

**ПРОЕКТ TEMPUS «ОСВІТА ДЛЯ ЛІДЕРСТВА, ІНТЕЛІГЕНТНОСТІ
ТА РОЗВИТКУ ТАЛАНТУ»
КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

К. О. Линьов

**Прийняття управлінського рішення у закладі середньої освіти
на засадах лідерства**

Навчальний посібник

КИЇВ – 2016

УДК 65.012.32
ББК 65.050.2
Л 59

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол № 9 від 17 червня 2015 р.)

Автор:

К. О. Линьов, кандидат наук державного управління, доцент, професор кафедри управління Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка.

Рецензенти:

С. А. Калашнікова, доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України;
Р. В. Войтович, доктор наук державного управління, професор, завідувач кафедри філософії, теорії та історії державного управління.

Линьов К. О. Прийняття управлінського рішення у закладі середньої освіти на засадах лідерства : навчальний посібник / К. О. Линьов. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELSTE – Education for Leadership Intelligence and Talent Encouraging). – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be help responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© К. О. Линьов, 2016

Опис модуля:

Мета модуля – формування професійних компетентностей керівників закладів середньої освіти щодо прийняття управлінських рішень на засадах лідерства.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладів середньої освіти.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

- Тема 1. Лідерство як основа розвитку закладу середньої освіти.
- Тема 2. Сутність та специфіка управлінського рішення.
- Тема 3. Управлінське рішення в ході реалізації функцій управління на засадах лідерства.

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

знати та розуміти:

- основи теорії прийняття управлінського рішення;
- значення лідерства у трансформації закладу середньої освіти;

вміти:

- аналізувати теоретичні положення щодо прийняття управлінського рішення та синтезувати їх із власним досвідом і практикою управління;
- приймати управлінське рішення у ході реалізації функцій управління на засадах лідерства;

володіти та демонструвати:

- здатність до ідентифікації проблем у закладі середньої освіти;
- здатність до ідентифікації особистісних цінностей у процесі прийняття управлінського рішення.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – прийняття управлінського рішення у закладі середньої освіти на засадах лідерства
Мета модуля – формування професійних компетентностей керівника закладу середньої освіти щодо прийняття управлінських рішень на засадах лідерства
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладів середньої освіти

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Лідерство як основа розвитку закладу середньої освіти	<i>Знати і розуміти</i> значення лідерства у трансформації закладу середньої освіти; <i>здатність</i> до ідентифікації особистісних цінностей у процесі прийняття управлінського рішення.	Лекція-презентація. Групове практичне заняття: «Лідерство, базоване на цінностях»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами. Тест
Тема 2. Сутність та специфіка управлінського рішення	<i>Знати</i> основи теорії прийняття управлінського рішення; <i>вміти</i> аналізувати теоретичні положення щодо прийняття управлінського рішення та синтезувати із власним досвідом і практикою управління	Лекція-презентація. Групове практичне заняття «Етапи прийняття управлінського рішення»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами. Тест
Тема 3. Управлінське рішення в ході реалізації функцій управління на засадах лідерства	<i>Здатність</i> до ідентифікації проблем у закладі середньої освіти; <i>вміти</i> приймати управлінське рішення у ході реалізації функцій управління на засадах лідерства	Лекція-презентація. Групове практичне заняття «Ситуації для аналізу, розробки та прийняття управлінського рішення на засадах лідерства»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами. Тест

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредити	6 год.	9 год.

Тема 1. Лідерство як основа розвитку закладу середньої освіти

Теоретичний матеріал

Керівник закладу середньої освіти перебуває під **впливом наступних чинників**:

- зміна законодавства;
- зміна потреб та очікувань замовника та споживача освітніх послуг;
- великий об'єм інформаційних потоків;
- швидкоплинність процесів у соціумі;
- посилення рівня невизначеності;
- посилення конкуренції між закладами освіти;
- збільшення ціни помилки керівника;
- ускладнення операційного середовища тощо.

Зміни зовнішнього середовища, внутрішніх характеристик закладу середньої освіти і самої особистості диктують **потребу у лідерстві**, яке:

- долає структурні, культурні та особистісні бар'єри;
- створює потенціал у школах та громаді;
- підтримує зміни та процеси самоорганізації у школі;
- генерує розвиток взаємостосунків та соціального капіталу;
- розвиває професійну майстерність кожного працівника¹.

Лідерство	це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетентностей) задля досягнення суспільно значущих цілей ² .
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Кеннет Бланшар	Лідерство – здатність впливати на інших шляхом вивільнення сил і спроможностей людей та організацій заради більшого блага ³ .
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джозеф Бойетт, Джиммі Бойетт	Якщо ви хочете зрозуміти сутність лідерства, не зосереджуйтесь виключно на особистісних характеристиках. Лідерство – це подія, а не риса характеру. Сутність цього феномену полягає скоріше у тому, що людина робить з самим собою, ніж просто в тому, хто вона є. Тобто, лідерство, по-перше, передбачає розуміння вами своїх сильних та слабких сторін і, по-друге, прийняття ролей та обов'язків, які формують між вами та вашими послідовниками особливі стосунки ⁴ .
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Загальні **сутнісні характеристики феномену лідерства** є такими⁵:

- Лідер повинен мати послідовників. Керівник-лідер задає собі питання: «Як набути союзників?»; «Які потреби та інтереси інших?»; «Як зацікавити інших слідувати за собою?»¹.

¹ Harris A. Distributed Leadership: Matters, Perspectives, Practicalities, and Potential. – Corvin, 2014. – P. 56–57.

² Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 41–63.

³ Бланшар К. Лідерство: к вершинам успеха. – СПб : Питер, 2011. – С. 13.

⁴ Бойетт Дж., Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – 3-е изд., испр. и доп. / [пер. с англ. А. А. Калинина]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – С. 24.

⁵ Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб : Речь, 2007. – С. 18–20.

- Лідерство – це сфера взаємодії. Якщо лідерам потрібні послідовники, то лідерство не зводиться тільки до проблеми особистості керівника-лідера, а є продуктом взаємостосунків між лідером та людьми, які йдуть за ним. Важливе завдання лідера полягає у побудові міцних робочих взаємостосунків з іншими працівниками.
- Лідерство ґрунтується на авторитеті. В основі авторитету лежать якості, які мають високу цінність для членів конкретної групи. Наявність цих якостей у лідера передбачає лояльність послідовників до його вчинків, прихильність та довіру до його рішень.
- Лідерство складається з подій (актів) лідерства. «Лідерство відбувається як подія, явище, яке має початок і кінець. Сфери взаємодії лідера та послідовників виникають, досягають зрілості та завершуються... Лідерство краще розуміти як дискретну реальність»².
- Лідерство засноване на неформальному впливові лідера. Вплив на послідовників має яскраво виражений особистісний компонент (а не просто формальний, заснований на посаді).
- Лідерство – когнітивний конструкт. Для успішності становлення людини в якості лідера у конкретній соціальній групі їй необхідно враховувати якості, які члени цієї групи сприймають як лідерські, і чинники, які вони розглядають, коли приписують певні результати лідерству.

До розкриття сутності освітнього лідерства зверталось багато вчених. Зокрема, на запитання «Яким ми хочемо бачити шкільного лідера?» в рамках дослідження, проведеного у багатьох країнах світу протягом 2012–2013 рр., були отримані наступні відповіді³:

1. Таким, що проявляє турботу про благополуччя та розвиток всіх працівників у школі.
2. Натхненним комунікатором, таким, що створює шкільні мережі, і є успішним в цьому.
3. Здатним наділяти владою, делегувати повноваження, таким чином розвиваючи потенціал працівників школи.
4. Таким, що проявляє свою цілісність, є чесним та відкритим.
5. Є доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі.
6. Здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики.

Запит суспільства на керівника нового типу диктує необхідність переосмислення останнім форм і методів своєї діяльності, поглядів на освітнє лідерство (рис. 1), зміни парадигми управління у закладі середньої освіти (таблиця 1).

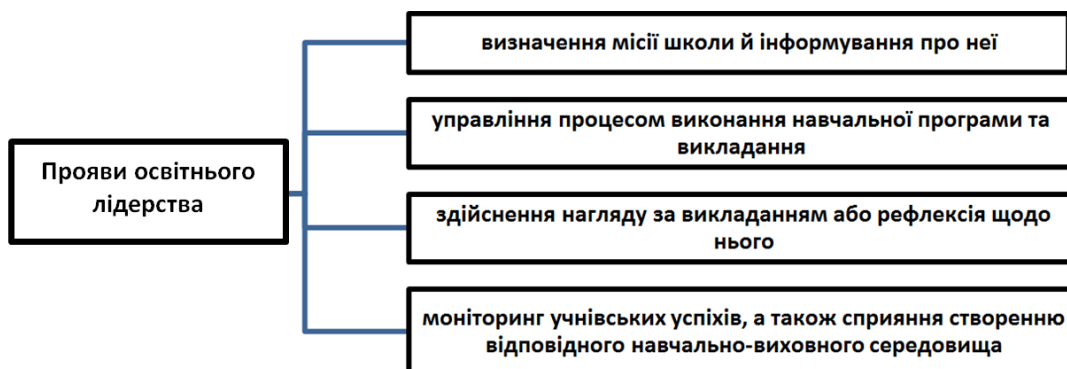


Рис. 1. Прояви освітнього лідерства

Рисунок складений на основі джерела¹

¹ Blanc W. The Nine Natural Law of Leadership. – NY : AMACOM, 1995. – P. 10.

² Blanc W. The Nine Natural Law of Leadership. – NY : AMACOM, 1995. – P. 14, 36.

³ Humphrey R. H. Effective Leadership: Theory, Cases and Applications. – SAGE Publications, Inc., 2014. – P. 57.

Порівняльна характеристика управління у закладі середньої освіти

Таблиця складена на основі джерела²

Управління в минулому	Управління в майбутньому
Ієрархічне та фіксоване	Горизонтальне та розподілене
Сфокусоване на ролях та посадах	Сфокусоване на таланті та спроможності
Локалізоване в одній школі	Задіяна мережа шкіл
Акцент на проблемі	Акцент на рішенні
Розвиток вмінь	Розвиток компетентностей
Контроль та ефективність	Потенціал та взаємостосунки
Сфокусоване на організації	Сфокусоване на навчанні
Пов'язане з винагородою	Пов'язане з професійним зростанням

Діяльність керівника-лідера закладу освіти базується на наступних принципах³:

- Активна позиція. Взаємодіяти із середовищем позитивно і впевнено.
- Пильність. Відстежувати стан середовища, щоб переконатися у тому, що воно залишається здоровим і не починає занепадати.
- Терплячість. Відтерміновувати винагороду і не шукати миттєвих результатів.
- Прозорість. Завжди бути відкритим до огляду й перевірки.
- Проектування. Створювати системи, які спеціально пристосовані до використання людьми, враховують індивідуальні потреби та відповідають спроможності людини.

Розвиток закладів середньої освіти на засадах лідерства передбачає наступні кроки⁴:

1. визначення напрямів розвитку:
 - чітке формулювання місії та візії школи;
 - формулювання колективних, узгоджених цілей;
 - визначення цінностей та переконань, які поділяють більшість працівників;
 - встановлення високих очікувань щодо результатів діяльності;
 - моніторинг роботи школи та забезпечення ефективної комунікації.
2. розвиток кадрів:
 - забезпечення стимулів для творчої інтелектуальної діяльності;
 - підтримка кожної особистості;
 - пошук і тиражування передового досвіду;
 - демонстрація особистого прикладу дотримання принципів, що вважаються засадничими для школи.
3. організаційні зміни:
 - формування і вдосконалення організаційної культури школи;
 - зміни організаційних структур;
 - розвиток мережевої взаємодії та співпраці;
 - формування команди, орієнтованої на взаємодопомогу та підтримку.

¹ Єфімова С. М., Королук С. В. Лідерство та інклюзивна освіта : навчальний курс та методичний посібник / за заг. ред. А. А. Колупаєвої. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – С. 28.

² Harris A. Distributed Leadership: Matters, Perspectives, Practicalities, and Potential. – Corvin, 2014. – P. 55–56.

³ Єфімова С. М., Королук С. В. Лідерство та інклюзивна освіта : навчальний курс та методичний посібник / за заг. ред. А. А. Колупаєвої. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – С. 26–27.

⁴ Єфімова С. М., Королук С. В. Лідерство та інклюзивна освіта : навчальний курс та методичний посібник / за заг. ред. А. А. Колупаєвої. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – С. 36–38.

Лідерство зокрема й продукт внутрішньої роботи людини над самим собою, а тому критично важливо розуміти, хто ви є і у що ви вірите (рис. 2). Орієнтовані на цінності лідери створюють орієнтовані на цінності групи, команди, організації та громади. Лідери мають вплив через стандарти, яких вони дотримуються, через рішення, які приймають, через поведінку, яку демонструють, через філософію, яку сповідують.

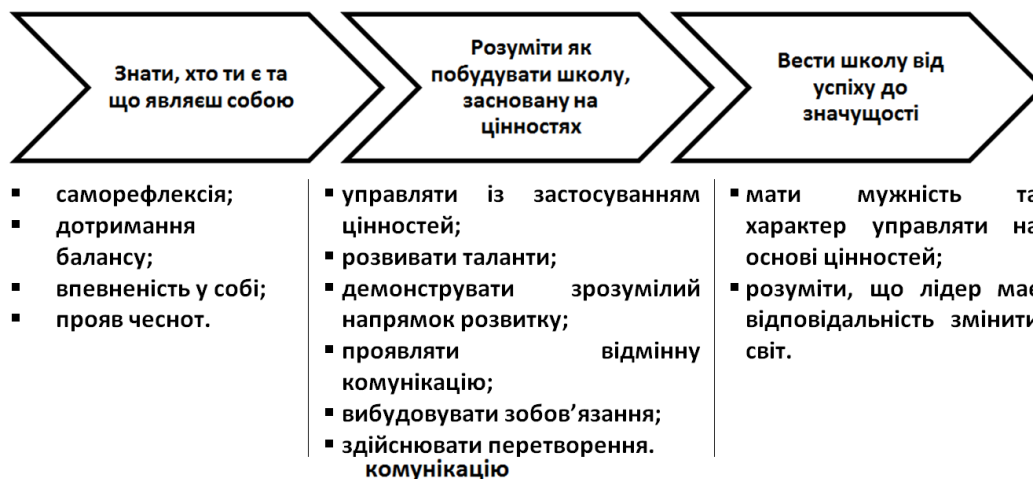


Рис. 2. Розвиток керівника-лідера школи

Рисунок складений на основі джерела¹

Висновок

Таким чином:

- Лідерство вважається результатом динаміки міжособистісних стосунків, а не діяльністю однієї особи.
- Міжособистісні стосунки ґрунтуються на довірі й відкритості.
- Керівний склад школи не просто ставить завдання, а дає можливість працівникам діяти на власний розсуд.
- Рамки лідерства розширюються та крім учителів охоплюють також інші категорії у школі, створюючи загальношкільну командну культуру.
- Лідерство не започатковують у наказовому порядку, а розвивають.
- Головним критерієм при визначенні лідерів у групах є кваліфікація і досвід, а не формальна посада.
- Лідерство не зосереджується на конкретних посадах чи ролях, воно динамічне і переходить від однієї особи до іншої, внаслідок чого «владна дистанція» чи відмінність між «лідерами» і «послідовниками» зменшується².

¹ Kraemer H. H. Jr. Summary: From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership. – Business News Publishin. – URL: <https://play.google.com/books/reader>

² Єфімова С.СМ., Корольок С. В. Лідерство та інклюзивна освіта : навчальний курс та методичний посібник / за заг. ред. А. А. Колупаєвої. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – С. 22–23.

Нотатки

Практичне завдання
«Лідерство, базоване на цінностях»

1. Із переліку запропонованих цінностей оберіть 10 найбільш пріоритетних для вас як для особистості.
2. Із переліку 10 обраних цінностей оберіть 5 найбільш пріоритетних для вас як для особистості.
3. Із переліку запропонованих цінностей оберіть 10 найбільш пріоритетних для вас як керівника закладу освіти.
4. Із переліку 10 обраних цінностей оберіть 5 найбільш пріоритетних для вас як для керівника закладу освіти.
5. Порівняйте отримані результати. Дайте відповіді на запитання: «Чи ідентичні отримані результати? Про що це свідчить?»
6. Оберіть 3 найважливіші для вас цінності.
7. Оберіть лише одну найважливішу для вас цінність.
8. Проаналізуйте зроблений вибір та обдумайте ваші почуття, які відчували, коли відмовлялися від цінностей одна за одною.
9. Методом консенсусу визначте три спільні для всіх учасників групи пріоритетні цінності.

Шаблон для виконання

№	Цінності	10 пріоритетних цінностей		5 пріоритетних цінностей		3 пріоритетні цінності
		особистість	керівник	особистість	керівник	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Список рекомендованих джерел

1. *Бланшар К.* Лідерство: к вершинам успеха. – СПб : Питер, 2011. – 368 с.
2. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
3. *Кови С.* Лідер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – 304 с.
4. *Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н.* Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

Тема 2. Сутність та специфіка управлінського рішення

Теоретичний матеріал

Основним завданням, що стоїть перед сучасним керівником-лідером, є розробка й прийняття управлінських рішень в умовах складної, швидкоплинної та великою мірою невизначеної реальності.

Управлінське рішення (УР)	усвідомлений вибір цілеспрямованої дії з перетворення соціальної дійсності, виражений в управлінському акті відповідно компетенції керівника та в межах наданих йому повноважень ¹ .
Управлінське рішення	сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань ² .

Найважливішою специфікою управлінського рішення є його безпосередня направленість на організацію колективної праці. Воно приймається лише в тому випадку, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією, включити весь її механізм управління. Процес прийняття управлінського рішення має за мету вирішення проблем організації.

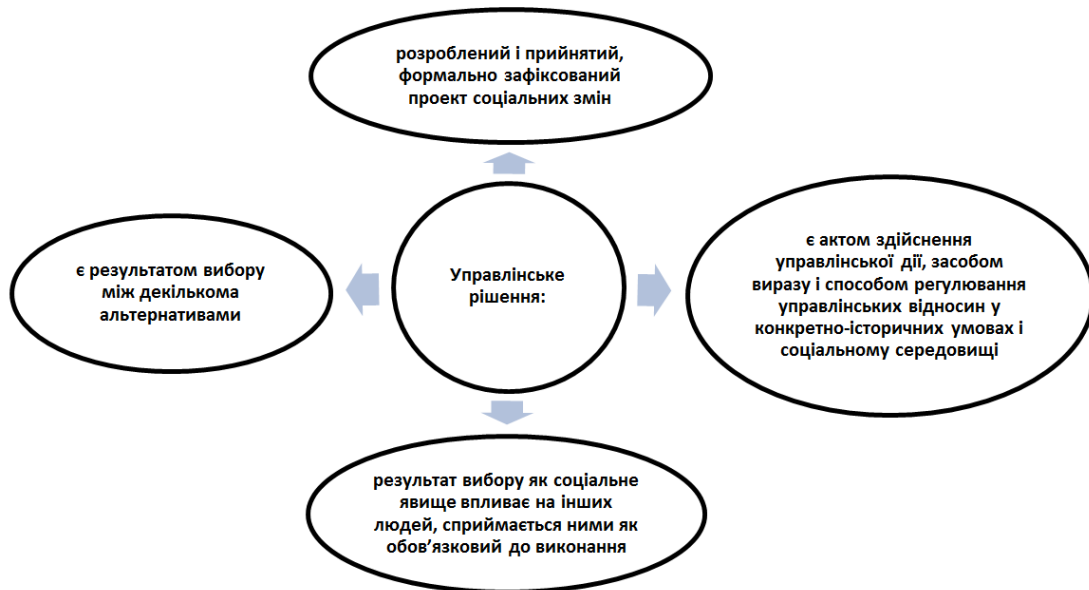


Рис. 3. Специфіка управлінського рішення

Рисунок складений на основі джерела³

Процес прийняття УР передбачає наявність наступних чинників:

- особа, яка приймає рішення, – людина або група людей, наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність;
- керовані змінні – сукупність чинників та умов, які викликають появу тієї або іншої

¹ Михненко П. А. Секрети эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 24.

² Управленческое решение. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управленческое_решение

³ Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – С. 8–24.

- проблеми, якими може управляти особа, яка приймає рішення;
- некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти особа, яка приймає рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище;
 - обмеження (внутрішні і зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення;
 - критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення;
 - вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення;
 - альтернативи, залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору;
 - рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (результатів);
 - можливості реалізації прийнятого рішення¹.

Прийняття УР – це одночасно мистецтво керівника, використання ним досягнень науки та власного досвіду практичної діяльності (рис. 4).

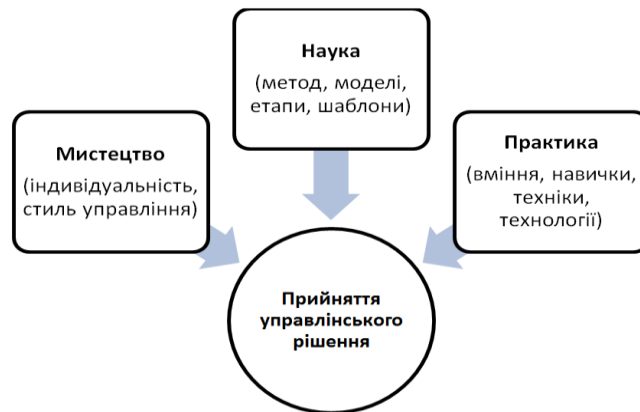


Рис. 4. Сутнісна характеристика процесу прийняття УР

На особу, яка приймає УР, завжди впливають її досвід, цінності, особливості виховання, соціальні установки тощо. Поведінка людини далеко не завжди підкоряється законам логіки. Крім того, сама логіка у різних етносів може бути різною. Тому і способи розробки та прийняття рішень можуть бути як формалізованими і високо науковими, так і спонтанними.

Саме тому, **приймаючи УР, керівник може:**

- формувати раціональні рішення, засновані на попередньому аналізі зібраної інформації;
- обирати на основі суджень та думок інших людей, досвіду, який сформувався на основі минулих аналогічних ситуацій;
- спиратися на власну інтуїцію.

Ефективний процес прийняття УР базується на балансі трьох елементів: логіки, інтуїції та досвіду. Трикутник (рис. 5) показує рішення, де всі ці елементи є збалансованими. Однак на практиці акценти будуть великою мірою залежати від стилю прийняття рішення — групового чи індивідуального — та типу самого рішення. Взаємодія цих факторів визначатиме форму трикутника.

¹ Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – С. 11–12.

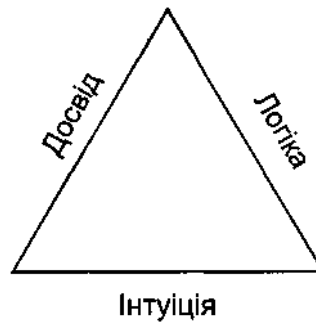


Рис. 5. Прийняття УР в залежності від досвіду, логіки та інтуїції лідера

Рисунок складений на основі джерела¹

Прийняття УР передбачає врахування основних етапів цього процесу. Дослідники по-різному описують етапи прийняття УР, один з них презентований на рис. 6. Пітер Ф. Друкер своєю чергою запропонував наступну **послідовність кроків у процесі прийняття УР**²:

- Класифікація проблеми. Типова ця проблема чи унікальна? Або ж це зовсім новий тип проблеми, для вирішення якої ще тільки належить розробити правила?
- Визначення проблеми. З чим ми маємо справу?
- Визначення способу вирішення проблеми. Які граничні умови?
- Визначення того, що «правильно», а не «прийнятно» з метою дотримання граничних умов. Перш ніж шукати компроміси, займатися адаптацією та робити припущення, потрібно з'ясувати, що повністю задовольняє граничним умовам.
- Визначаємо рішення таким чином, щоб воно несло в собі дію, необхідну для його виконання. Яку дію слід зробити для виконання рішення? Хто повинен про це знати?
- Перевірка обґрунтованості та ефективності рішення на відповідність реальному стану речей. Яким чином виконується рішення? Наскільки прийнятні передбачення, на яких воно засновано?

Кількість етапів прийняття УР, операцій та процедур визначається складністю й типом проблеми, з якою стикаються керівники закладів середньої освіти.

Теорія і практика прийняття управлінських рішень дозволили систематизувати **вимоги до УР**:

- повинно бути таким, яке реалізується; в основі рішення лежить відповідність між цілями та ресурсами;
- повинно включати в себе механізм реалізації;
- повинно прийматися та реалізовуватися у масштабі часу керованих процесів; важливим чинником, який визначає якість рішення, є його своєчасність;
- повинно бути стійким по ефективності; збереження ефективності у певному діапазоні при зміні зовнішніх умов;
- повинно бути гнучким (адаптивним); грамотне рішення обов'язково повинно передбачати можливість зміни (коригування) мети або алгоритму досягнення мети при зміні умов зовнішнього чи внутрішнього середовища³.

Прийняття УР – дія керівника, який розглядає запропонований варіант рішення з позиції особи, яка функціонально зобов'язана довести це рішення до виконавця, а також забезпечувати контроль виконання. Зазначений вище постулат змушує керівника не лише обирати засоби впливу

¹ Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. – К. : Все увито, Наукова думка, 2001. – 242 с.

² Эффективное принятие решений : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 10–11.

³ Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – С. 23.

та засоби контролю, а й розглядати варіанти рішень з боку їх практичного впровадження при конкретних обставинах і наслідках реалізації (оптимальність рішення).

Прийняття УР носить організуючий характер і повинне враховувати **вимоги до організації процесу прийняття УР**:

- формулювання проблеми, розробка та вибір рішення відбувається на тому рівні ієрархії управління, де є для цього інформація; інформація повинна поступати від всіх підрозділів організації, які знаходяться на різних рівнях управління та виконують різні функції;
- прийняття управлінського рішення передбачає використання ієрархії, цільових міжфункціональних груп, специфічних правил та процедур, планів, горизонтальних зв'язків;
- прийняття рішення повинно відображати інтереси та можливості тих рівнів управління, на які буде покладено його виконання або які зацікавлені в його реалізації;
- прийняті рішення повинні враховувати національні особливості працівників, які реалізують ці рішення; при підготовці осіб, які приймають рішення, слід враховувати специфіку системи управління в організації, особливості національної культури управління, менталітет народу країни, де ці рішення приймаються та реалізуються¹.

Висновок

Таким чином:

- прийняття УР – це процес, який є певною послідовністю взаємопов'язаних етапів;
- на всіх етапах процесу прийняття УР основним є:
 - з'ясування проблеми;
 - збір інформації;
 - виявлення альтернатив;
 - визначення обмежень, критеріїв, оцінка альтернатив та прийняття рішення;
- процес прийняття УР уявляється як системна діяльність осіб, які приймають рішення, він підкоряється законам управління, організації діяльності людей.
- керівнику необхідно організувати колектив на вирішення проблеми.

¹ Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – С. 164.

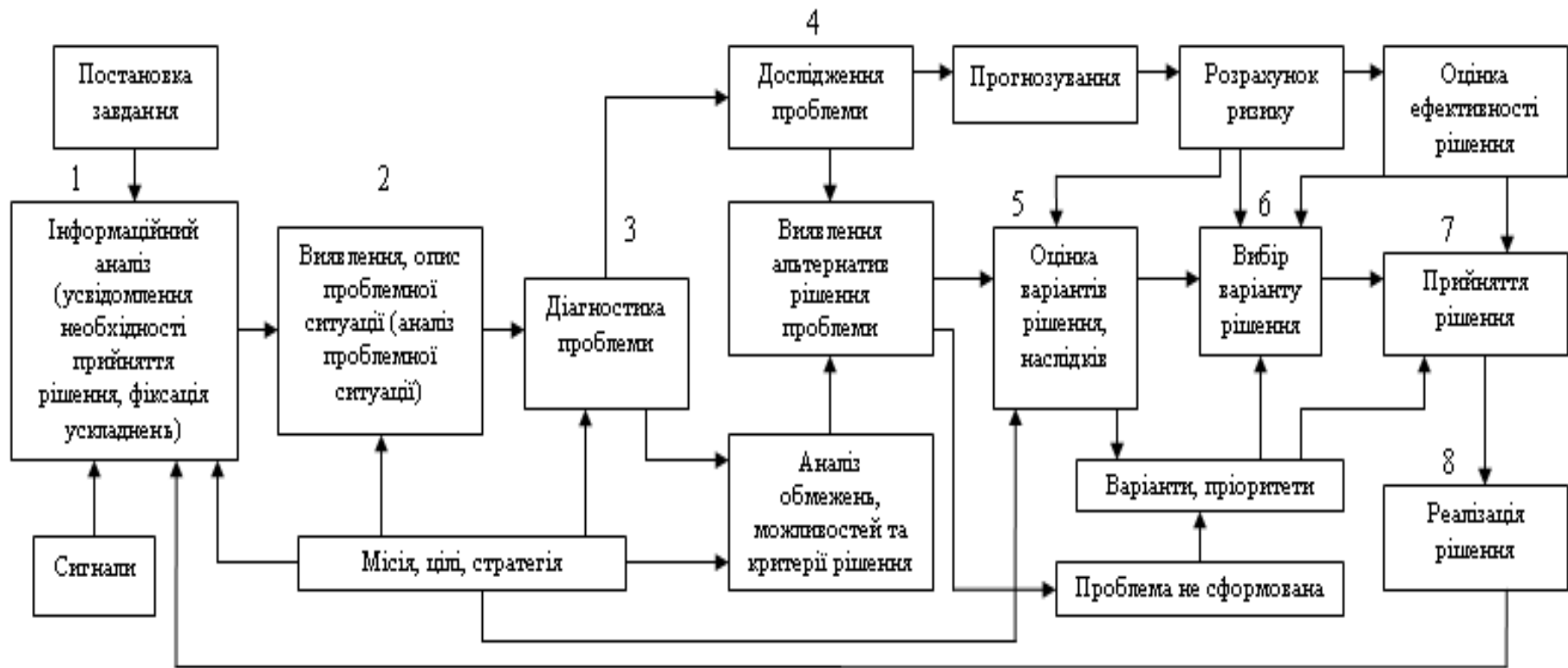


Рис. 6. Етапи прийняття управлінського рішення

Рисунок складений на основі джерела¹

¹ Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – С. 166.

Нотатки

Практичне завдання
«Етапи прийняття управлінського рішення»

1. Оберіть проблему, актуальну для закладу середньої освіти, користуючись власним управлінським досвідом. Обговоріть сутність проблеми у групах.
2. Доберіть 3 альтернативи для вирішення проблеми.
3. Визначте 4 критерії, на основі яких будуть оцінюватися альтернативи. Проранжуйте обрані критерії по значимості від 1 (найбільш важливий) до 4 (найменш важливий).
4. На основі індивідуального сприйняття якісної переваги тої чи іншої альтернативи по кожному критерію виставте оцінки від 1 до 3 в кожному стовпчику.
5. Прорахуйте суму по кожній альтернативі і прийміть відповідне управлінське рішення.

Шаблон для виконання

№	Альтернативи	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Сума
1						
2						
3						
Напрямок оптимізації						
Пріоритет критерію						

Список рекомендованих джерел

1. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. – К. : Всеувиито, Наукова думка, 2001. – 242 с.
2. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
3. *Михненко П. А.* Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – 288 с.
4. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – 156 с.

Тема 3. Управлінське рішення в ході реалізації функцій управління на засадах лідерства

Теоретичний матеріал

УР приймаються у всіх сферах та в ході реалізації всіх функцій управління: планування, організація, мотивація, координація, контроль. Класифікація за змістом управлінської діяльності або функціям управління – найбільш використовувана у процесах розробки УР. Функціональний підхід в управлінні дає можливість розглянути всі управлінські процеси як множину різноманітних операцій, здійснюваних у рамках певних функцій управління¹.

Планування.

Планування	це стадія процесу управління, на якій визначаються цілі діяльності, необхідні для цього засоби, а також розробляються методи, найефективніші у конкретних умовах ² .
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Але в сучасних обставинах функція планування сприймається і як здатність визначити місію та візію організації. З плануванням тісно пов'язане прогнозування, як процес вірогідного визначення шляху подальших подій.

При здійсненні функції планування у закладі середньої освіти ми намагаємося відповісти на 3 запитання:

- Де у даний момент знаходиться школа у просторі можливих станів? Завдання керівництва школи полягає у долученні колективної думки щодо створення концепції розвитку закладу освіти, стратегічного планування тощо.
- Який напрям руху обрати? Враховується намагання досягти максимальних можливостей при умові мінімізації негативних наслідків, оцінка сильних та слабких сторін школи тощо.
- Яким чином досягти бажаного? Задіяння групових методів прийняття управлінського рішення, направлених на досягнення цілей школи.

Переваги УР, яке ухвалюється у малій групі³:

- висока якість;
- високий рівень консенсусу;
- якісно вищий рівень виконання УР;
- підвищення статусу учасників групи.

Недоліки групових УР:

- більшими є витрати часу і ресурсів;
- невизначеність з персональною відповідальністю;
- «колективізація» мислення у групі.

Дж. Максвелл	Успіх лідера в його починанні відбудеться лише за умови, що час буде вибраний вдало: <ul style="list-style-type: none"> ▪ неправильне рішення в неправильний час = катастрофа.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹ Чудновская С. Н. Управленческие решения : учебник / С. Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007. – С. 16.

² Михненко П. А. Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 22.

³ Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. – К. : Все увито, Наукова думка, 2001. – 242 с.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ неправильне рішення в правильний час = помилка. ▪ правильне рішення в неправильний час = неприйняття. ▪ правильне рішення в правильний час = успіх¹.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Організація. Цінність будь-якого УР визначається тим позитивним ефектом, якого вдається досягти з його допомогою. Організація робіт полягає у створенні структури організації та системи управління, а також у забезпеченні її всім необхідним для роботи з досягнення цілей. Особлива увага приділяється характеристикам та умовам праці у закладах середньої освіти лідерського типу (таблиця 2).

Таблиця 2

Характеристика та умови праці організацій бюрократичного та лідерського типу у процесі прийняття управлінського рішення

Таблиця складена на основі джерела²

Бюрократична організація	Лідерська організація
Характеристика	
<ul style="list-style-type: none"> • «жорсткі правила» роботи; • вузька спеціалізація; • визначені права та обов'язки; • визначеність структури та рівнів ієрархії; • об'єктивна система винагороди на основі кількісної оцінки результатів праці; • формальний та офіційний характер взаємовідносин у колективі 	<ul style="list-style-type: none"> • незначна кількість формальних правил та норм; • широка спеціалізація, творчий підхід; • амбіційна відповідальність; • невизначеність ієрархії влади та повноважень; • суб'єктивна система винагород; • неформальні ділові відносини, які носять особистісний характер
Умови праці	
<ul style="list-style-type: none"> • нескладне та стійке зовнішнє оточення; • прості та стабільні цілі; • прості та зрозумілі завдання, здатні до структуризації; • кількісна вимірність результатів праці; • визнання підлеглими влади керівництва; • прості способи мотивації, засновані на матеріальному стимулюванні 	<ul style="list-style-type: none"> • складне та нестабільне зовнішнє оточення з високим рівнем невизначеності; • різноманітність і динамічність цілей та завдань; • відсутність чітких меж у завданнях конкретних виконавців; • неможливість або складність кількісної оцінки результатів праці; • необхідність завойовувати авторитет; • система мотивації персоналу базується на задоволенні потреб високих рівнів

Управління процесом реалізації прийнятого УР передбачає створення певних умов, які сприяють швидкій та якісній реалізації. Центральним завданням є створення працездатної системи організаційних взаємовідносин, які забезпечують координацію та безперервність процесу реалізації рішення.

Система організаційних взаємовідносин	обґрунтований розподіл загального завдання на частини, розподілення повноважень, відповідальності та ресурсів, а також
----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹ Максвелл Дж. Розвину лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – С. 63.

² Михненко П. А. Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 26.

встановлення зв'язків між різними видами робіт ¹ .

Мотивація. Можливі наступні *способи мотивації у закладі середньої освіти*:

- залучення працівників школи до процесу розробки та прийняття управлінського рішення;
- незалежність у прийнятті рішень щодо організації власної праці;
- право здійснювати контрольні функції;
- залучення працівників школи до раціоналізаторської та інноваційної діяльності;
- право самостійно формувати робочі групи для вирішення конкретних завдань².

Щодо мотивації, то **не можна допускати наступні дії**:

- Не применшувати нічий важливості. Якщо вам потрібно покритикувати, пам'ятайте, щоби збалансувати одну негативну заувагу, потрібно дев'ять позитивних коментарів.
- Не маніпулювати людьми. Ми здобуваємо більше своєю чесністю та прозорістю, ніж хитрістю й лукавством.
- Не гарячкувати. Люди – наш найбільший ресурс, виділіть час, аби зрозуміти їх і подбати про них.
- Не знеохочувати особистісний ріст. Створіть командний підхід за принципом: «Ти зростаєш – виграємо ми всі»³.

Контроль. У контексті процесу прийняття УР контроль є підтвердженням оптимальності прийнятого рішення. Один з важливих аспектів контролю крім своєчасного виявлення проблем полягає у виборі дій щодо досягнення основних цілей закладу середньої освіти.

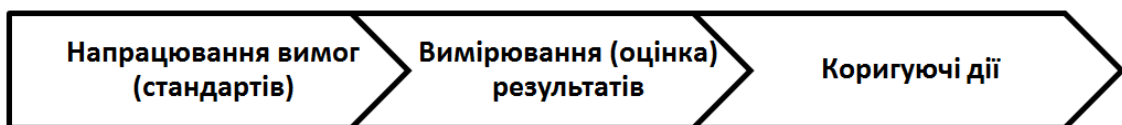


Рис. 7. Процес контролю у закладі середньої освіти

Рисунок складений на основі джерела⁴

Однак контроль не повинен бути занадто обтяжливим та надмірним. Інакше елементи керованої системи можуть переорієнтуватися із позиції досягнення поставлених цілей на позицію задоволення вимог самого контролю.

Координація. Новий погляд на управління закладом середньої освіти вимагає від керівника-лідера напрацювання у своїй свідомості іншої моделі управління. Він вже не може розглядатися як яскрава харизматична особистість, яка своїм інтелектом та досвідом переважає підлеглих. Його роль – координатор зусиль, який створює умови для зацікавленості підлеглих у результатах своєї праці. Керівник змушений напрацьовувати свій власний стиль поведінки. Найважливішими якостями лідера стають: енергія, знання, вміння концентруватися, здатність зводити складні проблеми до простих схем, передбачення. Особливої ваги набуває вміння керівника-лідера формувати команди у закладі середньої освіти.

Команду від групи працюючих разом відрізняє¹:

¹ Михненко П. А. Секрети ефективних бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 27.

² Михненко П. А. Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 36.

³ Максвелл Дж. Развивь лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – С. 114–115.

⁴ Михненко П. А. Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 40.

- Наявність мети – у команди є мета, таке, що розділяють і до чого прагнуть всі члени команди. Лідер задає напрям та координує діяльність під час досягнення мети.
- Приналежність – члени команди хочуть бути її частиною, дотичними до процесу досягнення мети та активно докладають для цього свої зусилля.
- Дії – співробітники взаємозалежні в тому, що вони роблять, це дозволяє діяти скоординовано.
- Підтримка та турбота – для підтримки команди важливо визнання, оцінка внеску кожного члена команди та заохочення успіхів.
- Синергія – команда показує кращі результати спільної діяльності, ніж сукупний результат індивідуальної роботи її членів.

Високоєфективні команди відрізняються від груп працюючих разом співробітників високим рівнем узгодженості дій, що створює довіру, спільні цінності, важливість ідентифікації себе з командою тощо (рис. 8).

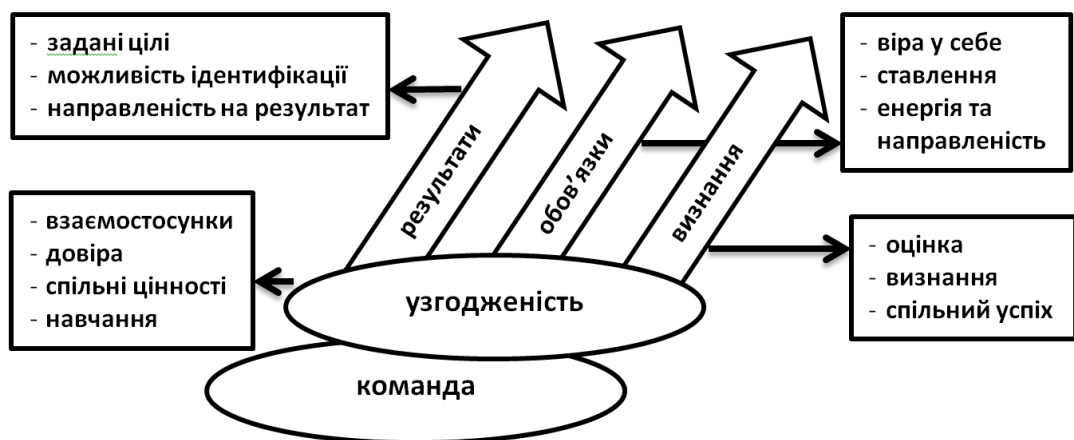


Рис. 8. Спільні риси високоєфективних команд

Рисунок складений на основі джерела²

Залучаючи колектив закладу середньої освіти на різних етапах прийняття управлінського рішення до обговорення проблем, отримуємо зростання ступеню розподіленої відповідальності за прийняте управлінське рішення, ідентифікації кожного працівника з управлінським рішенням, збільшення рівня лояльності до керівника-лідера (рис. 9).

¹ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 257–258.

² Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 260.

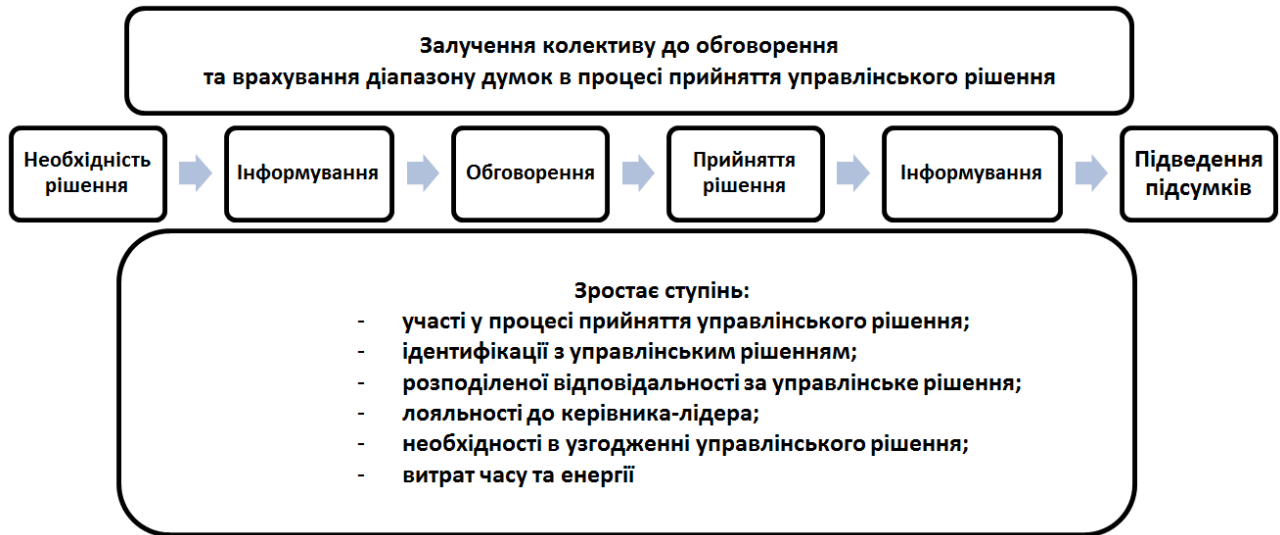


Рис. 9. Ефект від залучення колективу до процесу прийняття УР у закладі середньої освіти
Рисунок складений на основі джерела¹

Важливо	Директори шкіл можуть формувати середовище, забезпечувати час і можливості для виникнення лідерства. Розподіляючи відповідальність за прийняття рішень та виконання лідерських функцій, директори дають змогу вчителям відчувати, що їхня думка важлива і що вони — партнери у справі перетворення школи, де учні, педагоги, батьки та представники громади можуть реалізуватися та досягати успіхів ² .
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Підсумовуючи вищенаведене, пропонуємо **поради керівнику-лідеру у процесі прийняття управлінського рішення на засадах лідерства**³:

- Усвідомте ваші власні схильності і упередження у прийнятті рішень. Ви емоціональні чи логічні? Любите швидко діяти чи порадитись?
- Прислухайтеся до поглядів, які відрізняються від ваших.
- Перемагайте спокусу застосувати методи вирішення вчорашніх проблем для подолання сьогоднішніх.
- Переконайтеся, що ви вирішуєте саме ту проблему яку потрібно. Співставте проблему та рішення для того, аби зрозуміти їх природу.
- Аналізуйте максимальну кількість варіантів рішення.
- Усвідомте, що навіть найліпше рішення може призвести до нової проблеми.
- Якщо ви користуєтесь «жорсткими фактами» для вашого рішення, перевірте цифри. Пам'ятайте, що всі дані, подані людьми, майже завжди є упередженими.
- Якщо ви приймаєте рішення, які хвилюють інших, поясніть причини, що спонукали вас до вибору того чи іншого варіанту рішення.
- Орієнтуйтеся на «задовільність», а не оптимальність. «Задовільний» керівник визнає, що найкращого вибору не існує – рішення є лише добрі і погані. Відповідно робиться й вибір.
- Ставте багато запитань.

¹ Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров : пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. — М. : Вершина, 2006. — 352 с.

² Єфімова С. М., Королюк С. В. Лідерство та інклюзивна освіта : навчальний курс та методичний посібник / за заг. ред. А. А. Колупаєвої. — К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. — С. 24.

³ Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. — К. : Все увито, Наукова думка, 2001. — 242 с.

- Вчіться на попередніх рішеннях.
- Заохочуйте критику. Збирайте довкола себе людей, досить сильних для того, аби сміливо сказати, що певні ваші ідеї надзвичайно погані, і не дати вам виносити їх за межі кабінету.

Висновок

Таким чином:

- Лідерство, як правило, починається з керівника, а закінчується досягненнями кожного члену шкільного колективу.
- Керівник-лідер забезпечує працівникам закладу середньої освіти можливість вирішувати проблеми, обговорювати різні ідеї, мати власну думку, брати на себе відповідальність за прийняті рішення, вчитися на помилках, ризикувати.
- Прийняття управлінського рішення на засадах лідерства призводить до прояву творчості та інноваційності, запускає трансформаційні процеси як на рівні особистості, так і на рівні закладу середньої освіти.

Нотатки

Практичне завдання

«Ситуації для аналізу, розробки та прийняття управлінського рішення на засадах лідерства»

1. Групі надається роздатковий матеріал, який описує епізоди діяльності закладу середньої освіти.
2. Ознайомтесь із матеріалом та зрозумійте, яка проблема існує у даній школі.
3. Здійсніть діагностику та опишіть проблему, яка склалася у закладі середньої освіти.
4. Доберіть критерії для оцінювання альтернативних рішень.
5. Проведіть SWOT-аналіз ситуації.
6. Використовуючи матеріал теми 3, запропонуйте альтернативи вирішення проблеми та опишіть шляхи реалізації запланованих дій.

Шаблон для виконання

Проблема						
Сутність проблеми та її опис						
SWOT-аналіз:						
Сильні сторони:				Слабкі сторони:		
Можливості:				Загрози:		
№	Альтернативи	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Сума
1	A 1					
2	A 2					
3	A 3					
Шляхи реалізації управлінського рішення						

Список рекомендованих джерел

1. *Бойетт Дж., Бойетт Дж.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – 3-е изд., испр. и доп. / [пер. с англ. А. А. Калинина]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.
2. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. – К. : Все увито, Наукова думка, 2001. – 242 с.
3. *Михненко П. А.* Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – 288 с.
4. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – 156 с.

ТЕСТ

1. Управлінське рішення – це:
 - проект соціальних змін;
 - акт здійснення управлінської дії;
 - результат усвідомленого вибору альтернатив;
 - обмеження керівника.
2. Умовами, в яких ухвалюється управлінське рішення, є:
 - швидкоплинність;
 - невизначеність;
 - безвідповідальність;
 - складність реальності.
3. На керівника в процесі прийняття управлінського рішення впливають його:
 - досвід;
 - логіка;
 - інтуїція;
 - особливості виховання.
4. Етапами процесу прийняття управлінського рішення є:
 - класифікація проблеми;
 - невизначеність;
 - контроль;
 - вибір альтернативи.
5. Керівник закладу середньої освіти перебуває під впливом наступних чинників:
 - зміна законодавства;
 - забруднення атмосфери;
 - зміна очікувань замовника освітніх послуг;
 - зростання підліткової злочинності.
6. Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність наступних складових:
 - функціональні обов'язки технічного персоналу;
 - принципи і методи вибору рішення;
 - альтернативи;
 - критерії.
7. Лідерство:
 - ліквідовує ієрархію в школі;
 - продукує зміни у школі;
 - створює потенціал у школі;
 - стимулює кар'єрне просування.
8. До заходів з організації виконання управлінського рішення належать:
 - оформлення відповідних документів;
 - ознайомлення виконавців з рішенням;

- ♦ запровадження системи координації дій;
 - ♦ оголошення догани.
9. Подолання опору змінам, пов'язаним із впровадженням управлінського рішення, має здійснюватись шляхом:
- ♦ ведення переговорів з виконавцями;
 - ♦ залучення до участі у змінах;
 - ♦ виключення з числа виконавців тих, хто чинить опір;
 - ♦ вжиття примусу.
10. Лідерство реалізується шляхом:
- ♦ впливу на послідовників;
 - ♦ контролю за послідовниками;
 - ♦ взаємодії з послідовниками;
 - ♦ оцінки соціально-економічного розвитку школи.
11. Лідер повинен мати:
- ♦ послідовників;
 - ♦ спроможність вести за собою;
 - ♦ цінності;
 - ♦ обслуговуючий персонал.
12. Освітнє лідерство проявляється через:
- ♦ визначення місії школи;
 - ♦ моніторинг учнівських успіхів;
 - ♦ створення матеріально-технічної бази;
 - ♦ розподілення ресурсів.
13. Лідерська організація характеризується наявністю:
- ♦ незначної кількості формальних правил;
 - ♦ творчого підходу до прийняття управлінського рішення;
 - ♦ неформальних ділових відносин;
 - ♦ жорсткої залежності від волі керівника.
14. Способами мотивації співробітників у школі є:
- ♦ залучення до інноваційної діяльності;
 - ♦ свобода в організації власної праці;
 - ♦ право здійснювати контрольні функції;
 - ♦ маніпуляція.
15. Прийняття управлінського рішення у групі забезпечує:
- ♦ високу якість рішення;
 - ♦ консенсус;
 - ♦ збільшення витрат часу;
 - ♦ відсутність контролю.
16. При залученні співробітників до процесу прийняття управлінського рішення зростає ступінь:
- ♦ лояльності до керівника-лідера;
 - ♦ витрат часу та енергії;

- ідентифікації з управлінським рішенням;
 - усвідомлення власних бажань.
17. Важливими якостями керівника-лідера є:
- здатність зводити складні проблеми до простих схем;
 - енергія;
 - поетичність;
 - м'якість.
18. Роль керівника-лідера змінюється від харизматичної особистості до:
- координатора зусиль;
 - мотиватора;
 - маніпулятора;
 - посередника.
19. Для ситуацій, у яких відбувається вибір управлінського рішення, характерна:
- наявність мети;
 - відсутність обмежень;
 - швидкоплинність;
 - невизначеність.
20. Прийняття управлінського рішення – це насамперед:
- функція керівника;
 - право колективу;
 - обов'язок громадянина;
 - відповідальність керівника.
21. Лідерство підтримує зміни та процеси самоорганізації у школі.
- так;
 - ні.
22. Лідерство – це сфера взаємодії.
- так;
 - ні.
23. Лідерство ґрунтується на жорсткій ієрархії.
- так;
 - ні.
24. Лідер делегує повноваження.
- так;
 - ні.
25. Лідер у своїх діях надає пріоритет контролю.
- так;
 - ні.
26. Лідерство є результатом динаміки міжособистісних стосунків.
- так;

- ні.

27. Лідерство підтримує зміни та процеси самоорганізації у школі.

- так;
- ні.

28. Лідерство зосереджується на конкретних посадах.

- так;
- ні.

29. Встановіть відповідність між поняттям та його визначенням:

керовані змінні		сукупність чинників та умов, якими може управляти керівник-лідер
обмеження		в сукупності визначають область допустимих значень рішення
некеровані змінні		сукупність чинників та умов, якими не може управляти керівник-лідер
вирішальне правило		принципи і методи вибору рішення

30. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

рішення		усвідомлений вибір
управлінське рішення		проект соціальних змін

31. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідер		визначає візію організації
менеджер		планує кроки для досягнення мети
адміністратор		розподіляє завдання відповідно розпорядження

32. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідер		покладається на довіру
менеджер		покладається на контроль

33. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідер		адекватна оцінка власних якостей
менеджер		адекватна оцінка організації
адміністратор		адекватна оцінка виконавських здібностей

34. Встановіть відповідність між поняттям та його визначенням:

активна позиція		взаємодіяти із середовищем позитивно та впевнено
проектування		створювати системи, які відповідають спроможності людини
прозорість		відкритість для громади

35. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

напрями руху		формулювання візії школи
розвиток кадрів		забезпечення стимулів для творчої діяльності
організаційні зміни		вдосконалення організаційної культури школи

36. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

планування		визначення цілей діяльності та необхідних ресурсів
прогнозування		вірогідне визначення розвитку подальших подій

37. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідерська організація		неформальні ділові відносини, які носять особистісний характер
бюрократична організація		формальний та офіційний характер взаємовідносин у колективі

38. Встановіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

успіх		правильне рішення у правильний час
неприйняття		правильне рішення у неправильний час
помилка		неправильне рішення у правильний час
катастрофа		неправильне рішення у неправильний час