

УДК 378.014.62:005.3

DOI: 10.32820/2074-8922-2019-65-95-103

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

©Шалімова І.М.,¹ Шалімова А.С.²

*Українська інженерно-педагогічна академія¹
Харківський національний медичний університет²*

Інформація про автора:

Шалімова Ірина Миколаївна: ORCID 0000-0001-5537-4286; ishalimova2010@ gmail.com; кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна.

Шалімова Анна Сергіївна: ORCID 0000-0002-1016-0740; anna.shalimova83@gmail.com; доктор медичних наук, професор кафедри внутрішньої медицини №1; Харківський національний медичний університет; пр. Науки,4, м. Харків, 61022, Україна.

Стаття присвячена проблемі удосконалення діяльності керівників закладів освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управлінське рішення є результатом оцінки ситуації на основі аналізу інформації, прогнозування, оптимізації, вибору з безлічі можливих варіантів такого, який найкращим чином буде сприяти досягненню конкретної мети.

У статті доведено, що всі функції управління закладами освіти умовно можна поділити на три групи: Перша група, так звані цільові функції або мети діяльності, розкривають основні напрямки, завдання і зміст управлінської діяльності у закладі освіти: управління навчальним процесом, педагогічне керівництво вихованням, підвищення педагогічної майстерності, фінансово-господарська діяльність. Друга група функцій висвітлює алгоритм дій у процесі управління. Третя група розкриває основні соціально-психологічні аспекти управління закладом освіти: орієнтацію, мотивацію, згуртування, розвиток творчості, попередження конфліктів, стимулювання тощо.

У статті зазначено, що управлінське рішення є компонентом будь-якої функції управлінської діяльності керівника організації, в тому числі і освітньої організації. Виявлено компонентний склад структури управлінського рішення, що включає такі складові: суб'єкт прийняття рішення, об'єкт рішення, предмет рішення, тобто проблема, для розв'язання якої необхідно рішення.

Встановлено процедурний склад діяльності щодо прийняття рішення, який включає: виявлення проблеми, формування цілі і пошук альтернативних варіантів вирішення проблеми, прийняття рішення, реалізацію рішення, контроль, оцінку результату і ефективності рішення для вирішення проблеми.

У статті охарактеризована система компетенцій керівника закладу освіти, яка складається з когнітивного, операційного і особистісного компонентів.

Авторами теоретично обґрунтована та розроблена структурна модель діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

У статті зазначається, що розроблена модель діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень може бути використана в практичній діяльності керівників закладів освіти різних типів та форм власності.

Ключові слова: заклад освіти, управлінське рішення, структурна модель.

Шалімова І.М., Шалімова А.С. «Усовершенствование деятельности руководителя учреждения образования по принятию и реализации управленческих решений».

Статья посвящена проблеме усовершенствования деятельности руководителей учебных заведений по принятию и реализации управленческих решений.

В статье доказано, что все функции управления учебными заведениями условно можно разделить на три группы. Первая группа, так называемые целевые функции или цели деятельности, раскрывают основные направления, задачи и содержание управленческой деятельности в учебном заведении: управление учебным процессом, педагогическое руководство воспитанием, повышения педагогического мастерства, финансово-хозяйственная деятельность. Вторая группа функций освещает алгоритм действий в процессе управления. Третья группа раскрывает основные социально-психологические аспекты управления учебным заведением: ориентацию, мотивацию, сплочение, развитие творчества, предупреждения конфликтов, стимулирования и т.д.

В статті указано, що управленчеське рішення являється компонентом будь-якої функції управленчеської діяльності керівника організації, в тому числі і установи освіти. Виявлено компонентний склад структури управленчеського рішення, який включає наступні складові частини: суб'єкт прийняття рішення, об'єкт рішення, предмет рішення, тобто проблема, для рішення якої необхідно рішення.

Установлено процедурний склад діяльності по прийняттю рішення, який включає: виявлення проблеми, формування цілі і пошук альтернативних варіантів рішення проблеми, прийняття рішення, реалізацію рішення, контроль, оцінку результату і ефективності рішення для вирішення проблеми.

В статті описана система компетенцій керівника установи освіти, що складається з когнітивного, операційного і особистісного компонентів.

Авторами теоретично обґрунтована і розроблена структурна модель діяльності керівника установи освіти по прийняттю і реалізації управленчеських рішень.

В статті відзначається, що розроблена модель діяльності керівника установи освіти по прийняттю і реалізації управленчеських рішень може бути використана в практичеській діяльності керівників навчальних закладів різних типів і форм власності.

Ключеві слова: навчальний заклад, управленчеське рішення, структурна модель.

I. Shalimova, A. Shalimova "Improvement of the activity of the head of an education institution in the area of making and implementing management decisions."

The article is devoted to the problem of improving the activity of heads of education institutions in terms of making and implementing managerial decisions.

The managerial decision is the result of an assessment of the situation on the basis of information analysis, forecasting, optimization, choosing from the many possible options one that will best contribute to the achievement of a specific goal.

The article proves that all functions of managing education institutions can be divided into three groups. The first group consists of the so-called target functions or activity goals which reveal the main directions, tasks and content of management activity in the education establishment: management of the educational process, pedagogical guidance of education, improvement of pedagogical skills, financial and economic activity. The second group of functions highlights the algorithm of actions in the control process. The third group reveals the basic social and psychological aspects of managing an education institution: orientation, motivation, cohesion, creative development, conflict prevention, stimulation, etc.

The article states that a managerial decision is a component of any function of managerial activity of the head of any organization, including organizations of education. A component composition of the management decision structure has been identified, which includes the following components: the decision-maker, the subject of the decision, the object of the decision, which is the problem that needs to be solved.

The procedural composition of the decision-making activity has been established, which includes problem identification, goal formulation and search for alternative solutions to the problem, decision making, implementation of the decision, control, and evaluation of the result and effectiveness of the solution to the problem.

The article describes the system of competencies of the head of an education institution, which consists of cognitive, operational and personal components.

The authors have theoretically substantiated and developed a structural model of the activity of the head of an education institution in the area of making and implementing management decisions.

The article states that the developed model of the activity of the head of an education institution in making and implementing managerial decisions can be used in the practical activity of the heads of education institutions of different types and forms of ownership.

Keywords: education institution, management decision, structural model.

Постановка проблеми. Практичне рішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення роботи закладів освіти, залежить від керівників цих закладів і ступеня освоєння ними методологій і методів прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення є основою процесу управління. Вони є результатом вибору суб'єктом управління

змісту і способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Необхідність прийняття рішення пронизує всі види діяльності, що здійснює керівник організації будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення.

Особливе значення управлінські рішення керівників закладів освіти мають в умовах

швидких змін як в суспільстві в цілому, так і вимог до освіти, зокрема. Значення управлінських рішень керівників закладів освіти зростає і у зв'язку з перебудовою системи освіти України на основі сучасних вимог. Тому фахівцям з управління закладом освіти необхідно знати основи теорії прийняття рішень, оптимальні методи і прийоми вирішення завдань у різних навчальних та виробничих ситуаціях, методи оцінки ефективності на всіх етапах процесу підготовки, формування, вибору і реалізації управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Таким чином, можна визначити, що важливим завданням у напрямку керівництва закладами освіти є підвищення компетентності їх керівників у діяльності, яка стосується прийняття і реалізації управлінських рішень. Соціальна значущість та недостатня розробленість даної проблеми визначили тему нашого наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають теорії управління організаціями і прийняття управлінських рішень, висвітлені у працях провідних вчених в галузі управління та управління закладами освіти: Є.М. Хрикова, Г.В.Сльникової, Г.С. Цехмістрової, Н.А. Фоменко, Г.Л. Монастирського, Л.В. Веретехіної, О.Є. Кузьміної, Ф.І. Хміль та інших.

Про актуальність дослідження цієї проблеми зазначається у роботах, як зарубіжних (П. Друкер, Дж. Кэхилл, Дж. Максвел, М. Белбін, Д.А. Веттен, М. Геллерт, К. Фопель) так і вітчизняних (Л. Карамушка, О. Філь, О. Пометун, О. Попова, В. Співак, С. Королук, Т. Зінкевич-Євстїгнєєва, Г. Сартан, С. Тідор, С. Файбушевич та ін.) фахівців.

Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і докладно описуються функції процесу управління закладами освіти є роботи Е.С. Березняка,

Л.І. Даниленко, В.С. Кобзаря, В.І. Мاستі, В.С. Пікельної. Якщо у монографіях Е.С. Березняка і В.С.Кобзаря функції управління закладом освіти розкриваються згідно з класичними поглядами, в основу яких закладені функції планування, регулювання, контроль і корекція, то в працях Л.І. Даниленко і В.С. Пікельної з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності закладів освіти. Так, Л.І. Даниленко, розглядаючи класичні та діяльнісні типи функцій управління, вводить новий тип – «модернізовані» (за авторською назвою), до яких вона відносить: консультативну, прогностичну, політико-дипломатичну, менеджерську, представницьку функції.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що цілий ряд аспектів висвітленої у статті проблеми залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, вивчення наукової літератури з проблеми та аналізу стану справ на практиці показали, що існує суперечність між соціальними вимогами до професіоналізму керівників закладів освіти різних типів та форм власності, з одного боку, та рівнем їх підготовленості до своєчасного аналізу зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі закладу освіти, уміння виявляти протиріччя в структурі і діяльності закладу освіти та його підрозділів, формулювання проблеми та класифікація їх за значенням і необхідністю термінового вирішення.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка структурної моделі діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу.

Реалізація будь-якої функції управління вимагає управлінських рішень, від яких залежать реальні можливості досягнення цілей організації, ефективність її діяльності. Тому слід розглянути саме цей аспект управління.

Своєчасне прийняття правильних рішень є головним завданням керівника. Керівництво закладом освіти здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, розробки і реалізації керівних документів, розпоряджень та вказівок керівників цих закладів. Управлінське рішення – це усвідомлений акт організаційної діяльності організації, пов'язаний з вибором мети, шляхів і способів її досягнення. Рішення – це та основна форма управлінської діяльності, в якій полягає зміст праці керівника.

Управлінське рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і обрання альтернативи з сукупності варіантів дослідження конкретної мети системи управління [7]. Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Управлінське рішення являє собою сукупність результатів творчого процесу суб'єкта і дій колективу як об'єкта управління з розв'язання конкретної ситуації, яка виникла в зв'язку з функціонуванням даної організації як системи [7].

Управлінські рішення можуть мати різну сферу охоплення. Вони можуть стосуватися всієї організації (загальні рішення), або – конкретних підрозділів, служб, проблем тощо (часткові рішення).

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

рішення повинно бути сформульовано стисло і чітко для забезпечення його однозначного розуміння. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює розвиток організації. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу та окремих виконавців.

Висока якість прийнятих рішень забезпечується в тому випадку, якщо рішення відповідає таким вимогам:

- спрямованість рішення на досягнення певних значущих цілей;
- дотримання ієрархічної субординації (рішення керуючої особи має відповідати делегованим йому повноваженням);
- обґрунтованість (рішення повинне мати об'єктивне обґрунтування);
- адресність (рішення має бути спрямованим на конкретного виконавця і обмежено в часі);
- забезпеченість (рішення повинні забезпечуватися необхідними ресурсами);
- директивність (рішення повинні бути обов'язковими для виконання і носити плановий характер).

Вимоги до управлінських рішень також ілюструються рисунком 1.

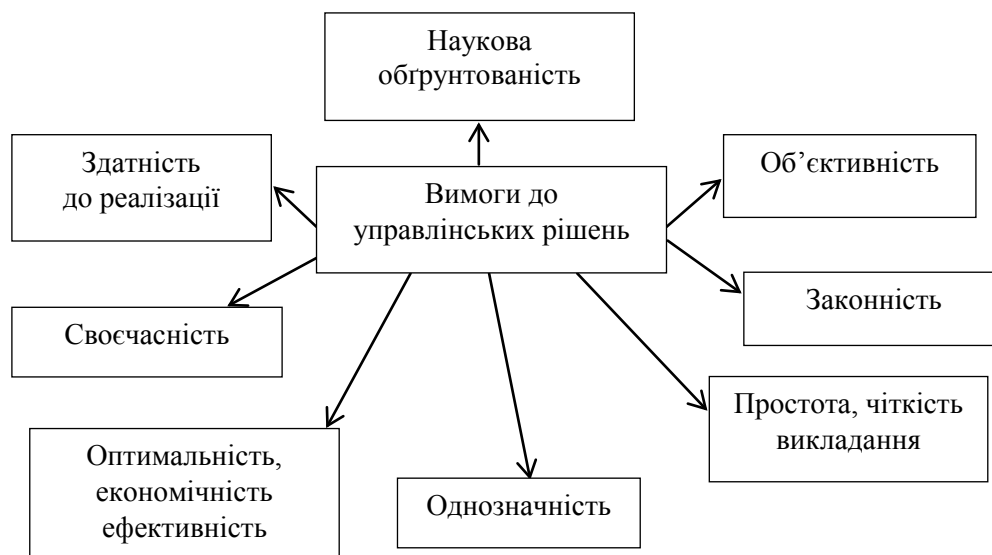


Рис. 1. Вимоги до управлінських рішень

Оскільки організації є складними системами, де рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішень. До них належать: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень та інші [2,4,5,6].

Бондарчук О.І., Шкурко Я.Л. відзначають такі фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень [2]:

- поведінка керівника (звички, психологія, лояльність тощо);
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;

– відповідність структури управління цілям та місії організації.

Аналіз впливу факторів на прийняття управлінських рішень дозволяє представити, їх у вигляді взаємопов'язаної системи (рис.2).

Всі вищенаведені фактори є взаємозалежними, взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Будь-який із факторів може сприяти або перешкоджати підвищенню ефективності прийняття рішень.

Враховуючи наявність такої великої кількості факторів, що впливають на процес прийняття рішень, їх доцільно згрупувати наступним чином: основні і додаткові.

До основних факторів, які впливають на прийняття рішень, відносяться особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, негативні наслідки тощо.

До додаткових факторів – системні фактори, взаємозалежність рішень, психологічні фактори тощо.

Етап прийняття рішення вимагає визначення критеріїв вибору оптимального рішення, упорядкування цих критеріїв за ступенем важливості, оцінювання альтернативних варіантів запропонованих рішень і саме прийняття рішення.

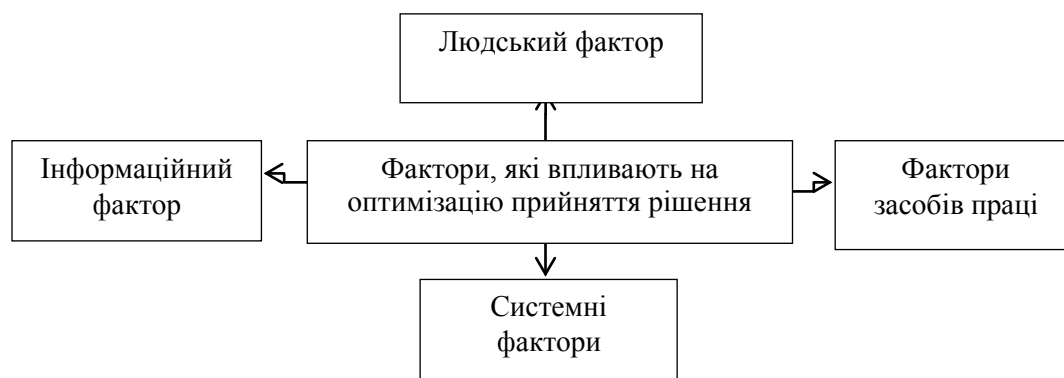


Рис. 2. Класифікація факторів впливу на ефективність управлінських рішень [4]

У залежності від типу проблеми спосіб прийняття рішення може бути різним. Якщо якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди при його виконанні, рішення може прийматися керівником самостійно з використанням інформації, яка у нього є. Таке рішення може мати форму наказу. Якщо згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість, керівник використовує групове рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи для отримання консенсусу. Якщо якість рішення і згода однаково важливі, керівник використовує консультації і враховує думки підлеглих. У випадку, коли ні якість, ні згода не є критично важливими, рішення приймається найбільш легким та швидким способом, тобто штампується.

Реалізація управлінського рішення пов'язана з виконанням цілого циклу робіт, у число яких входять:

- передача рішення для виконання, тобто введення рішення в дію;
- організація виконання рішення;
- контроль за виконанням управлінського рішення;
- перевірка якості виконання рішення за кінцевим результатом.

При прийнятті рішень керівник закладу освіти має враховувати фактори, які впливають на цей процес. Ними є: особисті якості керівника, його поведінка, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям та місії організації.

Для реалізації управлінського рішення необхідно його введення в дію. Для цього повинні бути виділені потрібні людські і матеріальні ресурси і створена система зворотного зв'язку, а самі рішення повинні бути доведені до виконавців.

Для цього керівник повинен:

- ознайомити підлеглих з причинами, що спонукали його ухвалити дане рішення, з його змістом;
- роз'яснити мету реалізації прийнятого рішення та його значення для колективу і його окремих членів;
- розглянути зміст діяльності, необхідної для підготовки до реалізації та виконання даного рішення;

- обговорити можливі складнощі, які можуть виникнути в процесі виконання прийнятого рішення;

- визначити терміни завершення окремих етапів і закінчення робіт, пов'язаних з виконання рішення.

На етапі доведення рішень до виконавців велику роль відіграють чіткість і точність, що виключить різне тлумачення змісту прийнятого рішення.

Організація виконання управлінського рішення вимагає також визначення виконавців і їх підпорядкування, їх обов'язків, терміну виконання завдання, делегувати виконавцям повноваження, забезпечити їх ресурсами.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій [1]:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;

- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;

- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;

- координація дій виконавців;

- коригування раніше прийнятого рішення;

- мотивація діяльності виконавців;

- облік і контроль виконання.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Наприклад, Г.Ложкін [8] стверджує, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Важливу роль в організації виконання управлінських рішень відіграє контроль. При цьому він може бути різним:

- детальний контроль. Він проводиться там, де співробітники працюють під постійним

контролем керівника. Такий контроль може призвести до втрати самостійності співробітників і невпевненості їх у своїх здібностях;

- факторний контроль проводиться, якщо потрібно тримати під контролем основні фактори з вузлових позицій діяльності, від яких залежать результати,

- формалізований зовнішній контроль (наприклад – автоматизована система контролю),

- персональний внутрішній контроль, при якому особиста думка співвідноситься з груповою, а групова думка коригує поведінку особистості.

Оцінка результату і корисності рішення для усунення проблеми визначається у залежності від його ефективності. Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів є найбільш повне і стійке досягнення поставлених цілей. Організаційна ефективність управлінського рішення характеризується результатом досягнення організаційних цілей зусиллями меншого числа працівників за більш короткий термін. Крім організаційної ефективності оцінюють також технологічну, психологічну, правову, екологічну та економічну ефективність. Ефективність управлінських рішень багато в чому залежить також від того, як керівник долає конфліктні, важкі і несприятливі ситуації [2].

Величезне значення у підготовці та реалізації управлінських рішень має «людський фактор», тобто особистісні характеристики і досвід як керівника, так і виконавців.

Для реалізації своїх рішень керівник організації, в тому числі і освітньої організації, повинен володіти соціально-психологічними методами управління. Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на двох основних принципах:

- перший принцип враховує, що певна частина персоналу не любить організовувати свою працю, позбавлена честолюбства та ініціативи. Таким виконавцям потрібні вимогливі, владні, жорсткі і рішучі керівники, що володіють здатністю організувати працю підлеглих і переконати їх у необхідності працювати «не покладаючи рук»;

- другий принцип може бути застосованим до людей, які володіють ініціативою, великим творчим потенціалом, з сильно розвиненим почуттям власної гідності. Таким співробітникам потрібні демократичні керівники, що володіють гнучкістю, делікатністю, тактом.

При доведенні рішень до виконавців необхідно враховувати і вплив особистісних рис виконавців, які залежать від таких їх характеристик, як раціональність або ірраціональність, чи є людина екстравертом або інтровертом, розвиненість інтуїції, рівень розвитку емоційності і мислення.

Як зазначалося вище, основним завданням нашого експериментального дослідження було теоретичне обґрунтування та розробка структурної моделі діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

При проектуванні структурної моделі діяльності керівника закладу освіти з прийняття і реалізації управлінських рішень ми брали за основу загальну класифікацію компетенцій керівника, визначену Ю.Г. Татуром та Непрядкіною С. [9]. Згідно з даними роботи [9] система компетенцій керівника закладу освіти включає когнітивний, операційний і особистісний компоненти.

Класифікацію Ю.Г. Татури та Непрядкіною С. [9], на нашу думку, слід доповнити вимогами до керівника закладу освіти, пов'язаними з особливостями управління в умовах кризових ситуацій, а саме: демографічної та фінансово-економічної кризи. В цих умовах компетентність керівника не можлива без компетенції, зміст якої повинен включати:

1. Гнучкість, адаптованість, здатність визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов. Ефективні керівники не повинні боятися змін, а повинні користуватися ними і впливати на їхній хід. Сучасні керівники освітніми організаціями повинні випереджати тенденції в зовнішньому середовищі, шукати нові способи задоволення попиту суспільства і досліджувати методи збільшення ефективності і результативності організації.

2. Стратегічне мислення, що дозволяє планувати діяльність організації з урахуванням майбутнього розвитку різних ситуацій.

3. Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу.

4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління освітньою організацією. В першу чергу, це стосується інформаційних технологій.

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

6. Вміння працювати в команді. Так, сучасні керівники повинні вміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть бути значно підвищені, якщо люди будуть працювати разом на загальну мету. Як лідер команди, ректор, директор закладу освіти несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати;

7. Лідерські здібності. В.Бочелюк [3] зазначає, що лідерські якості керівника, як виразника і захисника інтересів членів колективу, вимагають у першу чергу вміння поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Керівник організації повинен сприяти творчому зростанню підлеглих, створюючи для цього відповідні умови, добре знати мотиваційну структуру працівників, бути психологом людської душі.

На основі аналізу теоретичних джерел та власних експериментальних досліджень нами розроблена структурна модель системи прийняття і впровадження управлінських рішень керівником закладу освіти.

Така узагальнена модель має дві складові, тобто дві підсистеми:

- характеристику діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття і впровадження управлінських рішень, яка включає структуру об'єкту управлінських рішень і структуру діяльності з прийняття управлінських рішень;

- побудовану на основі характеристики діяльності керівника систему компетенцій керівника закладу освіти, що забезпечує високий рівень прийняття ним управлінських рішень і впровадженні їх у дію. У склад складових компетентності керівника при цьому включені когнітивний, операційний і особистісний компоненти. Структура когнітивного компоненту представлена у вигляді переліку знань, необхідних керівникові закладу освіти для прийняття і впровадження управлінських рішень. Операційний компонент компетентності керівника закладу освіти з прийняття і впровадження управлінських рішень характеризується уміннями ефективно виконувати діяльність на окремих етапах цієї діяльності. Структура особистісного компоненту включає характеристики особи керівника закладу освіти, які необхідні для забезпечення ним підготовки і впровадження управлінських рішень (рис 3.).



Рис.3. . Структурна модель діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття і реалізації управлінських рішень

Нами розроблений перелік рекомендацій щодо удосконалення системи прийняття і реалізації управлінських рішень керівниками закладів освіти, а саме:

- удосконалення системи аналізу зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі закладу освіти і їх впливу на діяльність закладу освіти;
- удосконалення системи інформаційного забезпечення прийняття, введення у дію управлінських рішень, контролю їх виконання і результатів;
- поліпшення мотивації педагогів, у тому числі молодих членів колективу, до участі у підготовці управлінських рішень;
- поліпшення роботи з відбору кадрів, підвищення їх кваліфікації, підготовки управлінського резерву, здатного приймати участь у підготовці управлінських рішень;
- розроблення і впровадження критеріїв об'єктивної оцінки результатів та наслідків реалізації управлінських рішень.

Значна більшість (83%) експертів, в якості яких виступали керівники закладів освіти м.Харкова та Харківської обл., позитивно оцінили запропоновані рекомендації. Тому ці рекомендації можна вважати доцільними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі вирішення завдань дослідження ми дійшли наступних висновків.

1. Управлінське рішення є компонентом будь-якої функції управлінської

діяльності керівника організації, в тому числі і освітньої організації.

2. Управлінське рішення слід розглядати як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і обрання альтернативи з множини варіантів дослідження конкретної мети системи управління.

3. Компонентний склад структури управлінського рішення включає такі складові: суб'єкт прийняття рішення, в якості якого можуть бути керівники, спеціалісти; об'єкт рішення – підлегли, виконавці, співробітники, які повинні виконувати рішення; предмет рішення, тобто проблема, для розв'язання якої необхідно рішення.

4. Процедурний склад діяльності щодо прийняття рішення включає: виявлення проблеми, формування цілі і пошук альтернативних варіантів вирішення проблеми, прийняття рішення, реалізацію рішення (введення рішення в дію, організація його виконання, координація дій виконавців), контроль, оцінку результату і ефективності рішення для вирішення проблеми.

5. Система компетенцій керівника закладу освіти включає когнітивний, операційний і особистісний компоненти.

6. Розроблена структурна модель діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття і реалізації управлінських рішень побудована шляхом визначення основних напрямків управлінських рішень (об'єкту і змісту), розробки алгоритму дій керівника

закладу освіти з прийняття і впровадження управлінських рішень та аналізу структури компетентності керівника закладу освіти в цьому напрямку.

7. Результати експертизи розробленої моделі системи прийняття і впровадження управлінських рішень керівником закладу освіти свідчать про позитивну її оцінку експертів, в якості яких виступали керівники закладів освіти м.Харкова та Харківської обл..

Список використаних джерел

1. Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : пер. с англ. / М. Белбин. – М. : НИРО, 2003. – 315 с.

2. Бондарчук О. І. Психологічні особливості підготовки менеджерів освіти з урахуванням статі / О. І. Бондарчук, Я. Л. Шкурко // Теоретико-методологічні проблеми удосконалення психологічної підготовки менеджерів. – 2000. – № 1 (55). – С. 66–68.

3. Бочелюк В. Й. Психологічні засади готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в школі : автореф. дис.... докт. психол. наук : 19.00.05 / В. Й. Бочелюк; Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Київ, 2004. – 40 с.

4. Брюховецька О. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування як чинник професійного становлення особистості / О. В. Брюховецька // Наук. записки Інституту психології імені Г. С.Костюка АПН України. – Київ : Міленіум, 2006. – Вип. 28. – С. 244–250.

5. Гамаюнов В. Менеджер навчально-виховного процесу / В. Гамаюнов // Освіта і управління. – 2000. – Т. 4, № 1-2. – С. 89–94.

6. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. економ, спец. вnz. У 2 т. Т. 2. / Й. С. Завадський. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.

7. Карамушка Л. М. Використання методу фокус-групи для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том 1. Частина 5. : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. пр. – Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – С. 225–230.

8. Ложкін Г. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності / Г. Ложкін // Соціальна психологія. – 2005. – № 6 (14). – С. 52–58.

9. Непрядкіна С. Корпоративне управління сучасною школою / С. Непрядкіна, С. Подмазін // Директор школи. – 2009. – № 41 (569). – С. 1–12.

References

1. Belbin, M 2003, *Komandy menezherov. Sekrety uspeha i prichiny neudach*, [Management teams. Secrets of success and reasons for failure] NIRRO, Moskva.

Проведене дослідження відкриває перспективи подальшого дослідження проблеми діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття і реалізації управлінських рішень. Перспективним для подальшого наукового пошуку є дослідження психолого-педагогічних умов готовності керівника освітньої організації до реалізації управлінських рішень.

2. Bondarchuk, OI & Shkurko, YaL 2000, 'Psykhologichni osoblyvosti pidhotovky menezheriv osvity z urakhuvanniam staty' [Psychological features of gender education training], *Teoretyko-metodolohichni problemy udoskonalennia psykhologichnoi pidhotovky menezheriv*, no. 1 (55), pp. 66-68.

3. Bocheliuk, VI 2004, 'Psykhologichni zasady hotovnosti uchasnykiv osvitnoi diialnosti do upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v shkoli' [Psychological bases of the readiness of educational participants to manage innovative processes in school], *Doct.pskhol.n. abstract, Instytut psykhologii imeni H.S. Kostiuka Akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy* Ukraine, Kyiv.

4. Briukhovetska, OV 2006, 'Pidhotovka kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv do upravlinskoho spilkuvannia yak chynnyk profesiinoho stanovlennia osobystosti' [Preparation of heads of general educational institutions for managerial communication as a factor of professional formation of personality], *Naukovi zapysky Instytutu psykhologii imeni H.S.Kostiuka Akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy* Ukraine, Milenium, Kyiv, iss. 28, pp. 244-250.

5. Hamaiunov, V 2000, 'Menedzher navchalno-vykhovnoho protsesu' [Manager of educational process], *Osvita i upravlinnia*, vol. 4, no. 1-2, pp. 89-94.

6. Zavadskyi, YS 2002, *Menedzhment*, [Management] vol. 2, Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, Kyiv.

7. Karamushka, LM & Fil, OA 2002, 'Vykorystannia metodu fokus-hrupy dlia doslidzhennia konkurentozdatnoi osobystosti pratsivnykiv osvitnikh orhanizatsii' [Use of focus group method for research of competitive personality of employees of educational organizations], *Aktualni problemy psykhologii*, vol. 1, part 5 Sotsialna psykhologhiia. Psykhologhiia upravlinnia. Orhanizatsiina psykhologhiia, Instytut psykhologii imeni H. S. Kostiuka Akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, pp. 225-230.

8. Lozhkin, H 2005, 'Komanda yak kolektyvnyi subiekt spilnoi diialnosti' [Team as a collective subject of joint activity], *Sotsialna psykhologhiia*, no. 6 (14), pp. 52-58.

9. Nepriadkina, S & Podmazin, S 2009, 'Korporatyvne upravlinnia suchasnoiu shkoloiu' [Corporate management of a modern school], *Dyrektor shkolyno*, no. 41 (569), pp. 1-12.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2019 р