

МЕХАНІЗМ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

УДК 35.075.5 – 057.34:351.9 (045)

*Ірина Дарманська, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту освіти
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії*

МЕХАНІЗМ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

Механізм підготовки управлінських рішень керівниками загальноосвітніх навчальних закладів розглядається як складний динамічний процес, що включає надходження, обґрунтування, накопичення, обробку, переробку, передачу та узагальнення інформації з метою її подальшого використання в управлінській діяльності. Важливою умовою успішного функціонування цього процесу є створення певної системи, яка потребує ефективного управління з боку суб'єктів освітньої діяльності.

Ключові слова: механізм підготовки управлінських рішень, процес управління, інформація.

Рис. 1. Літ. 3.

*Ірина Дарманская, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента образования
Хмельницкой гуманитарно-педагогической академии*

МЕХАНИЗМ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КАК НАУЧНАЯ ПРОБЛЕМА

Механизм принятия управленческих решений руководителями общеобразовательных учреждений рассматривается как сложный динамический процесс, включающий поступления, обоснование, накопление, обработку, переработку, передачу и обобщение информации с целью дальнейшего использования в управленческой деятельности. Важным условием успешного функционирования этого процесса является создание определенной системы, которая требует эффективного управления со стороны субъектов образовательной деятельности.

Ключевые слова: механизм подготовки управленческих решений, управленческий процесс, информация.

*Irina Darmanska, Ph. D. (Pedagogic), docent, Head of Management Education Department
Khmelnytsky Humanitarian Pedagogical Academy*

THE MECHANISM OF PREPARATION OF MANAGEMENT DECISIONS BY MANAGERS OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS A SCIENTIFIC PROBLEM

The problem of search of optimal ways of management decisions' preparation by managers of general educational institutions has been researched in the article.

The mechanism which includes the problem occurrence, the process of decision realization, the process of making up a decision and its realization and checking up on its implementation has been described by the author.

Keywords: the mechanism of preparation of management decisions, the process of management, information.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління є складним процесом, що склався ретроспективно та постійно змінюється з урахуванням соціально-економічних перебудов у державі. Управління можна розглядати як самостійний вид професійної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, що спрямований на досягнення певної мети шляхом прийняття управлінських рішень, контролю за їх виконанням і раціонального використання коштів відповідного бюджету.

Історичне походження поняття “управління” підтверджується існуючими концепціями, що систематизувались багатьма вченими. А.П. Єгоршин та інші вчені шляхом співставлення положень концепцій управління, виділяють існування її у вигляді нової та старої систем:

1. Організація – це “закрита” система, мета, завдання та умови діяльності якої достатньо

стабільні та мало залежать від зовнішнього середовища ⇔ організація – це “відкрита” система, побудована на основі теорії організації і розглядається в єдності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та прогнозування майбутнього розвитку.

2. Зміст обсягів виробництва продукції та послуг є головним фактором успіху і конкурентоспроможності ⇔ орієнтація на якість продукції і послуг, на задоволення вимог споживачів, а не на об'єм випуску.

3. Головне завдання – ефективне використання всіх видів ресурсів і збільшення виробництва; акцент на планування та баланс ресурсів ⇔ ситуативний підхід до управління, визнання важливості швидкості, гнучкості та адаптації управління до умов об'єкта управління; акцент на стратегічне управління.

4. Персонал як трудовий ресурс; акцент на

нормування праці; головне джерело коштів – виробництво праці ⇔ персонал як людський ресурс, інтелектуальний капітал, головна частина організації; акцент на людські відносини; головне джерело коштів – управлінський персонал, що наділений знаннями та умовами для реалізації свого потенціалу.

5. Система управління, побудована на контролі всіх видів діяльності, функціональному розподілі праці, чітких регламентах, стандартах і правилах виконання ⇔ система управління, що орієнтується на філософію, що є в середині, організаційну культуру та нововведення, на мотивацію працівників та стиль керівництва [1].

Враховуючи різноплановість підходів до організації управлінської діяльності, можна стверджувати, що в будь-якому випадку її ефективність залежить від прийняття управлінських рішень.

Основою для здійснення управлінської операції у сфері освіти є виявлення проблеми, що включає точне формулювання поставленої мети та завдань; підготовка рішення, тобто залучення компетентних суб'єктів сфери освіти з метою опрацювання можливих шляхів вирішення проблеми, пошуків варіантів вчинення певних дій; прийняття рішення, що знаходить відображення у виборі конкретних шляхів вирішення означених завдань через виявлення більш раціонального та придатного, виходячи з наявних умов функціонування; процес реалізації прийнятого рішення шляхом розподілу ролей та його впровадження у діяльність; процес перевірки реалізації прийнятого рішення, який полягає у здійсненні контролю та оцінки виконання прийнятого рішення.

Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Питанням управління освітою та процесам становлення управлінських кадрів приділяли увагу такі вчені, як В.І. Бондар, Г.В. Єльнікова, М.М. Дарманський, Ю.А. Конаржевський, Н.В. Кузьміна, В.І. Луговий, В.І. Маслов, В.С. Пікельна, Р.Х. Шакуров, та ін.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження оптимальних шляхів підготовки управлінських рішень керівниками загальноосвітніх навчальних закладів із визначенням у цьому ракурсі необхідних конкретних дій посадових осіб.

Виклад основного матеріалу. Процес управління є комунікаційно-інформаційним процесом, завдяки якому інформація надходить, обґрунтовується, обробляється, накопичується, переробляється, передається та узагальнюється.

Відповідно до нормативно-правових актів керівник загальноосвітнього навчального закладу

зобов'язаний приймати рішення, що входять до кола його компетенції. Керівник загальноосвітнього навчального закладу, як суб'єкт структури управління, може приймати як щоденні рішення, так і в певній мірі глобальні, тобто рішення, що стосуються широкого кола питань і як наслідок широкого кола суб'єктів-виконавців сфери загальної середньої освіти.

У роботі будь-якої структури має місце планування, яке в деякій мірі ми можемо назвати системою запланованих рішень, які в майбутньому будуть реалізованими. Під час планування рішення проходять процедуру готування, координації та балансування. При необхідності вони модифікуються та закріплюються у термінах. Але разом з тим, відбувається планування рішення у цілому.

План можна розглядати в контексті систематизованих рішень, які взаємоузгоджені та скоординовані між собою, а також направлені на забезпечення пропорційного проходження процесу відтворення відповідно до окресленої мети. Управлінські рішення є основою при підготовці плану, так як від їх професійного прийняття та відтворення залежить реалізація плану.

Практика роботи керівників загальноосвітніх навчальних закладів показує, що процес відтворення управлінського рішення залежить як від якості керівництва, так і від його ефективності. Рівень управління у зв'язку з цим визначається напрямом концентрації основних зусиль керівника, а якість управління безпосередньо впливає на чіткість реалізації поставлених завдань в сфері загальної середньої освіти.

Планова організація процесу управління залежить від реалізації визначених завдань. Але, разом з тим, у багатьох випадках на практиці керівній особі важко вирішити, яким завданням не слід надавати першочергового значення. Поряд із правильним вибором основних завдань необхідно вирішити, на які проблеми керівник відводить небагато часу або виключає їх із розгляду. Отже, чіткість планування завдань і їх реалізація безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінського рішення залежить також від оперативності інформації, яка надходить через прямі та зворотні зв'язки від суб'єктів, що виконують свої повноваження. Тому з метою оптимізації управління, реалізації його оперативності необхідно заздалегідь встановити номенклатуру інформації, яку потрібно подати керівникам структурних підрозділів. Структура та обсяги такої інформації залежать від ступеня компетентності керівника.

**МЕХАНІЗМ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА**

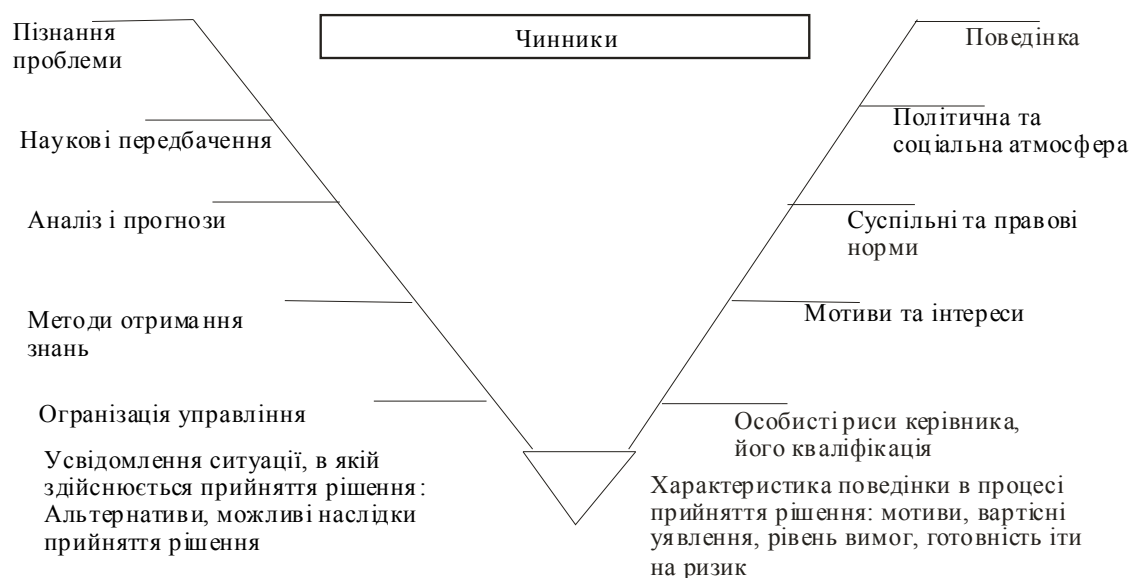


Рис. 1. Чинники, що впливають на якість управлінських рішень

При прийнятті управлінських рішень важливу роль відіграє ґрунтовний аналіз вихідної ситуації і знання чинників, що визначають її подальший розвиток. Вироблення шляхів прийняття рішення має передбачати аналіз ситуації, що склалася, а також визначення сил і ресурсів, які можуть бути залучені до її реалізації.

Надмірна централізація прийняття рішень неминуче робить громіздким весь апарат управління, а в окремих випадках може призвести до прийняття необґрунтованих рішень. Поряд з цим децентралізація прийняття рішень утруднює їх координацію, перешкоджає концентрації зусиль на їх реалізацію, а також може призвести до помилкових рішень, оскільки на тому рівні, на якому в цьому випадку вони приймаються, немає необхідної інформації, що перешкоджає прийняттю рішень з повним знанням справи.

В будь-якому випадку ми говоримо про результативність прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на чинники, що здійснюють вплив на якість управлінських рішень (Див. рис. 1) [3, 164].

Таким чином, спланований та організований процес прийняття управлінських рішень керівниками загальноосвітніх навчальних закладів є однією із головних умов їх ефективної управлінської діяльності. "Будь-яке управління передбачає дію на об'єкт, здійснювану шляхом управлінських рішень, розроблених на основі аналізу інформаційних характеристик ситуації. Відсутність інформації позбавляє керівника можливості

свідомих і аргументованих дій, оскільки вона є вихідним матеріалом для теоретичної і практичної діяльності людини. Інформація утворює серцевину процесу управління, оскільки вона містить у собі відомості, необхідності для прийняття управлінського рішення" [3, 307].

При прийнятті управлінських рішень керівна особа має орієнтуватися в ситуації, що виникла та вміти застосовувати необхідні методи, які вплинуть на їх ефективність.

Можна виділити основні типи проблемних ситуацій, які висувають різні вимоги до застосування спеціальних методів у процесі прийняття рішень:

- стандартні ситуації, що виникають на основі встановлених організаційних положень. Зв'язок між завданнями, альтернативами, критеріями і ресурсами настільки ясний і зрозумілий, що застосування спеціальних інструментів виявляється зайвим. Такі ситуації можуть бути узагальнені у вигляді таблиць, рішень і швидко опрацьовуватися в діалозі "людина – ЕОМ";
- добре структуровані ситуації, при яких зв'язки між окремими елементами і аспектами можуть бути виражені кількісно. У таких випадках можливо використання економіко-математичних методів;
- слабоструктуровані ситуації, які поряд з кількісно вираженими зв'язками містять також невідомі компоненти, що не піддаються виміру чи піддаються сильному впливу чинників непевності. Це – сфера застосування системного аналізу;

- неструктуровані ситуації, які характеризуються неповнотою знань про їх основні компоненти і вимагають творчих зусиль для пошуку рішень. В цій сфері більше застосування знаходять евристичні методи. Для цих ситуацій може також застосовуватися системний аналіз [3, 181].

У будь-якому випадку механізм прийняття управлінських рішень реалізовується через суб'єкт-суб'єктні відносини. При цьому важливу роль відіграє принцип підпорядкування. Для прийняття управлінського рішення потрібна своєчасна, оперативна, аналітична та якісна інформація. Процес управління при цьому містить велику кількість операцій, які є основою технології збору, обробки та переробки інформації.

Інформаційне забезпечення буде якісним у тому випадку, якщо необхідні дані будуть надходити в повному об'ємі та своєчасно, будуть систематизовані з метою їх підготовки до використання певними суб'єктами. При цьому важливу роль відіграє оперативність надходження інформації.

Акцентуючи увагу на проблемі удосконалення організації інформаційного потоку для здійснення управління у сфері загальної середньої освіти, слід зазначити про недостатність її надходження з структурних підрозділів. Це пов'язано з тим, що при прийнятті управлінських рішень потрібна нова інформація, яка надходить із зовнішніх джерел. У зв'язку з цим необхідно налагодити механізм її надходження, так як упевнених випадках керівні особи "губляться" під час вирішення певної проблеми від незнання істинної картини існуючої ситуації.

Існує таке поняття, як "непридатна інформація", яка заважає оперативності прийняття управлінського рішення керівником. З метою її недопущення необхідно застосовувати її агрегування. Тобто це процес, завдяки якого здійснюється узагальнення інформації, її ущільнення, а також відбувається виявлення якісних властивостей об'єкта управління.

Керівнику загальноосвітнього навчального закладу для прийняття управлінського рішення потрібна ефективна інформація, але в більшості випадків вона перетинається із випадково-ефективною інформацією загального характеру та об'єктивною необхідною і суб'єктивно-виявленою інформацією, що виступає в якості дефіциту. Завдяки суб'єктивних і об'єктивних потреб в інформації в навчальний заклад надходить також непотрібна інформація, яку збирає інформаційна система забезпечення управління. У зв'язку з цим виникають незадоволені потреби суб'єкта управління в інформації та незадоволені потреби в об'єктивній інформації.

Тому в удосконаленні процесу надходження

інформації та визначенні інформаційних зв'язків неабияку увагу необхідно приділяти правильному вибору форм її надходження. При цьому важливого значення набуває дотримання послідовності етапів визначення потреб в інформації: чітке визначення органу отримання пакету інформації \Leftrightarrow формулювання завдань \Leftrightarrow формулювання методів \Leftrightarrow визначення потреб в інформації \Leftrightarrow узгодження відомостей стосовно потреб в інформації \Leftrightarrow документальне обґрунтування відомостей про потреби в інформації.

Для отримання, відображення, систематизації та використання інформації повинні бути визначені об'єкти та суб'єкти управління, між якими існує інформаційний зв'язок. У цьому випадку об'єктом виступають проблемні ситуації та процеси, які потребують пошуку шляхів їх вирішення, а суб'єктом – керівники, наділені правом прийняття управлінських рішень. Розглядаючи якість управління, необхідно наголосити на необхідності існування постійного зв'язку між об'єктом і суб'єктом управління.

Інформація, яка певним чином систематизована, має використовуватися керівниками загальноосвітніх навчальних закладів через певні командні настанови, завдяки яким здійснюється реалізація зібраної інформації.

Таким чином, ефективність використання інформації визначається діяльністю суб'єктів управління в сфері загальної середньої освіти. Перш ніж використати інформацію, необхідно виявити ступінь її відповідності конкретним вимогам. Але при цьому необхідно враховувати те, що інформація має великий вплив, якщо її зміст містить відповідний нахил реципієнта; сила впливу інформації залежить від якості тієї інформації, що вже є в наявності реципієнта і її повторення не тільки не викликає в нього відчуження, а навпаки, посилює її вплив; інформація більш впливова, якщо її зміст не має суперечливих фактів; інформація стає більш достовірною, якщо в ній факти викладені в певній послідовності.

Забезпечення необхідною інформацією суб'єкта управління має вирішальну роль, так як від її якості, повноти, вірогідності, оперативності, своєчасності залежить якість прийнятого управлінського рішення.

Висновки. Управлінська діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів забезпечує реалізацію принципу організованості, що сприяє функціонуванню та стратегічному розвитку сфери освіти. Приймаючи те чи інше управлінське рішення, або здійснюючи той чи інший вид управлінської діяльності, керівна особа має знати та орієнтуватися в правилах, прийомах, підходах,

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПЕДАГОГІЧНОГО СКЛАДУ ЯК ОДНА ІЗ УМОВ УСПІШНОЇ ПІДГОТОВКИ ІНЖЕНЕРА-ПЕДАГОГА

принципах стосовно їх впровадження, а також вміти здійснювати відбір цих прийомів, які в подальшому вплинуть на якість бажаного результату. Керівник при прийнятті управлінського рішення має враховувати специфіку конкретної ситуації та явища, що існує в цей момент.

Уміле поєднання механізмів і закономірностей прийняття управлінських рішень забезпечить ефективне функціонування сфери загальної середньої освіти.

1. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИИМБ, 2001. – 624 с.

2. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: Навчальний посіб. – К.: Каравела, 2007. – 304 с.

3. Управление социалистической экономикой: Пер. с нем. / Общ. ред. и предисл. Р.А. Белоусова. – М.: Прогресс, 1989. – 321 с.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2012

УДК 378.12

Ігор Каньковський, кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри теорії і методики трудового та професійного навчання
Хмельницького національного університету

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПЕДАГОГІЧНОГО СКЛАДУ ЯК ОДНА ІЗ УМОВ УСПІШНОЇ ПІДГОТОВКИ ІНЖЕНЕРА-ПЕДАГОГА

У статті узагальнено підходи до трактування професіоналізму вчених України та інших країн, обґрунтовується важливість його досягнення педагогічним складом, який веде підготовку інженера-педагога.

Ключові слова: педагогічна діяльність, педагогічне майстерство, професіоналізм, педагогічний склад, інженер-педагог.

Літ. 20.

Ігорь Каньковский, кандидат технических наук, доцент,
заведующий кафедрой теории и методики трудового и профессионального обучения
Хмельницкого национального университета

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПЕДАГОГІЧНОГО СКЛАДУ ЯК ОДНА ІЗ УМОВ УСПІШНОЇ ПІДГОТОВКИ ІНЖЕНЕРА-ПЕДАГОГА

В статті обобщены подходы к трактовке профессионализма ученых Украины и других стран, обосновывается важность его достижения педагогическим составом, который ведет подготовку инженера-педагога.

Ключевые слова: педагогическая деятельность, педагогическое мастерство, профессионализм, педагогический состав, инженер-педагог.

Ihor Kankovsky, Ph.D (Engineering), Docent, Head of Theory and Methods Employment and Professional Education
Khmelnitsky National University

PROFESSIONALISM TEACHING STUFF AS ONE OF CONDITION SUCCESSFUL TRAINING OF ENGINEER-TEACHER

The approaches of interpretation of the Ukrainian and other countries scientist' professionalism have been summarized. The significance of its achievement by pedagogical staff which train engineer-teachers has been proved in the following article.

Key words: pedagogical activity, pedagogical skill, professionalism, pedagogical staff, engineer-teacher.

Постановка проблеми. Тривалий час в педагогічній науці йдуть пошуки концептуальних моделей високоякісної педагогічної праці, що описуються за допомогою різноманітних термінів і понять. Сьогодні все активніше утверджується для оцінювання педагогічної праці дефініція педагогічного професіоналізму.

Професіоналізм – поняття складне і багатоаспектне, що має свою історію. Але важливо осмислити, що від того, як розуміється сутність цього явища, на пряму залежить спрямованість, зміст і технології освітніх процесів в системі вищої освіти.

Як складне функціональне утворення, професіоналізм педагога стає сьогодні об'єктом