



DOI 10.36074/grail-of-science.24.09.2021.56

ІДЕНТИФІКАЦІЯ НАБОРУ СКЛАДОВИХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДИРЕКТОРАМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Поляк Олександра Василівна 

кандидат наук державного управління,
доцент кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою
*Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області,
Україна*

Куриш Наталія Костянтинівна 

кандидат педагогічних наук,
заступник директора з науково-навчальної роботи
*Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області,
Україна*

СЕКЦІЯ XIX. ПЕДАГОГІКА ТА ОСВІТА

Анотація. Проаналізовано стан управлінської діяльності закладів освіти України та Чернівецької області в умовах викликів та змін. Звернено увагу на потребу ясності та чіткості застосування адміністративним персоналом закладів освіти технік адміністративної діяльності (ТАД) в умовах постковідного періоду. Висловлена думка, що ключовою з ТАД є прийняття управлінських рішень – ПУР, в основі чого застосування механізму «практичного самоменеджменту» зі пріоритетним набором складових. Для обґрунтування даних у цій статті було застосовано підходи, апробовані впродовж двох років результатами дослідно-експериментальної роботи на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області (ІППОЧО) від 2019 року на тему «Розвиток дієвості «практичного самоменеджменту» керівника закладу освіти як фактор забезпечення реалізації місії та цілей Нової української школи», що затверджено наказом Департаменту освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації. Окрім того, для обґрунтування складових механізму самоменеджменту для ПУР керівниками закладів освіти локального рівня було використано результати опитування 18-и директорів закладів дошкільної освіти (ЗДО) від 16 вересня 2021 року як слухачів курсів підвищення кваліфікації ІППОЧО через виконання завдання на платформі Moodle. Розподіл зазначених відповідей дало можливість встановити набір складових самоменеджменту для техніки ПУР за підходом: більше двох позитивних відповідей для тієї чи іншої складової із результатом у порядку «від найбільшої до найменшої» підтримки, а саме: самоаналіз (11 відповідей «за» із 18-и опитаних), самовдосконалення (10), самоорганізація (6), самоаудит (5), самовизначення (4), саморозвиток (4), самооцінка (3), самовиховання (3). Застосовано спробу актуалізувати значення для директора закладу освіти складової самоменеджменту – самоаналізу, що слід розглядати як окреслення контурів подальших наукових досліджень щодо решта семи виявлених складових самоменеджменту для ПУР.

Ключові слова: управлінська діяльність, адміністративний персонал закладів освіти, прийняття управлінських рішень (ПУР), моделі ПУР, самоменеджмент, складові самоменеджменту, ситуаційний менеджмент, стратегічний менеджмент, техніки адміністративної діяльності (ТАД).

Постановка проблеми. Управління сучасними закладами освіти згідно статті 1 Закону України «Про освіту» здійснюється в умовах, цитуємо «автономії - права суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом [1].

Паралельно з автономними повноваженнями керівники закладів освіти на локальному рівні зобов'язані діяти в системі колегіальних управлінських координат у рамках дії статті 24 вказаного закону, адже (пункт 2): управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють засновник (засновники); керівник закладу освіти; колегіальний орган управління закладу освіти; колегіальний орган громадського самоврядування; інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти [там само].

Можна допустити, що термінологічною мовою з менеджменту – перше (автономія) співвідноситься із прийняттям управлінських рішень (ПУР) в умовах ситуаційного менеджменту, що частково розглядалося нами [2]; друге (колегіальність) – ПУР в рамках реалізації стратегічного менеджменту закладу освіти, що, безперечно, в кожному з випадків потребує різних підходів для здійснення управління закладами освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У рамках визначеної теми звертаємо увагу, що одним із важливих елементів управлінської діяльності адміністративного персоналу закладів освіти сучасної України є прийняття управлінських рішень (ПУР). Цьому питанню у системі менеджменту та освітнього менеджменту зокрема приділяли увагу надзвичайно велика кількість дослідників із різних галузей знань: соціологів, політологів, психологів, економістів, управлінців, менеджерів тощо, про що свідчить опрацьоване та подане в обґрунтованому нами за джерелами [3] [4] та інших. Але з точки зору цього аналізу слід звернути увагу на специфіку та особливості ПУР в організаціях освітнього середовища України, що практично залишається недослідженою проблемою попри окремі наукові здобутки, зокрема у Н.Л.Губерської [5], І. Семенець-Орлової [6], О.Шеломовської [7] та інших.

Щодо закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) локального рівня, то Інтернет-гуглення джерел за окресленою проблематикою, окрім, можливо, наукової статті Г.І.Білянїна та О.В.Поляк [3] містять скупі дані. Навіть славнозвісна «Абетка для директора» [8] не пов'язує «якість освіти» з «якістю ПУР». На нашу думку, це пов'язано з тим, що науковому загалу, на жаль, невідомі процеси щодо моделей прийняття управлінських рішень в базових закладах освіти України на локальному рівні, позаяк у системі освіти навіть у XXI столітті недостатньо дослідно-експериментальних майданчиків регіонального рівня щодо наукового аналізу освітньо-управлінських процесів.

Мета статті. На противагу зазначеному вище, наприклад, в Інституті післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області з-посеред численних інших від 2019 року досліджується в рамках проведення дослідно-експериментальної роботи (ДЕР) тема «Розвиток дієвості «практичного самоменеджменту» керівника закладу освіти як фактор забезпечення реалізації місії та цілей Нової української школи», що затверджено наказом Департаменту освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації [9]. Проведені лише впродовж двох навчальних років (2019-2021) наукові дослідження на базі Чернівецької спеціалізованої школи ОРТ №41 із вивченням єврейського етнокультурного компонента Чернівецької міської ради (на той час - директорка Л.П.Цуркан), Кіцманської гімназії Кіцманської міської ради (на той час – директор В.І.Гешко), Чорногузівської ЗОШ I-III ступенів Вижницької міської ради (діюча директорка Л.С.Ковалюк) дозволили зробити висновок про особливість характеру та специфіки управлінської діяльності керівника закладу освіти з точки зору самоменеджменту, що є важливим видом освітнього менеджменту за сферами управління в закладі освіти.

Метою цієї публікації є виявлення пріоритетного набору складових самоменеджменту директора закладу освіти для прийняття управлінських рішень (ПУР) як однієї з технік адміністративної діяльності (ТАД) в умовах викликів та змін у системі освіти постковідного періоду.

Теоретичні та прикладні основи дослідження. Щодо набору складових самоменеджменту, то нами в результаті наукового аналізу виявлено, що їх в умовах викликів та змін в системі освіти можна ідентифікувати майже 40 (сорок): самоаналіз, самоконтроль, самовиховання, самоідентифікація тощо [10]. Для управлінської діяльності в цілому за результатами другого року ДЕР спільними та суттєвими для поточного періоду (від 01.09.2019 року) виконавцями-директорами названо пріоритетний набір, як-то: *самоаналіз, самовдосконалення, самореалізація, саморозвиток*. Спільними у виборі та суттєвими для управлінської діяльності на період від 01 січня 2020 року визначено: *самопрезентація; самоаудит, самообмеження, самопостереження, самоуправління, самодіагностика», самомоніторинг*. Щоправда, анкетування в рамках реалізації ДЕР проводилося 5-6 березня 2020 року, тобто до Covid-19, який офіційно на території України в системі освіти був оголошений від 16 березня 2020 року.

Таким чином, можна узагальнити про важливість 11-и (одинадцяти) складових «практичного» самоменеджменту як пріоритетного набору для управління закладами освіти у 2019 та 2020 роках. Тобто, всі ці складові не розмежовувалися за напрямками управлінської діяльності директорів закладів освіти сучасної України.

Методи дослідження. Для ідентифікації складових «практичного» самоменеджменту директорів закладів освіти для ПУР ми скористаємося методами порівняльного аналізу, екстраполяції та узагальнення, що дасть можливість закріпити ту чи іншу складову за моделями ПУР, характеристику яких Г.І.Білянїним та О.В.Поляк було запропоновано у науковій публікації за 2020 рік.

Результати дослідження. Так, авторами обгрунтовано [3], що найбільш відомими моделями рішень є: «раціональна модель», «нарощувальна модель»,

«задовольняюча модель». При цьому перша з названих моделей – переобтяжена економічними критеріями, друга – містить обмеженість часову та інформаційну, третя – має одну ваду: вона радше описує, а не прогнозує чи пропонує. Разом з тим, всі ці три моделі ПУР містять певні позитиви. Так, «раціональна модель» виходить з того, що люди (керівники) мають змогу вибирати найкращу альтернативу, оскільки володіють самоменеджментом; «нарощувальна модель» – для виконання завдання пропонує не «широкі чи радикальні стрибки», а послідовність невеликих рішень; в основі «задовольняючої моделі» – адміністративна людина, яка обирає рішення на основі попереднього досвіду. Вцілому, аналіз Г.Білянїна та О.Поляк узагальнював пропозицію «нарощувальної моделі» прийняття управлінських рішень директорами сучасних закладів освіти України. Адже ключовими в цій моделі є наступні фактори: ухвалення рішень може здійснюватися у форматі обмеженої кількості часу (наприклад, тривалість навчального року для закладів освіти; етапи НУШ тощо); прийняття рішень може відбуватися в умовах обмеженості кількості інформації; зосередження уваги лишена частині основних цілей закладу освіти та умовне нехтування рештою навчальних інтересів (пріоритетами є, наприклад, підготовка до ЗНО, увага початковій школі в рамках НУШ тощо); ухвалення великої кількості рішень на тлі постійної невизначеності (адже, наприклад, навіть Концепція НУШ наголошує потребу прийняття додаткових законодавчих актів для удосконалення процесів освітньої діяльності або новий виклик Covid-19 щодо обов'язковості 80 відсотків вакцинування персоналу закладів освіти у 2021-2022 навчальному році тощо).

На основі зазначених аргументів нами була звернена увага не просто на механізм самоменеджменту для ПУР, а деталізацію механізму через ідентифікацію необхідних для технік адміністративної та управлінської діяльності (однією з яких є ПУР) складових самоменеджменту. Зі цією метою було запропоновано 16 вересня 2021 року слухачам курсів підвищення кваліфікації Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області – діючим директорам та заступникам директорів закладів дошкільної освіти (ЗДО) через виконання завдання на платформі Moodle за темою «Техніка адміністративної діяльності в умовах дистанційного управління: андрагогічний підхід» дати перелік із запропонованих сорока складових тих, які, на їх думку, супроводжують процес прийняття ними рішень у керованому закладі освіти.

Розподіл відповідей вісімнадцяти (18) виконавців (адмінперсонал ЗДО) – слухачів КПК ІППОЧО - дало можливість встановити набір складових самоменеджменту для техніки ПУР за підходом: більше двох позитивних відповідей для тієї чи іншої складової. Результат вибору директорів та заступників директорів ЗДО подаємо з названими ними вісьмома складовими самоменеджменту у порядку «від найбільшої до найменшої» підтримки: самоаналіз (11 відповідей «за» із 18-и опитаних), самовдосконалення (10), самоорганізація (6), самоаудит (5), самовизначення (4), саморозвиток (4), самооцінка (3), самовиховання (3).

Найбільша кількість відповідей посадовими особами ЗДО Чернівецької області щодо «самоаналізу» може також бути науковим доказом не лише його пріоритетності в наборі складових самоменеджменту для ПУР, але й поступом

впродовж останніх десяти років щодо вирішування проблеми формування готовності до *педагогічного самоаналізу*, що на думку І.Ю.Шамрая є актуальною в психолого-педагогічній науці та практиці. Педагогічний самоаналіз, стверджує науковець, забезпечує оптимізацію розвитку особистості в інтелектуальній сфері, формування дослідницьких умінь. Його результат обумовлює усвідомлення свого місця в системі педагогічної діяльності, зв'язок та взаємовплив з іншими її компонентами, розуміння перспектив та цілей тощо [11].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, проаналізоване та обґрунтоване вище може свідчити про наукову потребу подальшої прискіпливішої уваги до важливого механізму управлінської діяльності адміністративного персоналу постковідного періоду функціонування закладів освіти нашої держави - «самоменеджменту». Друге: теорія і освітня практика управління в умовах викликів та змін завжди потребувала чіткості щодо рамкових умов застосування «технік адміністративної діяльності», про що свідчить важливий етап розвитку освіти України – НУШ та запровадження від березня 2020 року в масовому масштабі дистанційної освіти тощо. Як виявлено у статті, ключовою в управлінні закладом освіти серед ТАД можна вважати ПУР, якість якої залежить від наповненості самоменеджменту директора закладу освіти складовими, а саме (вісім за результатами опитування директорів ЗДО Чернівецької області): самоаналіз, самовдосконалення, самоорганізація, самоаудит, самовизначення, саморозвиток, самооцінка, самовиховання. Чотири з названих складових співпадають із результатами анкетування директорів в рамках проведення ДЕР від вересня 2019 року, а саме: *самоаналіз, самовдосконалення, самоаудит, саморозвиток*, що умовно вважати як такими, що супроводжують ПУР на основі самоменеджменту. А спроба авторів цієї статті актуалізувати значення для директора закладу освіти складової самоменеджменту - самоаналізу – слід розглядати як окреслення контурів подальших наукових досліджень щодо решта трьох виявлених складових.

Список використаних джерел:

- [1] Про освіту: Закон України від 08 серп. 2021 р. № 2145-VIII, підстава – 1658-IX. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 15.09.2021).
- [2] Поляк О.В. & Куриш Н.К. (2019). Ситуаційний менеджмент як інструмент управління закладом освіти в умовах змін. Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції «Особистість, сім'я і суспільство: питання педагогіки та психології». Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота», Ч. 2, 75-78 (дата звернення 13.09.2021).
- [3] Білянin Г.І. & Поляк О.В. (2020). Моделі прийняття управлінських рішень освітніми менеджерами в умовах реформування та децентралізації. Вісник післядипломної освіти, 12(41), «Серія «Педагогічні науки» (Категорія «Б»), 30-43 (дата звернення 16.09.2021).
- [4] Поляк О.В. & Куриш Н.К. (2019). Прийняття управлінських рішень у системі освітнього менеджменту в умовах НУШ. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні програми і проекти в психології, педагогіці і освіті». ГО «Інститут Інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Одеса: ГО «Інститут інноваційної освіти», 104-106 (дата звернення 14.09.2021).

- [5] Губерська Н.Л. (2014). Процедури прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері вищої освіти. Відновлено з http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc10-2/part_1/20.pdf (дата звернення 10.09.2021).
- [6] Семенець-Орлова І.А. (2017). Вибір управлінських рішень у процесі упровадження освітніх змін. Відновлено з www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-4/doc/1/02.pdf (дата звернення 10.09.2021).
- [7] Шеломовська О. (2009). Концептуальні основи формування управлінських рішень у державному управлінні вищою освітою. Відновлено з [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02\(5\)/10somsep.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10somsep.pdf) (дата звернення 09.09.2021).
- [8] Бобровський М.В. Горбачов С.І., & Заплотинська О.О. (2019). Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 240 (дата звернення 15.09.2021).
- [9] Про проведення дослідно-експериментальної роботи на базі закладів освіти області за напрямом «Розвиток дієвості «практичного самоменеджменту» керівника закладу освіти як фактор забезпечення реалізації місії та цілей Нової української школи. Наказ Департаменту освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації від 02 верес. 2019 р. № 368. Відновлено з <http://doncv.gov.ua/?cat=23&paged=2> (дата звернення 07.09.2021).
- [10] Поляк О.В. (2019). Практичний самоменеджмент в освітній діяльності в умовах викликів. Збірник наукових праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 396-398 (дата звернення 15.09.2021).
- [11] Шамрай І.Ю. (2011). Самоаналіз як педагогічна проблема. Педагогічна освіта: теорія і практика, Вип. 9, 73-77. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo_2011_9_14 (дата звернення 10.09.2021).