



# Освітні послуги у кризовий період: виклики та перспективи

**Валентина Якубів**

# Основні виклики і проблеми

- втрати у матеріально-технічному та інфраструктурному забезпеченні
- втрати у навчальному часі (повітряні тривоги, онлайн чи змішане навчання)
- втрата мотивації учасників освітнього процесу (учнів до навчання, вчителів до роботи)
- погіршення психологічного стану учасників освітнього процесу
- зміни в контингенті вчителів та учнів
- погіршення якості та результатів навчального процесу

# Перспективи вирішення проблем

- Психологічна допомога усім учасникам освітнього процесу
- Методична підтримка вчителів через курси підвищення кваліфікації
- Розвиток проектної діяльності
- Гнучке управління навчальним закладом в умовах кризи
- Ризик-менеджмент в освіті

# Гнучке управління в умовах кризи

## Основні завдання:

- 1) збереження і досягнення довгострокових пріоритетів
- 2) оперативне і ефективне тактичне планування
- 3) відкрита і своєчасна комунікація по вертикалі і горизонталі
- 4) менеджмент запобігання
- 5) менеджмент порятунку
- 6) оптимізація бізнес-процесів, цифровізація
- 7) лідерство і робота з командою**



Meet



Клас



Keep



Jamboard



Форми



Календар



Trello

# Гнучке управління в умовах кризи

Основні передумови:

Сильний лідер



Добра команда



# Сильний лідер

На практиці НЕ кожен Менеджер є Лідером!

## КЕРІВНИК

- Адміністратор
- Доручає
- Працює за цілями інших
- План – основа дій
- Спирається на систему
- Використовує доводи
- Контролює
- Підтримує рух
- Професіонал
- Приймає рішення
- Робить справу правильно
- Той, кого шанують

## ЛІДЕР

- Новатор
- Надихає
- Працює за своїми цілями
- Бачення – основа дій
- Спирається на людей
- Використовує емоції
- Довіряє
- Надає імпульс руху
- Ентузіаст
- Перетворює рішення
- Робить правильну справу
- Той, кого обожнюють

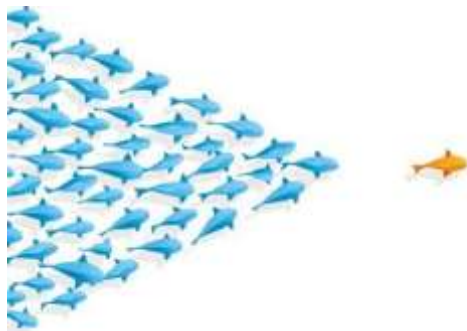


Щоб бути ефективним менеджером потрібно бути лідером!

# ЛІДЕР

Людина, що бере на себе роль голови, керівника будь-якої соціальної групи, політичної партії, організації, суспільства в цілому.

Людина, наділена певним обсягом повноважень для того, щоб формулювати і висловлювати інтереси і цілі інших людей, мобілізувати їх на певні дії



## 5 рівнів лідерства



# 5 рівнів лідерства

Рівень 5 ОСОБИСТІТЬ	Повага. Люди підпорядковуються через те, ким ви є і що ви репрезентуєте	<b>ЗАУВАГА.</b> Цей крок залишається для лідерів, які протягом багатьох років плекали людей та організації. Одиниці дістаються сюди. Але лідери, яким це вдалося, впливають на людей і поза своїм земним життям.
Рівень 4: РОЗВИТОК ЛЮДЕЙ	Відтворення. Люди підпорядковуються через те, що ви зробили для них	<b>ЗАУВАГА.</b> Саме тут відбувається тривалий зріст. Ваша посвята розвитку лідерів забезпечить постійний ріст для організації та людей. Робіть усе, що можете, аби досягти цього рівня й залишатися на ньому.
Рівень 3: РЕЗУЛЬТАТ	Результати. Люди підпорядковуються через те, що ви зробили для організації	<b>ЗАУВАГА.</b> Саме тут більшість людей відчуває успіх. Їм подобається ви й те, що ви робите. Проблеми легко розв'язуються завдяки рушійній силі.
Рівень 2: ДОЗВІЛ	Взаємини. Люди йдуть за вами, тому що хочуть цього	<b>ЗАУВАГА.</b> Люди підуть за вами навіть туди, де у вас немає офіційної влади. Цей рівень перетворює роботу на приємність. Обережно, якщо ви занадто довго залишатиметеся на цьому рівні й не зростатимете, багато добре мотивованих людей почнуть відчувати тривогу.
Рівень 1: ПОСАДА	Права. Люди підпорядковуються вам, бо зобов'язані це робити	<b>ЗАУВАГА.</b> Ваш вплив не поширюється за межі ваших службових обов'язків. Чим довше ви залишатиметеся тут, тим вища змінюваність кадрів і тим нижчий бойовий дух



# Як рухатись до вершини лідерства?



## Чи існує ідеальний лідер?

# Ідеальний лідер.....?



Соціальний портрет ідеального керівника. За даними опитування hh.ua, для більшості «білих комірців» стать і сімейне становище начальника значення не мають. Тим не менше, кожен третій хотів би працювати під керівництвом чоловіка середнього віку. Дещо менше половини вважають, що керівник повинен бути успішним не тільки в кар'єрі, але й у особистому житті. У ідеалі він повинен бути одруженим і мати двох дітей.

# Ідеальний керівник.....?

## Стиль керування





**Чи існує ідеальний  
лідер?**



# ІДЕАЛЬНИЙ ЛІДЕР - ЦЕ МІФ

1) потрібні різні лідери для різних поколінь

2) потрібні різні лідери для різних організацій

3) потрібні різні лідери для різних ситуацій

# 1. РІЗНІ ЛІДЕРИ ДЛЯ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

+ покоління X



+ покоління Y



+ покоління Z



## 2. РІЗНІ ЛІДЕРИ ДЛЯ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Усі організації різнобарвні





## СВІТ «ФІОЛЕТОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

---

світ "своїх" людей, друзів, віри у щось спільне, "світ магії"

---

10 % людей живе у фіолетовому світі

---

Фіолетовий світ – це світ сімейного бізнесу

---

Лідер: підтримуючий, з індивідуальним підходом лідер - «лідер-друг, мама, тато»





## СВІТ «ЧЕРВОНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

---

світ "сильних і хитрих людей", які  
завжди праві!

---

20 % людей живе у червоному  
світі

---

Червоний світ – це  
авторитаризму, бюрократії  
(бюджетні організації)

---

Лідер: рішучий,  
«єдиноправильний»,  
авторитарний управлінець



## СВІТ «СИНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

— “світ порядку, чітких правил й справедливості”

— 40 % людей живе у синьому світі

— Синій світ – це світ "правильних - наших" і "неправильних - ворогів"

— Лідер: відповідальний, справедливий керівник, який все чітко планує і дотримується правил



## СВІТ «ПОМАРАНЧЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

це світ з безліччю стежок з різними  
можливостями, де **УСПІХ** - ключове  
слово!

30 % людей живе у  
**помаранчевому** світі

**Помаранчеві** орієнтовані на  
майбутнє, не зупиняються на  
досягнутому

**Лідер**: стратег, комунікатор,  
харизматичний та надихаючий –  
«тренер, що надихає»



## СВІТ «ЗЕЛЕНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

---

це світ гармонії і спільного розвитку, побудований на ідеалах любові та взаєморозуміння

---

10 % людей живе у **зеленому** світі

---

**Зелений світ** приходить тільки в багаті місця, де першочергові потреби задоволені

---

**Лідер:** глобальне мислення, фасилітація, коучинг, емоційний інтелект – «турботливий садівник»



## СВІТ «БІРЮЗОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Бірюзовий світ не вірить, а знає:  
все у світі взаємопов'язане

Це світ майбутнього.....

це світ організацій, які  
саморозвиваються, а люди  
співпрацюючи досягають  
очікуваних результатів

Лідер ????????

# 3. РІЗНІ ЛІДЕРИ ДЛЯ РІЗНИХ СИТУАЦІЙ

---

- Надзвичайна ситуація – червоний лідер
- Хаос – синій лідер
- Застій – помаранчевий лідер
- Проблеми з корпоративним розвитком - зелений лідер



# Яким лідером Ви є і яким хочете бути?



**Лідерство = IQ \* EQ \* VQ**

**IQ – рівень розумового інтелекту**

Професіоналізм,  
особиста ефективність,  
вміння приймати рішення,  
стратегічне мислення,  
делегування, відповідальність

**EQ – рівень емоційного інтелекту**

Управління емоціями,  
розуміння емоцій інших, емпатія,  
ефективна комунікація, надихання  
та мотивація

**VQ – рівень енергетичного  
інтелекту**

Фізичний стан, внутрішня  
енергетика, внутрішня мотивація,  
надійність, вміння вирішувати  
проблеми



# Робота з командою

- Згідно сучасній концепції І Адізеса «**PAEI**» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни, які він назвав «функціями менеджменту»
- Адізес стверджує, що в ефективній організації повинні бути представлені усі чотири управлінські функції:
  - **P** – орієнтована на результати,
  - **A** – адміністративна,
  - **E** – підприємницька,
  - **I** – інтеграційна.

# Функції P A E I

- **Функція P — орієнтація на результат**, яка забезпечує виконання основних завдань організації.
- Бути зорієнтованим на результат – передбачає чітку орієнтацію на досягнення кінцевого результату будь-якими зусиллями.
- Виконання завдань та досягнення мети організації – це основа функції P.
- Функція P робить організацію ефективною у короткостроковому періоді

# Функції Р А Е І

- **Функція А — адміністрування**, яка забезпечує раціоналізацію.
- Бути оптимізованим - це означає не витратити сили даремно, систематизувати процес управління, досягати успіху і визначити механізми його досягнення.
- Адміністрування — систематизація і організація справи так, щоб ресурси не витрачалися даремно.
- Функція А робить організацію раціональною у короткостроковому періоді

# Функції Р А Е І

- Для того, щоб підприємства були ефективними тривалий час необхідно задіяти функцію Е.
- Функція Е - це стратегічне планування.
- Треба зрозуміти, що планування — це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра.
- Функція Е робить підприємство ефективним у довгостроковій перспективі

# Функції Р А Е І

- Функція І робить організацію оптимізованою в довгостроковій перспективі.
- Злагожденість і гармонійність в системі.
- Функція І, яка допоможе усвідомити органічну взаємозалежність на підприємстві, називається **інтеграцією**.
- Функція І робить організацію раціональною у довгостроковій перспективі



# Код Адізеса

- Адізес вважає, що якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу.
- Код Адізеса, має широке застосування. За його допомогою можна аналізувати життєві цикли організацій, детально вивчати процес рішень і функціональність організаційних структур.

# «Керівник Р Ххх»



- **«Керівник Р».** Як такий керівник управлятиме? Безперечно, це буде самий кращий фахівець; настільки продуктивний і добросовісний, що він не забариться піднятися по кар'єрних сходах. Проте він не займається адмініструванням і контролем (функція А), не генерує нові ідеї (функція Е), не створює команду (функція І).
- Отже, ця людина — виконавець. Він працює день і ніч, приходять в офіс першим і йде останнім. Він ненавидить засідання, бо у нього завжди багато подій і немає часу на пусті розмови.

# «Керівник Р Ххх»

## Ознаки недостатності вітаміну «Р»:

- Людина одночасно робить кілька справ
- Людина часто прокрастинує з виконанням завдань
- Людина часто не доводить до кінця розпочаті справи
- Людина вважає, що найважливіше процес, а результат може залежати від зовнішніх чинників



## «Керівник А Ххх»

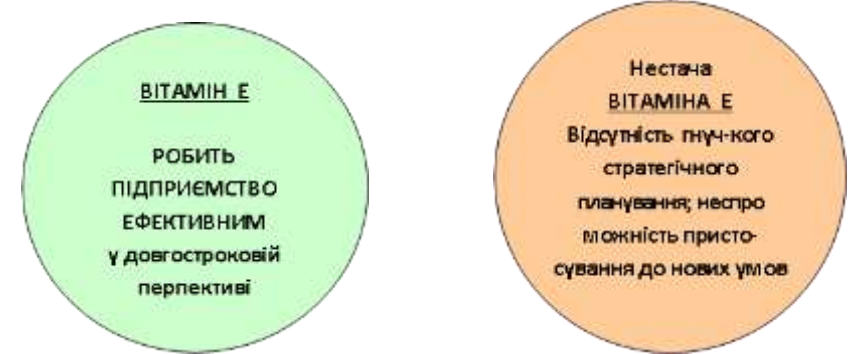
- **«Керівник А».** Це яскраво виражений адміністратор. Відсутні функції Р, Е, І. Йому не цікаво, що роблять його підлеглі, важливо, як вони це роблять. Він і його співробітники приходять і йдуть з роботи вчасно. При цьому керівник не дуже заглиблюється у те, що вони роблять, головне, щоб все було за встановленим розкладом. Підприємство може в результаті стати банкрутом, і це теж відбувається „вчасно”. Такий керівник регулярно організовує і проводить наради. Це здебільшого прототип справжнього бюрократа, який керує виключно по інструкції.

# «Керівник А Ххх»

## Ознаки недостатності вітаміну «А»:

- Людина часто запізнюється на зустрічі, наради
- Людина часто запізнюється з виконанням завдань
- Людина часто не доводить до кінця розпочаті справи
- Людина вважає, що найважливіше результат, а процес – це випадковість

# «Керівник Е Ххх»



- «Керівник Е» — прототип, що цікавиться ідеями. Це мрійник і творча натура. Даний архетип керівника найбільш небезпечний вранці в понеділок, після вихідних, відпустки і тригодинного перельоту в літаку. Саме тоді він генерує нові ідеї і нові можливості.
- Він організовує засідання з колегами, та часто ніхто не знає, коли вони проводитимуться. Такого керівника можна назвати ще і палієм — це іскра, з якої постійно займається полум'я.

# «Керівник Е Ххх»

## Ознаки недостатності вітаміну «Е»

- Людина вважає, що організація функціонує у непередбачуваному і змінному світі, тому стратегія розвитку - це модно, але не ефективно
- Впродовж останніх 2-3 років у людини чи в організації все стабільно, незмінно

# «Керівник I Ххх»

- «Керівник I» головним чином зосереджений на співробітниках і на їх відчуттях.
- Це «політик», для якого найважливіше зовнішня гармонія в колективі.
- Йому необхідно, щоб його підлеглі з ним погоджувалися або хоч би вдавали, що погоджуються.

# «Керівник I Ххх»

## Ознаки недостатності вітаміну «I»:

- Відсутність командного духу, взаємодопомоги, взаємодоповнюваності у колективі
- Людина орієнтується лише на доброму особистому результаті, а не загальній меті
- Незадовільний психологічний клімат

# Проблема в тому, що всі функції не може виконувати 1 людина

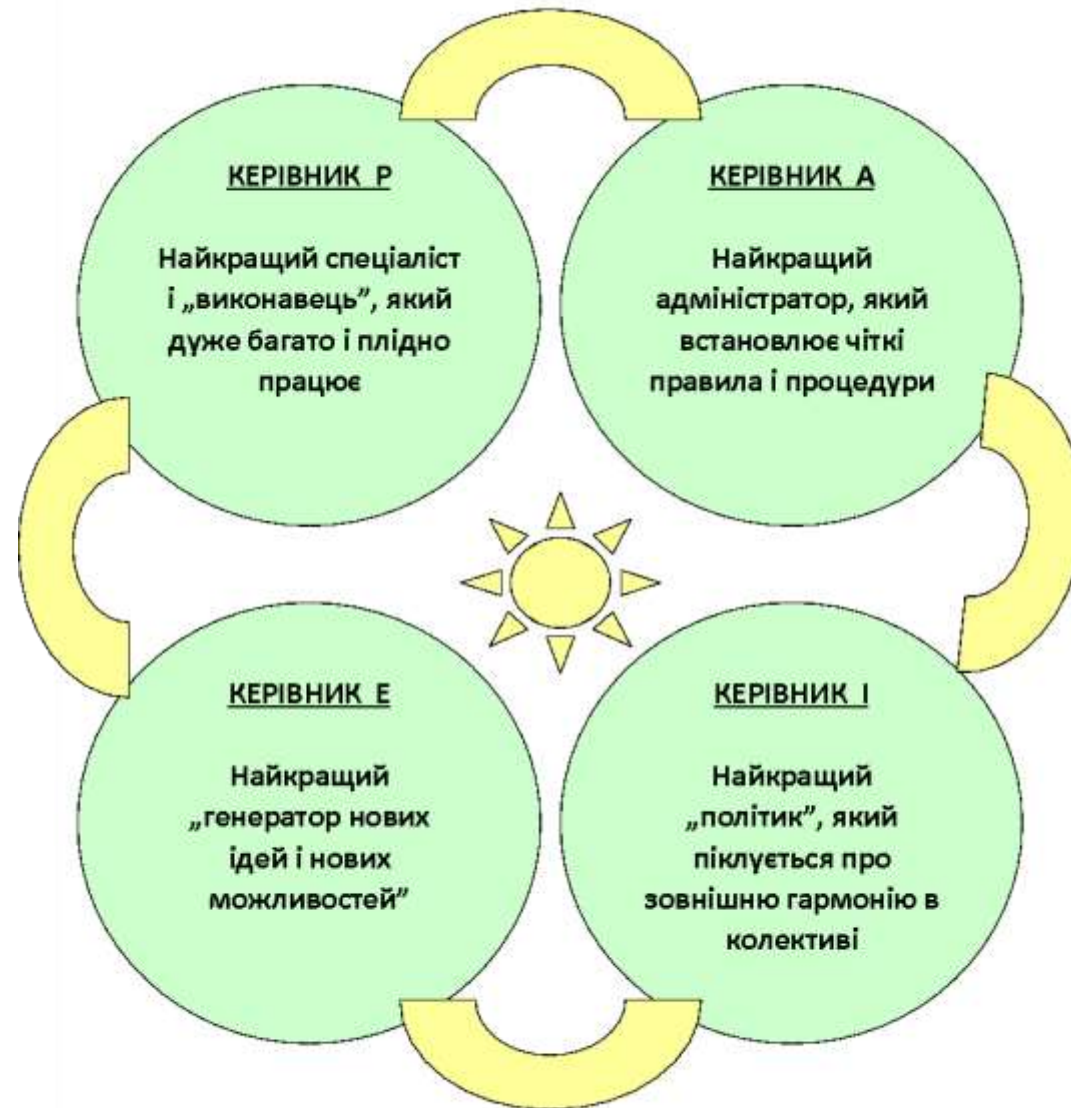


Рис .5. „Образи керівників ”, у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса

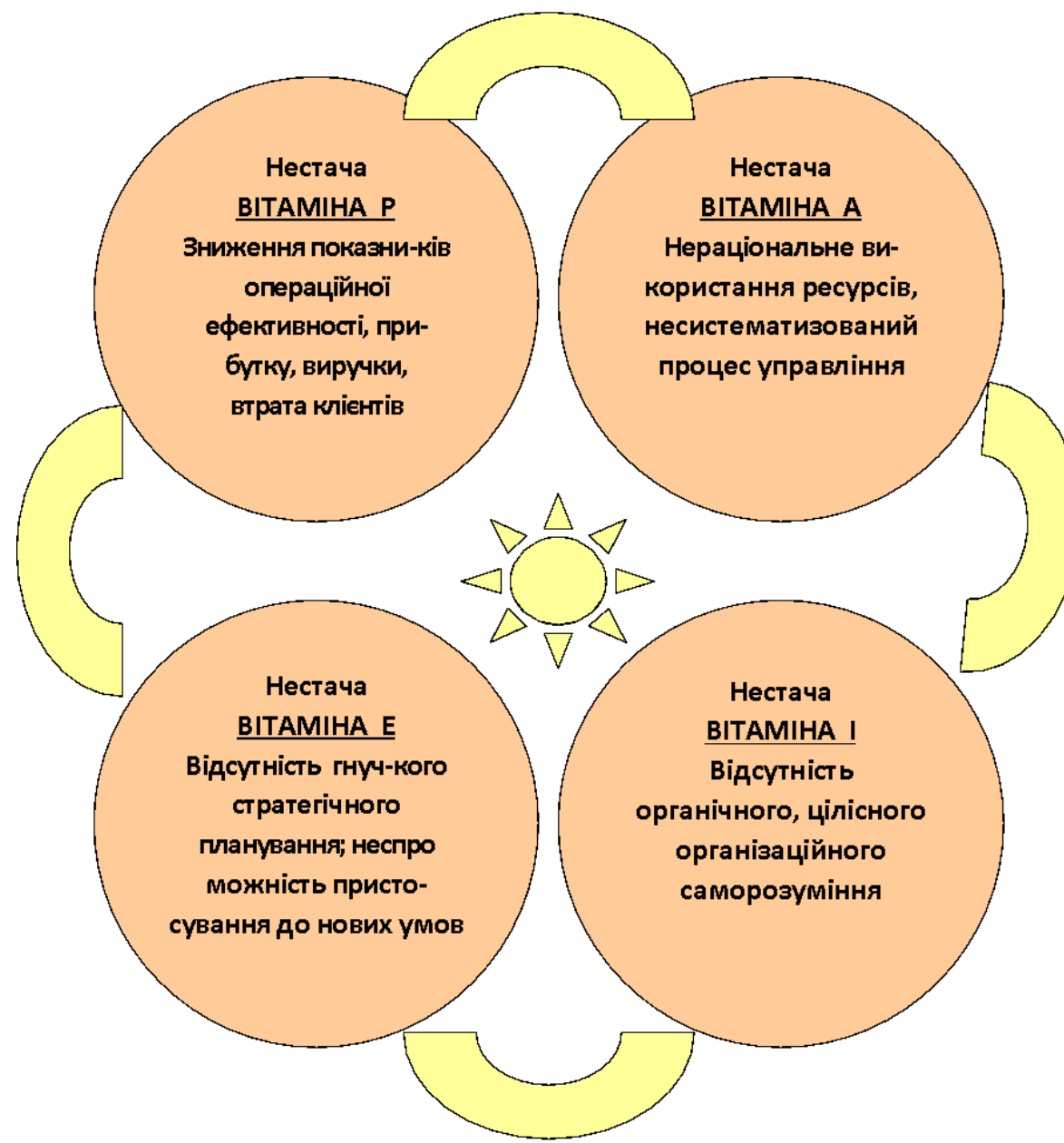


Рис..4. Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією І. Адізеца

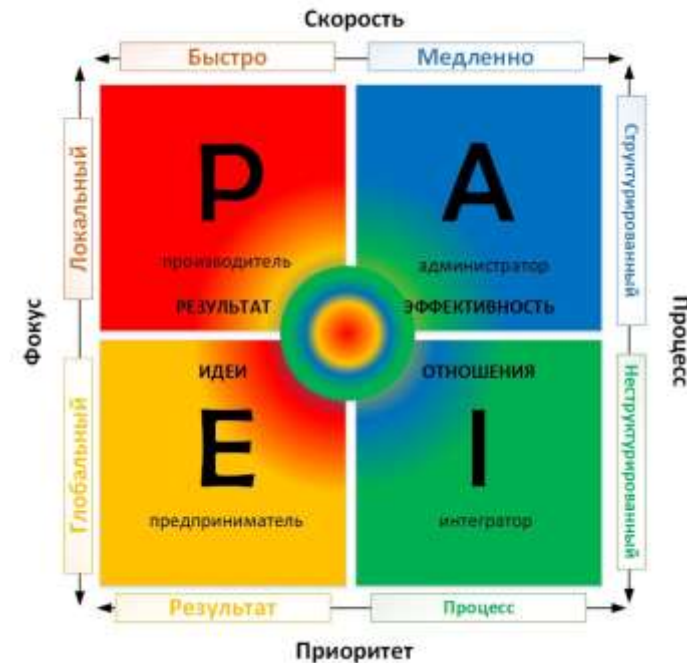


## Ефективний менеджер має мати розвинуті або розуміти усі «функції-вітаміни»

РАЕІ			
<b>Р</b>	<b>Виконавець</b>	Результативність	<b>Короткостроковий період</b>
<b>А</b>	<b>Адміністратор</b>	Ефективність	
<b>Е</b>	<b>Стратег</b>	Результативність	<b>Довгостроковий період</b>
<b>І</b>	<b>Інтегратор</b>	Ефективність	

# Код Адізеса **PAEI**

- Кожна людина має свій особистий код
- **pAEi**
- **pAei**
- **PaEi**
- **Paei**
- **paEi**
- **paei**



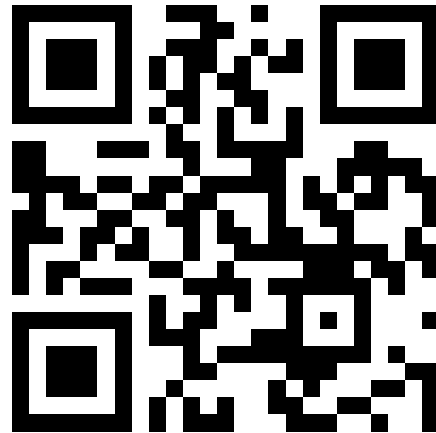
- Модель Адізеса **PAEI** показує яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства.

# Проаналізуйте своє оточення **РАЕІ**

	Код (Р А Е І)
Я	
Мій заступник (колега) 1	
Мій заступник (начальник відділу) 2	
Мій заступник (начальник відділу) 3	

# Код Адізеса **РАЕІ**

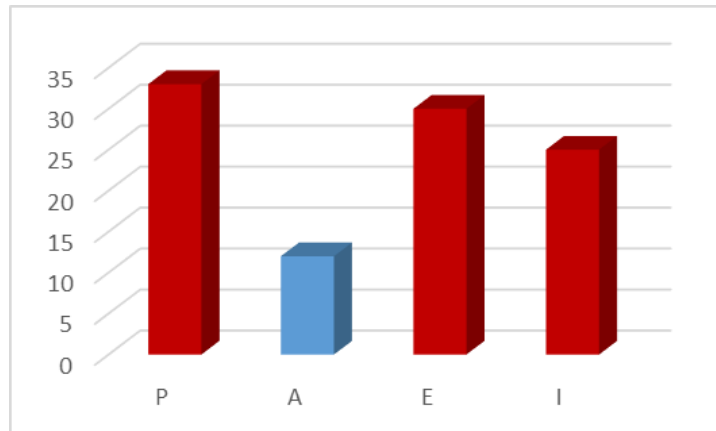
- Тест на визначення коду Адізеса
  - <https://imexpert.info/paei>



# Код Адізеса **РАЕІ**

- Тест на визначення коду Адізеса

**РАЕІ**



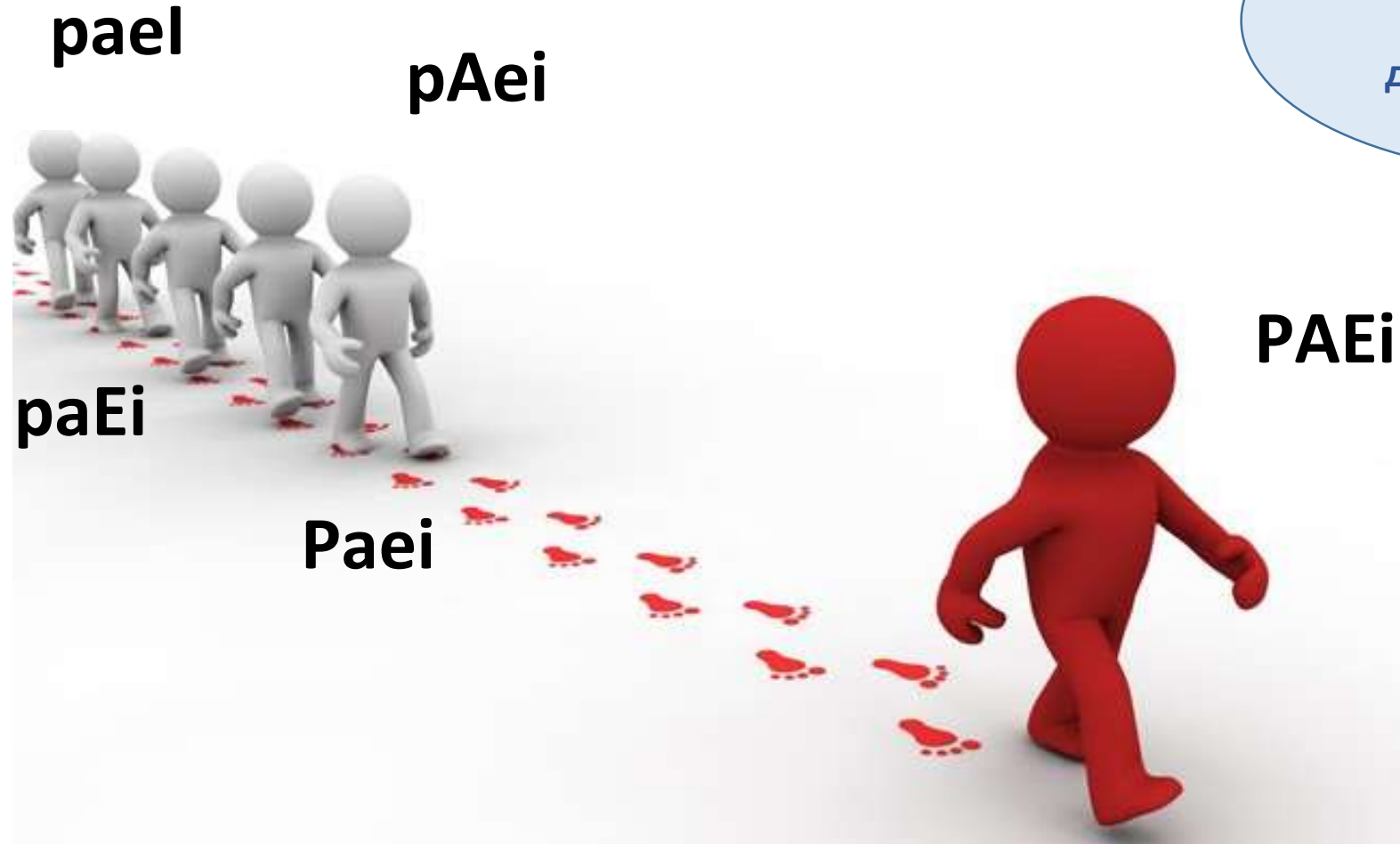
**2018**

**РАЕІ**

Ваши результати	
Спеціаліст:	41
Адміністратор:	33
Предприиматель:	24
Інтегратор:	22

**2022**

# Оптимальний варіант в умовах ризик-менеджменту



Не беріть у команду людей подібних на Вас, а тих, що доповнюватимуть Вас

# Сильна команда

- Що таке команда?
- **Яка мета командоутворення?**
- Для кого потрібно командоутворення?



# Командоутворення



Лідер

- Особисті характеристики
- Професійні здібності

Команда

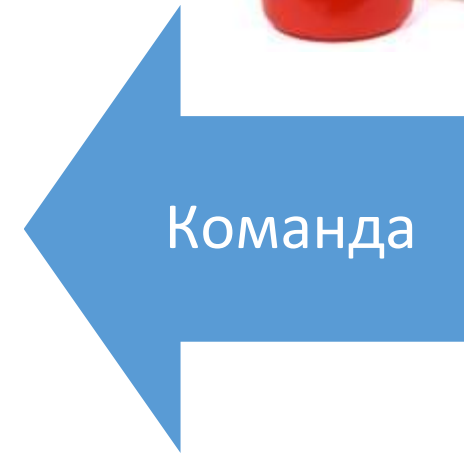
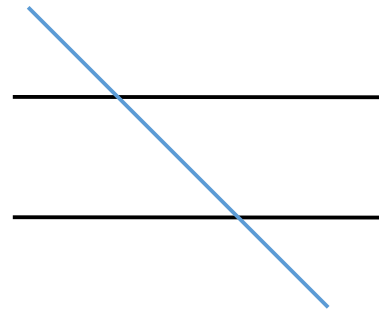
- Особисті характеристики
- Мотивація
- Професійні здібності

Бажання працювати в команді

- Командний дух
- Вміння і бажання працювати командою



# Командоутворення



На ділі частіше діють **групи людей**, які переслідують власні цілі, кожен бачить у групі себе головним, але не кожен готовий нести відп



В ідеалі **команда** – це люди з певними вміннями та знаннями, люди, які взаємодоповнюють один одного у виконанні певного завдання, пов'язані єдиним задумом, які прагнуть до виконання спільних цілей та розділяють відповідальність за досягнення цих цілей.



# Які 7 якостей роблять хорошого командного гравця?

- № 1. Співпраця
- № 2. Гнучкість
- № 3. Надійність
- № 4. Підзвітність
- № 5. Активне слухання
- № 6. Орієнтований на навчання та зростання
- № 7. Високий емоційний інтелект



# Ефективний лідер в умовах викликів і проблем



3. Формувати команду лідерів



2. Підібрати людей готових працювати в команді



1. Бути успішним лідером



# Корисні матеріали

