільки когнітивний і операційно-технологічний складники, а й мотиваційний, етичний, соціальний та поведінковий. Воно містить результати навчання (знання і вміння), систему ціннісних орієнтацій, звичок тощо; компетентності формуються в процесі навчання, і не лише в середній і вищій школах, а й під впливом родини, друзів, роботи, політики, релігії та інше. У зв'язку з цим реалізація компетентнісного підходу залежить від загальної освітньо-культурної ситуації, в якій живе і працює керівник навчального закладу.

Компетентність керівника навчального закладу визначається співвідношенням професійних знань та умінь з одного боку, і професійних якостей - з іншого, в результаті чого складається цілісна картина професійної компетентності, яку можна покласти в основу вирішення багатьох практичних питань.

Отже, під професійною компетентністю ми розуміємо практичний досвід керівника, його вміння і навички, підготовленість, знання та ерудиція, а також визначення шляхів і можливостей забезпечення їх

набуття та функціонування за допомогою управлінського мислення. Домінуючим блоком професійної компетентності вважають особистість керівника, його індивідуальність та творчій потенціал.

Багато керівників навчальних закладів розуміють поняття «компетентність» як просту суму знань, умінь та навичок. Професіоналізм дій керівника у вирішенні управлінських проблем зумовлюється його управлінськими вміннями. *Управлінські вміння* - це можливість на основі знань та навичок виконувати певні дії у процесі організаційної діяльності. Теоретична готовність керівника в структурі професійної компетентності часто розуміється як певна сукупність психолого-педагогічних і спеціальних знань, а теоретична діяльність виявляється у вмінні педагогічно мислити, і може здійснюватись за наявності в педагога аналітичних, прогностичних, проєктивних, рефлексивних умінь.

*Аналітичні вміння* - один із критеріїв професійної компетентності керівника. Вони перебувають в основі узагальненого педагогічного мислення і проявляються через такі вміння, як уміння правильно діагностувати педагогічне явище, уміння виокремити основне педагогічне завдання, уміння визначити засоби його оптимального рішення та інше. Оскільки процес управління передбачає чітко визначений кінцевий результат (передбачувану мету), то основою для вибору варіантів можливих шляхів вирішення педагогічного завдання є аналіз управлінської ситуації. А для творчих керівників властива така професійно-значуща здібність, як здатність до адаптації, тобто до передбачування результату дій ще до того, як вони будуть реально здійснені.

*Педагогічне прогнозування* передбачає формування якостей окремих учнів і усього колективу за той чи інший проміжок часу. Прогностичні вміння використовуються педагогом при обдумуванні близьких, середніх і далеких перспектив розвитку окремих особистостей і усього колективу. Уміння педагогічного прогнозування передбачає оволодіння педагогом такими методами інтелектуальної діяльності як моделювання, висування гіпотез, уявний експеримент тощо.

*Проєктивні вміння* виявляються в результатах педагогічного прогнозування навчання та виховання. Розробка проєкту педагогічної діяльності передбачає насамперед чітко сформовану мету навчання та



виховання й обґрунтування засобів поетапної реалізації. Зрозуміло що, цей вид діяльності потребує від педагога оволодіння багатьма конкретними вміннями, які використовуються під час проведення навчальних занять.

*Рефлексивні вміння* складають особливу групу педагогічних умінь та використовуються педагогом в здійсненні контрольної-оціночної діяльності. Рефлексія - це не тільки розуміння педагогом власної педагогічної діяльності, а й аналіз того, як інші (учні, колеги, батьки) розуміють його поведінку, особистісні якості та інше.

Практична готовність до управлінської діяльності виражається в вміннях педагогічно діяти та проявляється в організаторських та комунікативних вміннях.

*Розвивальні вміння* передбачають визначення «зони найближчого розвитку» (Л.С.Виготський) окремих учнів і класу в цілому, створення умов для розвитку пізнавальних інтересів, здібностей, нахилів; стимулювання самостійного та творчого мислення, формування питань що вимагає застосування набутих знань на практиці; створення умов для розвитку особистості учнів.

*Інформаційні вміння* пов'язані з безпосереднім викладом навчального матеріалу і ще, крім цього, навички роботи на комп'ютері, вміння інтерпретувати та адаптувати набуту інформацію до завдань навчання та виховання.

*Мобілізаційні вміння* - це вміння пригортати увагу учнів і виробляти у них чіткі інтереси до навчання та інших видів діяльності; формувати потребу в знаннях у школярів; творчого ставлення до навколишнього світу; актуалізація знань і життєвого досвіду учнів.

*Орієнтаційні вміння* спрямовані на формування морально-ціннісних якостей вихованців; наукового-світогляду; організацію спільної творчої діяльності, яка повинна розвивати соціально- значущі якості особистості.

*Організаційні вміння* тісно пов'язані з комунікативними, адже саме від них залежать педагогічно-доцільні стосунки педагога з учнями, колегами, батьками. Педагог є активним учасником цього процесу, адже у процесі спілкування педагога і учня реалізуються не тільки функції навчання та виховання, а й вирішуються інші педагогічно-доцільні завдання.

*Комунікативні уміння* розглянемо як взаємозалежні уміння спілкування і педагогічної техніки.

*Перцептивні уміння* - це вміння сприймати і адекватно інтерпретувати інформацію від партнера по спілкуванні і здобуту в ході спільної діяльності; розуміти іншу людину її індивідуальність, неповторність, визначити характер переживань, стан людини; розуміти цінність кожної людини, протистояти стереотипам тощо.

*Педагогічні уміння* спілкуватися особливо важливі на етапі моделювання уроку, коли педагог повинен подумки поставити себе на місце учнів побачити навколишній світ їхніми очима. На цьому етапі необхідні такі уміння: встановлювати контакт із класом, створювати атмосферу спільної творчості, уміння зосередити увагу, аналізувати вчинки учнів. Не можна не згадати важливий засіб, що підвищує ефективність комунікативної взаємодії - педагогічну техніку, тобто вміння виявити свої почуття «за замовленням» у межах педагогічної доцільності.

Глибокі соціальні й економічні зрушення, що відбуваються на межі третього тисячоліття в Україні, спонукають до реформування системи освіти, яка має сприяти утвердженню людини як найвищої соціальної цінності. Лише компетентна, самостійна і відповідальна, з чіткими громадянськими позиціями індивідуальність, тобто вихована людина здатна до оновлення суспільства, забезпечення державності України, розвитку її економіки та культури.

Нині, коли навчальні заклади переорієнтовуються на вимоги ринкової побудови всіх сфер соціального життя держави, найперше змінилася роль керівника НЗ як важливої фігури в організації навчально-виховного процесу. Навчальному закладу потрібен керівник, який би виконував свою роботу професійно. Є підстави говорити про тенденцію до розшарування НЗ за якістю знань. З'являється так званий елітний НЗ. Його керівникові характерні - професіоналізм, впевненість в собі, оптимістичне сприймання світу, заповзятість, творчість. За аналогією з економічним чуттям, такому керівникові притаманне чуття сучасності у педагогічній реальності. Такий керівник НЗ поєднує в собі високий професіоналізм з широким світобаченням. Він готовий завжди оволодівати новими формами, методами, технологіями навчання і виховання, основами менеджменту

освіти, що дає йому впевненість у завтрашньому дні. Такий керівник утверджує оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, соціалізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації. Для нього характерною є висока загальна і професійна культура.

Слово "культура" має не тільки досить широкий семантичний спектр в багатьох сучасних мовах, в тому числі і в українській, але і тривалу та складну суто лінгвістичну історію. В європейські мови це слово безпосередньо або опосередковано (через інші мови) прийшло з латини. Латинське ж *cultura*, в свою чергу, походило від латинського *colore*. Слово *colore* мало безліч значень, зокрема пов'язаних з такими діями та намірами як: „поклонятися”, „шанувати”, „плекати”, „населяти”, „обробляти”, „виховувати” і т.д. У повсякденному житті поняття "культура" розуміють як освіченість, начитаність, розумність. Використовують також поняття "особиста культура" або "культура людини". Термін "культура" вживається у спеціальних науках, таких як: історія, археологія, антропологія, біологія, агрономія тощо. Наприклад, археологи називають культурою спільність археологічних пам'яток певної епохи, коли говорять про "трипільську культуру" або "черняхівську культуру". А історики називають культурою сукупність досягнень певного народу у певну епоху. Так історики кажуть, наприклад, про культуру стародавньої Греції, про візантійську культуру, про культуру Іспанського середньовіччя або італійського Ренесансу.

Видатний німецький філософ І.Кант культурою називав те, що служить на благо людству. Тому все створене людиною можна віднести до культури. Мета культури, на його думку, включає в себе розвиток природних здібностей і особливостей людини, передачу від покоління до покоління знань і досвіду, завоювання свободи від природних сил, моральну досконалість людини тощо.

Поняття „культура” (лат. *Cultura* – виховання, освіта, розвиток) у філософському словнику тлумачиться, як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які виражають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вужчому розумінні "культура" - це сфера духовного життя суспільства, що охоплює, насамперед, систему

виховання, освіти, духовно]• творчості, а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вузи, клуби, музеї, театри, творчі спілки тощо). Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння певною галуззю знань. Джерелом культури є суспільна праця, яка здатна практично й духовно перетворювати дійсність і саму людину.

Визначаючи методологічні основи дослідження, ми провели культурологічний аналіз висвітлення проблеми, насамперед, в теорії педагогіки. В основу теоретичних засад покладені ідеї про освіту як явище культури. Оскільки керівники закладів освіти визначають мету та оцінюють якість освіти як співвідношення мети і результату, необхідною умовою є вміння управлінців ці результати спрогнозувати і операційно спрямувати на подальший розвиток. Результатом такого розвитку завжди має бути новий рівень культури навчального закладу. Інтегрованим критерієм якості освітньої системи є її здатність забезпечити всім суб'єктам комплекс можливостей для ефективного особистісного саморозвитку і самоактуалізації.

Отже, важливим чинником вирішення піднятої проблеми є організація управління загальноосвітніми навчальними закладами. Управління розвитком культурного середовища - це не окремий вид (напрямок), а органічна складова системи управління ЗНЗ. Це означає, що культурологічна складова має бути притаманна всім елементам (функціям, напрямам, методам тощо) управлінської діяльності. І не лише як існуюча реальність, а як цілеспрямована реалізація культурологічного підходу до управління.

З одного боку, має бути справді культурним сам процес управління - від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить - розвиток і високу якість.

Культурологічний підхід до управління НЗ передбачає по-перше, особистісну орієнтацію не лише на навчання та виховання учнів, але й керівництва педагогічним колективом; по-друге, обов'язковою умовою є створення культурного середовища, творчої атмосфери. Необхідно максимально використовувати культурний потенціал освітнього

середовища, всіх його складових. Знання, які формуються у навчальному процесі мають бути, насамперед, засобом розвитку особистості, її становлення як суб'єкта культури.

Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність.

Розвиток людини, перетворення її в особистість відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх сил. Визначальним у першій групі чинників є середовище, що оточує індивіда. Воно включає комплекс природних і соціальних факторів. Сукупність соціальних умов життєдіяльності людини, що впливають на її свідомість і поведінку, називають соціальним середовищем. Тобто, власне соціальним є та його частина, яка складається з індивідів, спільностей, що взаємодіють між собою у певному просторі культур (субкультур). Воно складається з економічних, політичних, соціальних і духовних умов та відносин, що прямо чи опосередковано впливають на свідомість, розвиток, поведінку людини. Саме цей вплив і надає ознак середовища. Розрізняють дві форми вияву соціального середовища - на макро та мікрорівнях. Макросередовищем прийнято називати сукупність духовних та матеріальних умов, за яких проходить життєдіяльність всього суспільства. Узагальнено його можна назвати культурою народу. Воно тісно взаємодіє з мікросередовищем, що має безпосередній вплив на поведінку людини. Все ж соціокультурне мікросередовище, хоч і пов'язане з загальнокультурною ситуацією, має свою диференціацію, певну автономію.

Це стосується і такого явища, як освітнє середовище. Воно включає в себе систему впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку (В.Ясвін). Важливими складовими його є шкільне середовище, сімейне, екологічне тощо. В науковий обіг введено таке поняття, як соціокультурне навчальне середовище (СУ. Гончаренко.), яке

тлумачиться як спеціально організований простір для освоєння різних видів і форм людської діяльності, де учень оволодіває науковими знаннями, досвідом емоційно-ціннісного ставлення до світу, речей і людей, досвідом спілкування. Вченими вживається і такий термін як навчально-виховне середовище (О.Савченко). Створення сприятливого навчально-виховного середовища школи займало чільне місце у педагогічній діяльності В.О.Сухомлинського. Теоретичне осмислення цього важливого фактора впливу на якість діяльності навчального закладу викладено у ряді його творів („Серце віддаю дітям“, „Проблеми виховання всебічно розвиненої особистості“ і ін.).

Соціокультурне середовище школи розглядається нами як сукупність умов, предметних і людських елементів, з якими взаємодіють суб'єкти навчально-виховного процесу і зазнають їх впливу. Це складна мікросистема з певними складовими, сферами - соціально-правовою, інформаційною, (освітньою, навчальною), виховною і ін. Принципово важливим для нашого дослідження є культурологічний підхід. Тому, насамперед, нас цікавили культурні механізми взаємодії. Так, ми звернулися до поняття культурне середовище. Його ми розглядаємо як достатній рівень культури освітнього середовища, його культуровідповідність. Це багатомірне явище, яке включає систему елементів людського та предметного оточення, умов (інформаційно-освітніх, психолого-педагогічних, матеріально-технічних, знаково-символічних), що впливають на культурний розвиток суб'єктів освітнього закладу і зазнають змін у результаті культуротворчої діяльності цих суб'єктів. Це - конкретний соціальний простір, в якому вихованець активно включається в культурні зв'язки суспільства і де він набуває першого досвіду самостійної культурної діяльності. Засвоєння культурних цінностей відбувається через зміст навчальних предметів, реалізацію соціокультурних функцій методів навчання, шляхом організації повноцінного включення вихованців у створення культурного середовища школи. Все це складає зміст управління розвитком культурного середовища, яке є основним структурним елементом педагогічної системи навчального закладу і виступає важливим чинником забезпечення якості освіти.

Культура, як одне з явищ людського життя, має своє призначення.

Це задоволення як духовних, так і матеріальних потреб людини. Вона зумовлює розвиток і вдосконалення цих потреб.

Шкільна культура є окремим випадком загальної культури, тому вона має таку саму місію, лише в звуженому варіанті.

Місце шкільної культури - задовольнити потреби членів шкільного колективу (духовні, організаційні, потреби у згуртованості; наявності смислу, у причетності до світового прогресу, до забезпечення добробуту в державі; тощо).

Окремо слід наголосити на трьох основних характеристиках культури:

1. Культура створюється людьми. Це набір породжених людським суспільством елементів, які були створені і відкриті в минулому і передаються із покоління в покоління.

2. Культура - це феномен, якого вчать. Її елементів навчають або спостерігають нові члени товариства, які сприймають їх як норму поведінки в соціальному житті.

3. У культурі навчального закладу є стрижнева ідея, або ядро, принцип, який є обов'язковим для всіх і кожного і виявляється як в оформленні школи, класу, так в сутності ділового спілкування керівника з членами педагогічного і учнівського колективів у НЗ.

У формуванні особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Загальноосвітній навчальний заклад покликаний давати не тільки знання учням, а й формувати особистість педагога, виховувати такого педагога, який за словами Т.Г.Шевченка був би апостолом правди і науки та уособленням совісті нації, яка потребує культурного вчителя. Культурний педагог - це не взірець формально-етикетної шляхетності, а інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення, світосприймання. Саме культура керівника НЗ є підґрунтям формування особистості учня загальноосвітнього навчального закладу. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад.

Отже, особливої актуальності саме сьогодні набуває теза „Від людини освіченої – до людини культури”, що означає відродження національної

інтелігенції, створення внутрішніх передумов для розвитку творчої індивідуальності. Тільки у культурному середовищі можуть формуватися керівники і спеціалісти, здатні вільно і широко мислити, створювати інтелектуальні цінності, яких завжди потребує суспільство і школа зокрема.

Державна національна програма «Освіта. Україна XXI століття» одним із напрямів реформування освіти визначає і підготовку нової генерації педагогів, керівників з високим загальним рівнем педагогічної культури, які б втілювали в життя основні принципи перебудови освіти, а саме: гуманізації, гуманітаризації, демократизації, етнізації, диференціації, індивідуалізації.

Принципи гуманізації та гуманітаризації освіти спонукає керівників підносити статус їх культурологічного підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

Йде зміна самої структури педагогічного мислення. З керівника знімається зайвий тягар контролю за „зунною педагогікою” (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна культура – нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес. Культура НЗ– школа почуттів, отже, завдання виховання почуттів: любові до людей і життя, морального відношення до природи, праці, Батьківщини, спілкування, характер і, обов’язково, - почуття НЗ як рідного дому. Культура ще не спонукає усіх бути творчими і новацій ними. Між існуючою культурою і культурою відродження можлива невідповідність. Тому сучасні ідеї керівника навчальним закладом мають спиратися не на окремого вчителя, учня, а на колектив однодумців.

Культура НЗ – це така система життя педагогічного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація, коли вчителі і учні свідомо знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, взаємовимогливість, емпатія, толерантність, альтруїзм тощо. Культура НЗ– це живий дух, живе натхнення, успіх, радість, самоствердження й саморозвиток. Керівники мають бути передусім носіями культури, а не передавачами знань.



Все це буде основою оновлення, реорганізації педагогічних традицій і створення здорового клімату в НЗ. Провідником такої культури має бути директор навчального закладу і його команда.

Культура НЗ, як цілісне явище, необхідна умова якості сучасної освіти, розвитку особистості як найголовнішої мети сьогодення тісно пов'язана із запровадженням культурологічного підходу управління загальноосвітнім навчальним закладом і значною мірою залежить від рівня організаційної культури керівників.

На сьогодні вченими-дослідниками встановлено, що:

- педагогічні дослідження початку ХХІ століття активізували інтерес до наукових пошуків формування організаційної культури керівника НЗ. Але найбільша увага приділяється дослідженню потенційних можливостей процесів, здатних оновити зміст і структуру освіти, зорієнтованої на виховання всебічно розвиненої і культурної особистості в цілому, а не керівника НЗ;

- сучасна педагогіка в змістовий ряд базових понять включає актуально значущі поняття „організаційна культура учителя“, „організаційна культура навчального закладу“, „організаційна культура керівника НЗ“;

- інститутом творення культури від керівника до вчителя до учня є сучасний навчальний заклад;

- принципи гуманізації та гуманітаризації освіти спонукають керівників підносити статус їх культурологічного підходу в управлінні навчальним закладом;

- саме культура керівника НЗ є підґрунтям формування культурної особистості учня(студента) навчального закладу;

- менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що організаційна культура є новою філософією НЗ як система поглядів на навчально-виховний процес та зміни в ньому;

- сучасні ідеї керівника у культурологічних підходах управління навчальним закладом мають спиратися не на культуру окремого вчителя, учня, а на культуру колективу однодумців;

- організаційна культура керівника НЗ - це живий дух, живе натхнення, успіх, радість, самоствердження, саморозвиток й самоменеджмент;

- організаційна культура керівника НЗ діалектично пов'язана з усіма елементами особистісної культури: моральною, естетичною, розумовою, правовою, політичною, екологічною та ін., оскільки вона є інтегральним показником інших видів культур;

- отже складові організаційної культури керівника НЗ - науковий світогляд, наукова ерудиція, духовне багатство, педагогічна майстерність, управлінські здібності, природно-педагогічні людські якості, педагогічна техніка (культура зовнішнього вигляду, культура мови, культура спілкування, педагогічна етика, педагогічний такт, прагнення до самовдосконалення). Зрозуміло, що цією організаційною культурою має володіти і керівник навчального закладу, бо, як писав Адольф Дістервег, «як ніхто не може дати іншому того, що немає сам, так не може розвивати, виховувати й навчати той, хто сам не розвинений, не вихований, не освічений»;

- обумовленою необхідністю щодо усвідомлення основних засад формування організаційної культури керівника НЗ є знання про процеси формування і розвитку організаційної культури керівника навчального закладу;

- за цих умов важливою проблемою є формування керівника НЗ нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи НЗ, так і її результативність, спрогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника.

Отже, організаційну культуру керівника ЗНЗ характеризує високо компетентна співпраця, орієнтована на досягнення мети. На нашу думку, можливі дві інтерпретації поняття „організаційна культура". Реальною організаційною культурою вважаються ті відносини і позиції, які вже існують і є сталими в управлінській практиці керівника ЗНЗ.

Ми переконані, що лише за умови професійної компетентності керівника сучасного навчального закладу, його організаційної культури, яка продукується на педагогічний і учнівський колективи, можна належним чином вплинути на формування сучасної конкурентоспроможної моделі випускника навчального закладу.

**Методичні поради** : з метою засвоєння навчального матеріалу слід:

- проаналізувати у чому полягає сутність професійної компетентності як основи організаційної культури керівника НЗ;
- обґрунтувати ключові компетентності керівника НЗ;
- охарактеризувати вплив організаційної культури керівника на культуру навчального закладу.

**Питання та завдання для самоконтролю:**

1. В чому полягають особливості професійної компетентності як основи організаційної культури керівника НЗ;
2. Назвіть основні ключові компетентності керівника НЗ.
3. Охарактеризуйте сутність та зміст організаційної культури керівника та її вплив на культуру НЗ.

**Використані джерела:**

1. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти / Т. Бабенко // Директор школи. - 2007. - № 21 - 22.
2. Болгаріна В.С. Ідеї культуровідповідної освіти в педагогіці / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. — Х. : Основа, 2006. — 112 с. — (Б-ка журн. « Управління школою»; Вип. 5 (41)). — с.15 - 25.
3. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід як імператив управління сучасною школою / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою.— Х.: Основа, 2006. — 112 с. - ( Б-ка журн. « Управління школою »; Вип.. 5(41)) —с. 40-50.
4. Бондисєва Г. Модернізація змісту управління школою / Г. Бондисєва // Директор школи. — 2006. - № 37 - 38.
5. Васильченко Л.В. Критерії сформованості управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. — Х.: Основа, 2007.—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою», Вип. 3 (51)).—С. 63-69.
6. Васильченко Л.В. Модель формування управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В.Управлінська культура і

- компетентність керівника. - Х,: Основа, 2007—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51)). – С.43-62.
7. Васильченко Л.В. Напрями формування управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко //Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. —Х.: Основа, 2007.—176 е. — (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3 (51)).—С.21-30.
8. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.Єльнікова // Єльнікова Г. Управлінська компетентність—К. : Ред. загальнопед. Газ., 2005.—128с. -(Б-ка « Шк.. світу»)—с. 102- 109.
9. Королюк С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи / С.Королюк // Директор школи. – 2005. – 13, 37, 40, 41, 43.
10. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Лідер /Є.М.Павлютенков, В.В. Крижко // Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою.—Х.: Основа, 2006.—(Б-ка журн. «Управління школою»). -с.103-128.
11. Тимошко Г.М. Аналіз феномену «організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці. [Електронний ресурс] / – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2012\\_96/](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_96/)
12. Туріщева Л.В. Культура спілкування керівника / Л.В.Туріщева // Туріщева Л.В. Психологія управління. —Х. : Основа, 2005.—(Б-ка журн. «Управління школою» ; Вип. 9 (33)). - С.42-46.

## **Післямова**

*Освітній менеджмент – це комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника навчального закладу на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси. Культура менеджменту освіти – це досягнутий рівень ефективності управління в різних сферах за рахунок високої культури професійно компетентного менеджера, організаційної культури установи освіти, прогресивної системи ділових відносин з усіма учасниками навчально-виховного процесу.*

*Професійна компетентність керівників – це інтегральна якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє фахівцеві у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також сприяє його саморозвитку і самовдосконаленню. Компетентність керівника ЗНЗ – це система теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичні й технологічні уміння, що об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, а також відповідні моральні і психологічні.*

*Організаційну культуру формують не тільки менеджери, але й усі педагоги, співробітники, вихованці в процесі взаємодії установи освіти з ними. Культура менеджменту одержала власний зміст у результаті інтегративного ефекту взаємовпливу комплексу наукових теорій і похідних від них управлінських технологій. Багатоскладова сутність людини – суб'єкта культури менеджменту – визначила присвоєння (інтеріорізацію) основ духовної, емоційно-почуттєвої, розумової й діяльнісної культур, що позитивно впливають на діяльність керівників.*

Для нотаток

Для нотаток

**Навчальне видання**

**Тимошко Ганна Миколаївна**

**Органайзер керівника  
навчального закладу:  
методичні рекомендації**

Підписано до друку 10.11.2014. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times.

Ум. друк. арк.12,0. Обл.-вид. арк. 11,2.

Замовлення № 1028. Наклад 300 прим.

Віддруковано з оригінал-макету замовника

ПП Лисенко М.М.

м. Ніжин, вул. Шевченка, 20

тел. (04631) 9-09-95, (067) 441-21-24

***E-mail:* [milanik@land.ru](mailto:milanik@land.ru)**

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої  
продукції, серія ДК № 2776 від 26.02.2007 р.